

**Валерій
ТЕРТИЧКА**

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ

ПІДРУЧНИК

Валерій ТЕРТИЧКА

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ

Підручник

Київ
Видавництво «К.І.С.»
2017

УДК 65.012.2(075.9)

T35

*Схвалено Вченою радою Національного університету «Києво-Могилянська академія»
(протокол № 13 (п. 6) від 26 жовтня 2017 р.)*

*Рекомендовано до друку вченою радою Інституту аналізу політики та стратегій
(протокол № 3 від 28 червня 2017 р.)*

Рецензенти:

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

О.Л. Валецький, доктор наук з державного управління, старший науковий співробітник, Національний інститут 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.

Експерт:

О.І. Кілієвич, доцент, доцент кафедри економічної політики Національної академії державного управління при Президенті України

Тертичка В.В.

T35 Стратегічне управління : підручник / Валерій Тертичка. – Київ : “К.І.С.”, 2017. – 932 с.

ISBN 978-617-684-183-8

У підручнику розглянуто теоретичні й практичні питання стратегічного управління, сутність та його переваги, основні інструменти реалізації стратегічних планів, особливості здійснення стратегічного управління на центральному і місцевому рівнях та оперативного управління й аналітичного забезпечення процесу стратегічного управління.

Видання буде корисним для викладачів, науковців, аспірантів і докторантів, студентів вищих навчальних закладів, що навчаються за спеціальностями напряму “державне управління”, працівників органів державної влади і місцевого самоврядування, представників неурядових організацій та аналітичних центрів, слухачів системи підготовки, підвищення кваліфікації, спеціалізації державних службовців і посадових осіб органів місцевого самоврядування, фахівців, які займаються проблематикою стратегічного управління.

УДК 65.012.2(075.9)

T35

Tertychka, Valerii. Strategic Public Management. – Kyiv : “K.I.C.”, 2017. – 932 с.

ISBN 978-617-684-183-8

© В.Тертичка, 2017

*Моїм батькам –
Володимиру Микитовичу
та Валентині Павлівні*

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА	14
РОЗДІЛ 1 Управління змінами	17
Вступ	18
1.1 Зміни та розвиток організації	18
1.1.1 Загальні характеристики організації	18
1.1.2 Потреба змін в організаціях	19
1.1.3 Управління розвитком організації: нововведення й інновації	22
1.1.4 Зміни в організації	25
1.1.5 Адаптація організації до змін	28
1.1.6 Принципи здійснення змін	30
1.1.7 Стратегічні зміни	31
1.1.8 Спротив змінам: причини і результати	34
1.1.9 Методики для вивчення спротиву змінам	38
1.2 Управління змінами	40
1.2.1 Підходи й засоби подолання спротиву змінам	40
1.2.2 Методи подолання спротиву змінам в організації	43
1.2.3 Когнітивний підхід до подолання спротиву змінам	46
1.2.4 Підходи до управління змінами	47
1.2.5 Стратегія змін	49
1.2.6 Управління змінами — саморозвиваюча організація	54
1.2.7 Історичний контекст бенчмаркінгу	55
1.2.8 Бенчмаркінг у діяльності державних організацій	57
1.2.9 Бенчмаркінг: порівняльний аналіз	61
1.2.10 Реінжиніринг як спосіб зниження невиправданих витрат і дублювання функцій в організації	63
1.2.11 Особливості та методи проведення реінжинірингу	66
1.2.12 Стилї керівництва в процесі змін	69
1.2.13 Роль команди в управлінні змінами	71
1.2.14 Мотивація, поведінка і потреби в управлінні змінами	75
1.2.15 Управління конфліктами в процесі змін	76
Висновки	79
Ключові терміни і поняття	80
Запитання і завдання до розділу 1	81
Навчальні ресурси	82
РОЗДІЛ 2 Стратегії і планування	86
Вступ	87
2.1 Стратегія: підходи, значення і роль	87
2.1.1 Підходи до бачення стратегії	87
2.1.2 Поняття стратегії	89
2.1.3 Стратегія розвитку	93
2.1.4 Стратегія і державне управління	94
2.1.5 Стратегія для органів влади	96
2.1.6 Роль стратегії	99

2.1.7	Модель дев'яти типів стратегій	102
2.1.8	Модель трьох факторів — модель «3 С»	104
2.1.9	Планові та емерджентні стратегії	107
2.1.10	Корпоративна, операційна та маркетингові стратегії	108
2.2	Планування: поняття і роль у стратегічному управлінні	111
2.2.1	Відмінності стратегічного планування від інших видів планування	111
2.2.2	Рівні планування	113
2.3	Значення стратегічного мислення	114
2.3.1	Особливості стратегічного мислення	114
2.3.2	Стратегічне знання та стратегічна спільнота і ментальність	117
2.3.3	Стратегічне мислення і стратегічна культура	119
	Висновки	121
	Ключові терміни і поняття	122
	Запитання і завдання до розділу 2	122
	Навчальні ресурси	123

РОЗДІЛ 3 Історичний контекст і світовий досвід запровадження

	стратегічного управління	127
	Вступ	128
3.1	Стратегічне управління: історичний контекст та нинішній стан	128
3.1.1	Зародження стратегічного управління	128
3.1.2	Етапи і передумови запровадження стратегічного управління і планування	130
3.1.3	Практика запровадження стратегічного управління і планування у Великій Британії	132
3.1.4	Практика запровадження стратегічного управління і планування в Ірландії, як основа для країн членів ЄС	134
3.1.5	Практика запровадження стратегічного управління і планування в США	135
3.1.6	Практика Європейського Союзу із запровадження стратегічного управління	138
3.1.7	Практика запровадження стратегічного управління і планування у Фінляндії	140
3.1.8	Практика запровадження стратегічного управління і планування у Швейцарії	141
3.1.9	Практика запровадження стратегічного управління і планування у Російській Федерації	143
3.1.10	Українські історичні реалії запровадження стратегічного управління і планування	144
3.1.11	Узагальнена практика запровадження стратегічного управління і планування	145
3.2	Наукові школи стратегічного управління	147
	Висновки	152
	Ключові терміни і поняття	154

Запитання і завдання до розділу 3	154
Навчальні ресурси	155
РОЗДІЛ 4 Стратегічний підхід до управління	159
Вступ	160
4.1 Передумови виникнення та зміст стратегічного управління ...	160
4.1.1 Роль управління в суспільстві	160
4.1.2 Зміст поняття «стратегічне управління»	163
4.1.3 Стратегічне управління: процес чи результат?	168
4.2 Концепції стратегічного управління	169
4.2.1 Поняття концепції стратегічного управління	170
4.2.2 Стратегічні концепції	172
4.2.3 Концепція стратегічного управління в управлінській діяльності	173
4.2.4 Змістові блоки концепції	176
4.3 Роль стратегічного управління у розвитку державних організацій	178
4.3.1 Організація: класифікація її трансформація	179
4.3.2 Стратегічне управління в організаціях	181
4.3.3 Життєвий цикл державної організації	183
4.3.4 Подолання організаційної патології у стратегічному управлінні	186
4.3.5 Стратегічні передумови трансформації державних організацій	190
4.3.6 Функціональні і корпоративні стратегії як задоволення попередніх інтересів у організації	194
4.4 Стратегічне управління і стратегічний менеджмент	196
4.4.1 Стратегічне управління і менеджмент: спільне і відмінності	196
4.4.2 Стратегічний дрейф і старіння стратегії	197
4.5 Взаємозв'язок стратегічного управління й аналізу державної політики	199
Висновки	201
Ключові терміни і поняття	203
Запитання і завдання до розділу 4	203
Навчальні ресурси	204
РОЗДІЛ 5 Управління: співвідношення стратегічного і державного	209
Вступ	210
5.1 Стратегічне і державне управління	210
5.1.1 Багатогранність управлінської діяльності	210
5.1.2 Зміст та роль державного управління в суспільних реаліях	212
5.1.3 Сучасне державне управління як стратегічне управління за змістом	215
5.1.4 Особливості сфери застосування державного управління ...	217

5.2 Система стратегічного управління в Україні.....	220
5.2.1 Змістові блоки системи стратегічного управління і планування	220
5.2.2 Недоліки та особливості чинної системи стратегічного управління і планування.....	222
5.2.3 Бюджетний процес і стратегічне управління.....	225
5.2.4 Сучасні підходи щодо удосконалення системи стратегічного управління і планування.....	227
5.2.5 Удосконалення нормативного забезпечення системи стратегічного управління і планування	229
Висновки.....	234
Ключові терміни і поняття.....	235
Запитання і завдання до розділу 5	236
Навчальні ресурси	237
РОЗДІЛ 6 Технології стратегічного управління	241
Вступ	242
6.1 Стратегічне управління як процес	242
6.1.1 Процесний підхід і розробка стратегії	242
6.1.2 Процес стратегічного управління і планування	245
6.2 Технологія стратегічного управління і планування	247
6.2.1 Процесуальні фази стратегічного управління.....	247
6.2.2 Етапи розробки стратегічного плану	249
6.3 Роль середовища в стратегічному управлінні.....	253
6.3.1 Чинники зовнішнього середовища	252
6.3.2 Вплив зовнішнього середовища	255
6.3.3 Роль стейкхолдерів і груп інтересів у стратегічному управлінні	255
6.3.4 Виробники стратегій і експерти та консультації з громадськістю у стратегічному управлінні	259
6.3.5 Чинники внутрішнього середовища.....	261
6.3.6 Синергія і структура в стратегічному управлінні	264
6.3.7 Комунікації у стратегічному управлінні	265
6.3.8 Управлінське спілкування і культурні аспекти стратегічного управління	267
6.3.9 Вплив зовнішнього середовища на внутрішнє	270
6.3.10 Невизначеність середовища	271
6.4 PEST- і SWOT-аналіз	272
6.4.1 PEST-аналіз: складники, переваги і недоліки	272
6.4.2 SWOT-аналіз як базовий інструмент стратегічного управління.....	276
6.4.3 SWOT-аналіз: стратегічні зв'язки	280
Висновки.....	282
Ключові терміни і поняття.....	286
Запитання і завдання до розділу 6	286
Навчальні ресурси	290

РОЗДІЛ 7 Стратегічний вибір	293
Вступ	294
7.1 Бачення, місія, стратегічні цілі і завдання	294
7.1.1 Дієве бачення як уявлення про ідеальне майбутнє	294
7.1.2 Місія як головне призначення організації	296
7.1.3 Стратегічні цілі як довгострокові результати діяльності ..	297
7.1.4 Стратегічні завдання	300
7.2 Концепції стратегічного вибору	303
7.2.1 Методи і критерії стратегічного вибору	303
7.2.2 Ланцюжок створення цінності	303
7.2.3 Модель п'яти сил М.Портера	305
7.2.4 Матриця Ансоффа	308
7.2.5 Матриця BCG.....	309
7.2.6 Матриця спрямованої політики.....	311
7.2.7 GAP-аналіз	312
7.2.8 Життєвий цикл продукту/послуги (модель ADL-LC) ..	314
7.2.9 Аналіз безбитковості продукту/послуги.....	317
7.2.10 Модель семи S («7 S»).....	318
7.2.11 Модель PIMS	320
7.2.12 Концепція ключових компетенцій	321
7.2.13 Комплексне управління якістю (TQM)	324
7.2.14 Якість, яка передається від серця до серця: кайдзен... 325	
7.2.15 «Колесо Демінга», або цикл PDCA як інструмент контролю якості	327
7.3 Стратегічні рішення	329
7.3.1 Рішення та їх роль в управлінській діяльності	329
7.3.2 Інваріантний процес прийняття управлінського рішення.....	332
7.3.3 Складнощі вироблення стратегічних рішень.....	334
7.3.4 Стратегічні рішення: відмінність від оперативних і адміністративних	335
7.3.5 Стратегічні рішення: особливості прийняття	338
Висновки	340
Ключові терміни і поняття	343
Запитання і завдання до розділу 7	344
Навчальні ресурси	350
РОЗДІЛ 8 Реалізація стратегічних планів, особливості ресурсного забезпечення та участь громадськості в стратегічному управлінні	353
Вступ	354
8.1 Реалізація стратегій	355
8.1.1 Можливості і загрози в процесі реалізації стратегії	355
8.1.2 Дієва реалізація стратегії	356
8.1.3 Інструменти впровадження стратегічного управління.....	358
8.1.4 Стратегічний документ	361

8.2	Ресурсне забезпечення стратегічного управління	366
8.2.1	Ресурси та їх роль у стратегічному управлінні	366
8.2.2	Види ресурсів: правові, фінансові, майнові, примусові, ресурси більшості і довіри	367
8.2.3	Людські, організаційні та інформаційні ресурси	372
8.2.4	Час як ресурс у стратегічному управлінні	374
8.2.5	Розподіл ресурсів у процесі впровадження стратегічного управління	377
8.3	Участь громадськості в стратегічному управлінні	378
8.3.1	Сутність організації громадянського суспільства	378
8.3.2	Класифікація організацій громадянського суспільства	380
8.3.3	Організації громадянського суспільства як суб'єкти стратегічного управління	383
8.3.4	Світовий досвід залучення організацій громадянського суспільства до стратегічного управління	386
8.3.5	Взаємодія організацій громадянського суспільства з іншими учасниками стратегічного управління	389
8.3.6	Роль організацій громадянського суспільства як представників недержавного сектору в стратегічному управлінні	393
8.3.7	Загальні технології залучення громадськості до стратегічного управління	398
8.3.8	Громадські ради і вивчення громадської думки як форми участі в стратегічному управлінні	400
8.3.9	Роль громадської експертизи в стратегічному управлінні	403
	Висновки	404
	Ключові терміни і поняття	407
	Запитання і завдання до розділу 8	407
	Навчальні ресурси	410
РОЗДІЛ 9	Моніторинг і оцінювання у стратегічному управлінні	413
	Вступ	414
9.1	Моніторинг у стратегічному управлінні	415
9.1.1	Функції контролю в стратегічному управлінні	415
9.1.2	Роль моніторингу в стратегічному управлінні	416
9.1.3	Процес моніторингу	419
9.1.4	Класифікація та визначення показників моніторингу ..	422
9.1.5	Моніторинг виконання бюджетних програм	424
9.1.6	Критерії відбору показників для моніторингу	426
9.1.7	Збір та аналіз даних для моніторингу	427
9.2	Оцінювання у стратегічному управлінні	429
9.2.1	Історичний розвиток оцінювання	429
9.2.2	Оцінювання як з'ясування реалій стратегічного управління	430
9.2.3	Відмінності оцінювання від інших видів контрольної діяльності та наукових досліджень	435

9.2.4	Оцінювання і вимірювання виконавської діяльності.	437
9.2.5	Стандарти оцінювання	440
9.2.6	Моделі оцінювання	443
9.2.7	Моделі оцінювання результативності	444
9.2.8	Економічні та професійні моделі оцінювання	447
9.2.9	Логічна структура оцінювання.	448
9.2.10	Підходи до збору даних для оцінювання в стратегічному управлінні	452
9.2.11	Збір та джерела даних для оцінювання в стратегічному управлінні	454
9.2.12	Вибірки для збору даних в оцінюванні	457
9.2.13	Оцінювання затрат, продуктів, результатів, наслідків і впливів	459
9.2.14	Нормативний і позитивний аналіз. Аналіз вигід витрат (АВВ) як практичний метод оцінювання в стратегічному управлінні	461
9.2.15	Аналіз регуляторного акта як засіб відстеження його впливу.	464
9.2.16	Оцінювання як підстава для перегляду стратегії: місцевий рівень	466
9.2.17	Питання етики оцінювання в стратегічному управлінні	468
9.2.18	Написання звіту та умови запровадження оцінювання в стратегічному управлінні	470
9.2.19	Оцінювання: перешкоди у визначенні успішності/ неуспішності стратегічного плану.	471
9.2.20	Сучасні можливості та проблемні питання у здійсненні моніторингу та оцінювання	472
9.3	Аудит виконання (performance audit)	476
9.3.1	Аудит виконання: підходи та відмінність від фінансового аудиту	476
9.3.2	Зовнішні та внутрішні умови проведення аудиту виконання	480
	Висновки	483
	Ключові терміни і поняття.	486
	Запитання і завдання до розділу 9	487
	Навчальні ресурси	489

РОЗДІЛ 10	Стратегічне управління на центральному і місцевому рівнях	492
	Вступ	493
10.1	Особливості стратегічного управління на центральному рівні.	494
10.1.1	Стратегічне управління на центральному рівні: специфічні риси	494
10.1.2	Стратегічне управління і бюджетний процес: особливості взаємозв'язку.	496

10.1.3	Стратегічне управління і структура центральних органів виконавчої влади.	499
10.1.4	Стратегічне управління в центральних органах виконавчої влади: програмний компонент	500
10.2	Фази процесу стратегічного управління в центральних органах виконавчої влади.	501
10.2.1	Фази стратегічного управління в центральних органах виконавчої влади — від ініціювання до аналізу середовища	501
10.2.2	Фази стратегічного управління в центральних органах виконавчої влади — від окреслення стратегічних проблем організації до оцінювання стратегії	504
10.2.3	Етапи процесу розробки стратегічного плану для центральних органів виконавчої влади.	509
10.2.4	Стратегічне управління на основі планування й моніторингу. Якісний стратегічний план	513
10.3	Особливості стратегічного управління на місцевому рівні ...	515
10.3.1	Значення стратегічного управління для розвитку територіальної громади	515
10.3.2	Нормативно-правова база здійснення стратегічного управління на місцевому рівні	518
10.3.3	Стратегії економічного розвитку території	521
10.3.4	Відмінності стратегічного плану від комплексних програм соціально-економічного розвитку	523
10.3.5	Етапи розробки стратегічного плану для територіальної громади: ініціація і створення організаційних структур.	526
10.3.6	Описово-аналітична частина стратегічного плану для територіальної громади	527
10.3.7	Етапи розробки стратегічного плану для територіальної громади: SWOT-аналіз.	532
10.3.8	Етапи розробки стратегічного плану для територіальної громади: пріоритети та цілепокладання ...	536
10.3.9	Етапи розробки стратегічного плану для територіальної громади: реалізація й моніторинг	539
10.3.10	Інструменти реалізації стратегічного плану на місцевому рівні	541
	Висновки	544
	Ключові терміни і поняття	546
	Запитання і завдання до розділу 10	547
	Навчальні ресурси	549

РОЗДІЛ 11	Стратегічне управління: програми і проекти та стратегічна екологічна оцінка	552
	Вступ	553
11.1	Роль програм у стратегічному управлінні	553
11.1.1	Програма як складник стратегічного плану	553

11.1.2	Державні цільові програми	555
11.1.3	Оптимізація кількості програм — матричний підхід	557
11.2	Проектний підхід у стратегічному управлінні	558
11.2.1	Стратегія як проект: виклики і загрози	558
11.2.2	Стратегія як проект: методологічні помилки	561
11.2.3	Проект: складники, фази, технологія управління	563
11.2.4	Розгортання проекту: кроки і формуляри	565
11.2.5	Портфелі проектів	568
11.2.6	Проектний підхід: переваги і недоліки	569
11.2.7	Методи й інструменти проектного підходу з розробки стратегії: командна робота	571
11.2.8	Управління портфелем стратегічних проектів	574
11.2.9	Управління проектними групами	577
11.2.10	Проектний підхід у загальному контексті стратегічного управління	579
11.2.11	Концепція управління проектами у сфері державного управління	582
11.2.12	Роль національних проектів у розбудові системи стратегічного управління	583
11.3	Стратегічна екологічна оцінка (СЕО)	585
11.3.1	Гармонійний розвиток і СЕО	585
11.3.2	Етапи СЕО: започаткування і масштаб	587
11.3.3	Етапи СЕО: оцінка стану довкілля та впливу на досягнення цілей	591
11.3.4	Процедури СЕО	594
	Висновки	596
	Ключові терміни і поняття	599
	Запитання і завдання до розділу 11	600
	Навчальні ресурси	603

РОЗДІЛ 12 **Оперативне управління та аналітичне забезпечення**

	стратегічного управління	606
	Вступ	607
12.1	Оперативне управління	608
12.1.1	Оперативне управління: підходи та відмінності від стратегічного	608
12.1.2	Розроблення оперативного плану: питання і принципи	610
12.1.3	Етапи розроблення оперативного плану: визначення оперативних цілей та відбір проектів для їх досягнення	611
12.1.4	Етапи розроблення оперативного плану: створення програмних документів	614
12.1.5	Структура та зміст оперативного плану	616
12.1.6	Програма соціально-економічного розвитку території як невід’ємна складова оперативного плану	617
12.1.7	Ресурси для забезпечення оперативного плану реалізації стратегії на рівні територіальної громади	619

12.1.8 Бюджетні ресурси для реалізації стратегії.	619
12.1.9 Позабюджетні ресурси для реалізації стратегії	621
12.1.10 Державно-приватне партнерство як джерело реалізації стратегії	625
12.2 Управління інтелектом.	625
12.2.1 Інтелектуальні ресурси	625
12.2.2 Поняття інтелекту та IQ	627
12.2.3 Різновиди інтелекту	629
12.2.4 Управління національним інтелектом й інтелектуальне управління	632
12.2.5 Стратегічне управління науковим знанням та університетське управління.	635
12.3 Аналітична діяльність у стратегічному управлінні.	639
12.3.1 Сутність аналізу і його основні різновиди.	639
12.3.2 Організація аналітичної діяльності в стратегічному управлінні.	642
12.3.3 Аналітичні центри і їхня роль у стратегічному управлінні.	645
12.3.4 Управлінське консультування	647
12.4 Основи стратегічної діагностики	650
12.4.1 Етапи стратегічної діагностики.	650
12.4.2 Закони й цілі стратегічної діагностики.	652
12.4.3 Стратегічна діагностика: завдання і проблемні питання	653
Висновки	654
Ключові терміни і поняття	657
Запитання і завдання до розділу 12	657
Навчальні ресурси	559
Список використаних абревіатур та умовних позначень	662
Додатки	665

ПЕРЕДМОВА

Стратегічне управління набуває особливої ваги у XXI столітті, оскільки може ґрунтуватися не лише на досвіді попередніх поколінь, але й на здобутках сьогодення, від чого залежить наше майбутнє.

У романі М. Булгакова “Майстер і Маргарита” герой Воланд стверджував, що “... для того, щоб управляти, треба як не як, а маги точний план на деякий, хоча б скільки-небудь пристойний термін. Дозвольте ж вас запитати, як же може управляти людина, якщо вона не лише позбавлена можливості скласти який-небудь план хоча б на сміховинно короткий термін, ну, років, скажімо, у тисячу, але й не може ручатися навіть за власний завтрашній день?”.

Текст підручника є результатом багаторічного процесу накопичення, систематизації і опрацювання (переопрацювання) матеріалів. Фактично це період з 2009 по 2015 рік. Саме тому в окремих місцях є посилання на відповідну нормативно-правову базу, чинну на час написання підручника.

Навчальний процес

В Україні викладання дисциплін стратегічне планування/управління/менеджмент має вже свою “історію”. Зокрема в Національній академії державного управління при Президентіві України (автор працював тривалий період часу до 2017 року) курси зі стратегічного планування, аналізу державної політики і проектного менеджменту викладалися як у рамках магістерських програм, так і в системі підвищення кваліфікації керівних кадрів (2000–2017 роки). У магістерській програмі буда навчальна дисципліна “Стратегічне планування”, яка була нормативною для підготовки магістрів за спеціальностями напряму “Державне управління” та “Управління суспільним розвитком”. Автор також був причетний до розробки дистанційних курсів “Стратегічне планування” і “Стратегічне управління” для слухачів заочно-дистанційної форми навчання і підвищення кваліфікації в НАДУ.

Методичні напрацювання і роздатковий матеріал для проведення тренінгів, майстер-класів, вебінарів, ділових і рольових ігор та інших видів практико-орієнтованого навчання (коучінгу) ґрунтувалися на напрацюваннях “небайдушких сподвижників стратегічного управління”: владних структур, НУО, аналітичних центрів й окремих особистостей.

Підручник базується на чинному законодавстві (на час публікації), доступних джерелах і матеріалах та на досвіді викладання (у різних форматах: лекції, практичні, семінари, дистанційно, тренінги, майстер-класи тощо).

В основу підручника покладені навчальні посібники, підготовлені в рамках проекту “Запровадження європейських стандартів державного управління в Україні” (РАУСІ): Стратегічне планування : навч. посіб. / О. В. Берданова, В. М. Вакуленко, В. В. Тертичка. — Л.: ЗУКЦ, 2008. — 138 с. [www.IPAS.org.ua/library.htm]; Стратегічне планування: посібник для тренерів / О. В. Берданова, В. М. Вакуленко, В. В. Тертичка. — Л.: ЗУКЦ, 2008. — 72 с. [www.IPAS.org.ua/library.htm]; Стратегічне управління: конспект лекцій для дистанційного навчання / Ю. В. Ковбасюк, В. В. Тертичка. — К.: НАДУ, 2013. — 141 с. [www.IPAS.org.ua/library.htm]; Стратегічне управління : навч. посіб. / В. В. Тертичка. — К.: “К.І.С.”, 2015. — 171 с. [www.IPAS.org.ua/library.htm];

Доречним було використання 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].

У тексті підручника використані матеріали конспекту лекцій до курсу дистанційного навчання “Стратегічне управління” й одноіменного підручника. Тобто підручник “Стратегічне управління” є логічним продовженням навчально-методичного ланцюжка: конспект лекцій для дистанційного курсу – навчальний посібник – підручник.

Термінологія

При підготовці підручника значна увага була приділена термінологічним питанням. Адекватному вживанню термінів і понять у підручнику суттєво допомогла вітчизняна практика і підходи до викладання, досвід “Лабораторії наукового перекладу” (проект МФВ).

Термінологічним підґрунтям підручника є основоположні глосарії (автор – Олександр Кілієвич): “Англо-український глосарій термінів і понять з аналізу державної політики та економіки / О. Кілієвич. – К. : Вид-во Соломії Павличко “Основи”, 2003. – 510 с.”, “Англо-руський глосарій термінів і понять у сфері аналізу політики, державного управління та економіки громадського сектора”. – Бишкек: Университет Центральной Азии, 2009. – 514 с.” та “Глосарій термінів з моніторингу та оцінювання / Горошко А., Нарчинська Т., Озимок І., Тарнай В. – 2-ге видання – Київ: Українська асоціація оцінювання, 2016 – 53 с.”.

Структура підручника

Підручник складається з передмови, дванадцяти розділів, списку використаних аббревіатур та умовних позначень і додатків. Кожен розділ має однотипну структуру: вступ, підрозділи з параграфами, висновки, ключові терміни і поняття, запитання і завдання до розділу та навчальні ресурси.

Сфери застосування підручника

Методологічно підручник відповідає сучасному світовому рівню подання навчального матеріалу. Підручник містить достатній методичний інструментарій для сприйняття студентами (слухачами) і водночас може бути корисним для викладачів, які користуватимуться ним при викладанні дисциплін за спеціальностями державно-управлінського, економічного, політичного та інших напрямів освіти.

Підручник доцільно використовувати при вивченні низки дисциплін у різних магістерських програмах, зокрема у школах бізнесу (за програмами MBA).

Книга може використовуватись як підручник при вивченні нормативних дисциплін та дисциплін спеціалізації в межах освітньо-професійних і освітньо-наукових магістерських програм. Частково матеріали підручника можуть бути корисними при вивченні навчальних дисциплін бакалаврських програм.

Підручником можна також користуватись у програмах підвищення кваліфікації кадрів, зокрема державних службовців, які розробляють стратегічні плани та впроваджують стратегічне управління в органах державної влади й місцевого самоврядування.

Матеріали підручника будуть доречними для науковців при критичному дослідженні підходів, аналітичних методів та систематизованих матеріалів.

Подяки

Ініціатива видання збірника “Запровадження стратегічного планування в Україні” належить засновникові Інституту державного управління і місцевого самоврядування проф. Богдану Кравченку за підтримки експертів з Канади – професорів Девіда Амборського, Пола Брауна, Леслі Пала, чії поради і матеріали стали джерелом

для започаткування всебічної розробки стратегічного планування як у навчальному процесі, так і в діяльності органів влади України.

Творчий внесок науковців Зінаїди Балабаєвої, Ольги Берданової, Володимира Вакуленка, Валентини Мамонової, Надії Мельтюхової, Тетяни Пахомової, Юрія Шарова, молодого дослідника Федора Халака сприяв становленню навчальної дисципліни “Стратегічне планування”.

Професійне стажування в Польщі, безпосереднє спілкування з урядовцями, науковцями та використання матеріалів проф. Артура Новака-Фара, Януша Гонцяжа за допомоги Наталії Гиндюк і Ігоря Родюка значно посилює цілеспрямовану діяльність з утвердження стратегічного планування/управління в Україні.

Автору дуже допоміг досвід опанування курсу S.E.N.S.E. (Strategic Economic Needs and Security Exercise), організований Центром досліджень Східної Європи при Варшавському університеті та Міністерством закордонних справ Республіки Польща.

Корисним було викладання дистанційного курсу “Стратегічний менеджмент” (RDI, Welsh University), який суттєво збагатив розуміння відмінності у розробленні стратегічних планів і впровадження стратегічного управління для бізнес-структури і для державних організацій, територіальних громад тощо.

Значним практико-орієнтовним доробком були проекти: PAUCI (Святослав Павлюк, Марина Селіванова), ПРІК ООН (Айдер Сеїстосманов), PRISM (Юрій Полянський, Сергій Котенко, експерти Віталій Зуєв, Марина Новікова) та інші. Доречним є участь автора в розробці конкретних стратегічних планів (і стратегій) як окремих міст (Перечин, Мелітополь), районів (Советський, Первомайський, Джанкойський і Бахчисарайський в АРК, 2008–20012 роки), так і органів влади (Міністерство економіки), НУО.

Стартом для підготовки повноцінного підручника став конспект лекцій для дистанційного курсу навчання. Для підготовки книги корисним було також опосередковане консультування при реалізації проекту Twinning.

При підготовці підручника були використані цінні поради і матеріали Ярослава Бережного, Ольги Берданової, Володимира Вакуленка, Лесі Гльченко-Сюйви, Олександра Кілієвича, Павла Онищенка, Володимира Целіщева та інших, за що висловлюю їм авторську вдячність.

Підготовку підручника стимулювало й те, що питання про стратегічне управління саме як навчальний компонент програми для системи підготовки й підвищення кваліфікації, спеціалізації державних службовців і посадових осіб органів місцевого самоврядування надзвичайно загострилося і набуло надзвичайної ваги.

Автор вдячний рецензентам: Василю Юрчишину, Сергію Слухаю, Олексію Валевському і Валерію Бакуменку та експерту оцінку книги Олександрю Кілієвичу, які своїми критичними зауваженнями і порадами сприяли підвищенню науково-методичного рівня подання матеріалу.

Автор щиро вдячний філологам-лінгвістам Н. Федоренко (розділи 1–10) і Л. Алтуховій (передмова, розділи 11, 12), які завдяки кількаразовому вдумливому вчитуванню з накопиченого, систематизованого й структурованого матеріалу зробили більш сприйнятливим текст підручника.

Лідера стратегічного управління найліпше визначив Лао-Цзи (604 р. до н.е.):

“Що ж стосується найкращих лідерів, люди не помічають їх існування.

Гірших люди шанують і хвалять.

Ще гірших — бояться, а найгірших — ненавидять.

Коли робота найкращого лідера зроблена, люди кажуть: ми зробили це самі!”

Хто ж такий лідер стратегічного управління?

РОЗДІЛ 1

УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ

Мета вивчення розділу: отримати уявлення про зміни та розвиток організації, управління змінами, знання щодо організаційних змін і розвитку, подолання спротиву змінам, про принципи здійснення та стратегії змін, бенчмаркінгу, реінжинірингу та управління людськими ресурсами в процесі змін.

Навчальні цілі:

- 1) ознайомлення з теоріями і методами управління змінами в організації;
- 2) засвоєння базових понять управління змінами та стратегії змін;
- 3) усвідомлення змісту процесу управління змінами, ролі стратегії і планування.

Після вивчення розділу ви повинні:

а) знати:

- сутність понять “зміни”, “розвиток”, “стратегічні зміни”, “управління змінами”;
- як визначається предмет управління організаційними змінами;
- способи і методи подолання спротиву змінам, принципи здійснення та стратегії змін;
- основні поняття бенчмаркінгу, реінжинірингу та управління людськими ресурсами у процесі змін;

б) вміти:

- концептуально розробляти дієвий план запровадження змін;
- здійснювати загальне управління процесом змін на різних етапах розвитку організації;
- методологічно правильно долати спротив змінам;
- концептуально формулювати стратегію змін і формувати команду для реалізації цієї стратегії;
- управляти змінами в організації;
- правильно застосовувати підходи бенчмаркінгу на практиці;
- управляти людськими ресурсами в процесі змін.

Зміст розділу

Вступ

1.1. Зміни та розвиток організації

1.1.1 Загальні характеристики організації

1.1.2 Потреба змін в організаціях

1.1.3 Управління розвитком організації: нововведення та інновації

1.1.4 Зміни в організації

- 1.1.5 Адаптація організації до змін
- 1.1.6 Принципи здійснення змін
- 1.1.7 Стратегічні зміни
- 1.1.8 Спротив змінам: причини і результати
- 1.1.9 Методики для вивчення спротиву змінам

1.2 Управління змінами

- 1.2.1 Підходи й засоби подолання спротиву змінам
- 1.2.2 Методи подолання спротиву змінам в організації
- 1.2.3 Когнітивний підхід до подолання спротиву змінам
- 1.2.4 Підходи до управління змінами
- 1.2.5 Стратегія змін
- 1.2.6 Управління змінами – саморозвиваюча організація
- 1.2.7 Історичний контекст бенчмаркінгу
- 1.2.8 Бенчмаркінг у діяльності державних організацій
- 1.2.9 Бенчмаркінг: порівняльний аналіз
- 1.2.10 Реінжиніринг як спосіб зниження невиправданих витрат і дублювання функцій в організації
- 1.2.11 Особливості та методи проведення реінжинірингу
- 1.2.12 Стили керівництва в процесі змін
- 1.2.13 Роль команди в управлінні змінами
- 1.2.14 Мотивація, поведінка і потреби в управлінні змінами
- 1.2.15 Управління конфліктами в процесі змін

Висновки

Ключові терміни і поняття

Запитання і завдання до розділу 1

Навчальні ресурси

Вступ

Перший розділ містить матеріал щодо управління змінами та стратегії. Вивчаючи його, варто звернути увагу на особливості розвитку і змін в організації.

Поняття “розвиток організації”, “спротив змінам”, “управління змінами”, “стратегічні зміни”, “саморозвиваюча організація” та “бенчмаркінг”, “реінжиніринг”, “команда”, “управління конфліктами” є важливими для розуміння сутності стратегічного управління.

Важливо усвідомлювати потребу змін в організаціях (п. 1.1.2) та адаптацію організації до змін (п. 1.1.5), принципи здійснення змін (п. 1.1.6) і поняття “стратегічні зміни” (п. 1.1.7), а також методики для вивчення спротиву змінам (п. 1.1.9). Суттєве значення має розуміння підходів до подолання спротиву змінам (п. 1.2.1), методів подолання спротиву змінам в організації (п. 1.2.2) та стратегії змін (п. 1.2.4), управління змінами як саморозвиваюча організація (п. 1.2.6). Водночас слід зосередити увагу на застосуванні на практиці бенчмаркінгу (п.1.2.8 – 1.2.9) та особливостях і методах проведення реінжинірингу (п. 1.2.10 – 1.2.11), стилях керівництва в процесі змін (п. 1.2.12) і управлінні конфліктами в процесі змін (п. 1.2.15).

1.1. Зміни та розвиток організації

1.1.1. Загальні характеристики організації

У світовій практиці спостерігається цікаве явище: доволі успішні організації в умовах впливу зовнішніх чинників нездатні адекватно реагувати на них. Яка ж причина? Можливо, пасивність чи бездіяльність керівників?

Та, як показує досвід, у разі здійснення змін інтенсивність будь-яких дій значно посилюється. Основна проблемність виникає з вибором правильного вектора дій. Замість пошуку кардинально нових шляхів розвитку організація продовжує рухатися вже відомими шляхами, щоправда, набагато енергійніше. 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. Активної інерції особливо зазнають державні установи, що реагують на зовнішні виклики сплеском активності, яка, на жаль, є мало конструктивною.

Для з'ясування причин активної інерції слід детальніше ознайомитися з таким феноменом, як організація.



За визначенням Честера Бернарда, *організація* — 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 (див. рисунок 1.1):

- людські ресурси,
- фінансові ресурси,
- фізичні ресурси (сировина, устаткування тощо),
- інформаційні ресурси

(матеріал про ресурсне забезпечення стратегічного управління див. у відповідних параграфах)

2) будь-яка організація є відкритою системою. Ресурси, необхідні для надання послуг, організація отримує із зовнішнього середовища. У свою чергу послуги, які надає організація, також реалізуються нею у зовнішньому середовищі. Організація може існувати лише у взаємодії із зовнішнім середовищем;

3) усі організації здійснюють горизонтальний і вертикальний розподіл праці. Розподіл усієї роботи в організації на складові називається горизонтальним поділом праці. Результатом горизонтального поділу праці є формування окремих підрозділів організації (відділів, департаментів, секторів тощо).

Оскільки робота в організації розподіляється між окремими підрозділами та виконавцями, необхідно координувати їхню діяльність. Внаслідок цього, об'єктивно виникає потреба у так званому вертикальному розподілі праці, тобто у відокремленні координуючої діяльності від об'єктів координації.

Координація діяльності інших осіб 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 і зв'язків між ними, а також взаємовідносин між рівнями управління та функціональними сферами діяльності), яка забезпечує їм цілісність і здатність реалізувати своє призначення.

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

Складовими успіху при цьому є:

- розвиток, який досягається поліпшенням діяльності та результатів;
- результативність та ефективність;
- готовність і пристосування до змін.



Рисунок 1.1. Загальна системна модель організації

Щоб забезпечити тривалий успіх, сталий розвиток та досягнення своїх цілей, організація має бути як ефективною, так і результативною.

За визначенням П.Друкера:

- результативність є наслідком того, що робляться потрібні, слушні речі (doing the right things). **Наприклад**, надавана послуга є потрібною;
- ефективність є наслідком того, що правильно створюються ці самі речі (doing things right). **Наприклад**, надавана послуга є якісною та своєчасною.

Успіх досягається у процесі виконання таких функцій:

- планування;
- організація;
- мотивація;
- контроль;
- моніторинг.

Звісно, управління організацією в умовах стабільності та умовах змін – дуже різниться й потребує різних підходів, технологій і навичок. Значні відмінності також пов'язані з різними рівнями організаційного управління. Існують три рівні організаційного управління:

- 1) індивід;
- 2) група (команда);
- 3) організація загалом.

Індивідуальні зміни проявляються в індивідуальній реакції індивіда на очікувані нововведення. Ця реакція формується під впливом п'яти факторів:

- 1) природа змін (еволюційні та революційні, загальні й часткові, повсякденні та разові зміни зумовлюють різну реакцію індивідів);
- 2) наслідки змін (індивід оцінює, на чю користь запроваджуються зміни, хто виграє від них, хто програє);
- 3) досвід попередніх змін в організації;

- 4) тип особистості індивіда, структура його інтересів та мотивацій;
- 5) індивідуальна історія працівника (рівень освіти, досвід, стабільність життя, стадія кар'єри).

Усі ці особливості потрібно брати до уваги в управлінні індивідуальними змінами. В організаціях більшість людей перебуває в групах або командах.



Група — це певна кількість людей, які взаємодіють між собою, психологічно сприймають один одного й відчувають себе групою

Команда, окрім того, характеризується спільними цілями, діями, відповідальністю. Команда завжди обмежена, в той час як формат групи може бути будь-яким.



Для управління організаційними змінами важливе значення має команда змін — творчий колектив, покликаний стати провідником змін в організації

З іншого боку, керівники повинні реагувати на поведінку неформальних груп, які чинять спротив змінам.

Ще одним типом змін є організаційні зміни, за яких трансформується внутрішнє і зовнішнє середовище функціонування організації, комунікативні системи, організаційні можливості. Загалом зміни можуть стосуватися будь-якого аспекту організації: графіків роботи, децентралізації керування, методів управління, зміни процесу виробництва організаційної структури, безпосередньо персоналу тощо. Вплив організаційних змін часто виходить за межі їхнього прямого впровадження.

Наприклад, у разі встановлення в організації нової комп'ютерної системи, працівники повинні опанувати нове обладнання; має бути переглянуто систему оплати праці відповідно до нового рівня кваліфікації працівників, змінено форму нагляду за процесом виробництва.

1.1.2. Потреба змін в організаціях

Потреба в організаційних змінах як загальних, так і кожного рівня зокрема, впливає з невідповідності умов функціонування організації, груп або індивідів новим вимогам розвитку. Потреба у змінах виникає тоді, коли таку невідповідність усвідомлюють співробітники.



Потребу у змінах можна створювати шляхом формування умов до змін та підготовки людей до сприйняття їх необхідності

Є зовнішні та внутрішні фактори організаційних змін.

Зовнішні пов'язані з викликами зовнішнього середовища: появою нових технологій, загостренням конкурентної боротьби, політичними трансформаціями, змінами у законодавстві.

Внутрішні фактори є внутрішніми імпульсами розвитку організації, виявами свіжих поглядів, ідей, небайдужого ставлення. Вважається, що в кожній організації закладена здатність до саморозвитку та самовдосконалення.

Для державних установ прикладом внутрішніх імпульсів можуть бути технології колегіального прийняття рішень.

За напрямками зміни їх можна класифікувати таким чином: (див. таблицю 1.1).

Таблиця 1.1.

Класифікація напрямів змін

Напрямок зміни	Зміст
Зміни у меті та завданнях діяльності	Наприклад , розширення асортименту послуг, які надає безробітним Державна служба зайнятості
Зміни у застосовуваних технологіях	Впровадження електронного документообігу в державних установах
Зміни в організаційних структурах та управлінських процесах	Розподіл і перерозподіл функцій, технології прийняття рішень, впровадження інформаційних систем
Зміни в організаційній культурі	Цінності, традиції, неформальні відносини, мотиви і процеси, стиль керівництва
Зміни в людях	Керівництво і персонал, їх компетентність, відносини, мотивація, поведінка та ефективність у роботі
Зміни в ефективності діяльності організації	Фінансові, економічні, соціальні показники, що проєктують зв'язок із навколишнім середовищем, забезпечують виконання компанією місії та завдань і сприяють використанню нових можливостей
Зміни у престижі й репутації організації	У ділових колах і суспільстві

Більшість змін переважно стосуються організаційної структури, дизайну, продукції і послуг, технології або персоналу.

Зміни організаційної структури	Стосуються як окремих базових компонентів, так і структури загалом. Зміни в стратегії та структурі організації стосуються адміністративної сфери. Адміністративна сфера організації — це контроль і керування. Тут зміни відбуваються в структурі організації, стратегічному управлінні, політиці, системі мотивації у системах взаємозв'язків, контролю та інформації, у системі фінансової звітності й плануванні бюджету.
Зміни стратегії та структури	Відбуваються зверху вниз, тобто за розпорядженням вищого керівництва, коли зміни у сфері технології та послуг можуть проводитися знизу вгору. Зменшення розмірів організації, реструктуризація — все це приклади структурних змін.
Зміни технології та виробництва	Це зміни процесу виробництва, методів діяльності, устаткування та ходу виконання робіт, у тому числі основних навичок і знань працівників організації, що дає їм можливість набути особливої, лише для них характерної компетентності.
Зміни у сфері персоналу	Ще однією з основних сфер організаційних змін є зміна, яка стосується безпосередньо персоналу. Прикладом є рішення про підвищення професійного рівня спеціалістів, що, відповідно, потребує нових навчальних програм і критеріїв добору кадрів, введення нової системи стимулювання, перерозподілу працівників тощо.

Слід зазначити, що деякі зміни заздалегідь сплановані, інші є реакцією на непередбачувані події.

1.1.3. Управління розвитком організації: нововведення та інновації



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

Будь-яка стратегія передбачає розвиток і 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	– здійснюють відповідно до заздалегідь розроблених планів і програм та впроваджують з метою своєчасного і впорядкованого адаптування до умов, що змінюються.
Реактивні зміни	– здійснюють як реакцію на тиск нових умов зовнішнього чи внутрішнього середовища, коли цей тиск зафіксовано.
Нововведення	– це наукові та технічні інновації, що цілеспрямовано впроваджуються в діяльність організації для підвищення її ефективності та результативності.

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

Термін "нововведення" як економічну категорію вперше почав використовувати австро-американський учений Й.А.Шумпетер у 30-х роках ХХ ст. Він склав повний опис інноваційного процесу, визначивши п'ять видів змін в економіці:

- 1) використання нової техніки, технології виробництва або нового ринкового забезпечення виробництва;
- 2) впровадження продукції з новими властивостями;
- 3) використання нової продукції;
- 4) зміна організації виробництва і його матеріально-технічного забезпечення;
- 5) поява нових ринків збуту.

За особливостями механізму здійснення нововведення поділяються на групи:

- одиничні (здійснені щодо одного об'єкта),
- дифузні (розповсюджені щодо багатьох об'єктів).

Розрізняють також завершені й незавершені нововведення, успішні та неуспішні.

Класифікацію нововведень за А.Пригожиним див. у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2.

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 володіють найвищим потенціалом новизни і не мають аналогів. Комбінаторні є комбінацією нових і старих елементів. Вдосконалювальні - результат поліпшення характеристик наявного об'єкта
Стосовно свого попередника	Заміщувальні — ті, що заміщують попередника. Скасовувальні — ті, що скасовують попередника. Поворотні — повернулися після відтворення. Відкриваючі — відкривають шлях для цілого класу нововведень. Ретровведення — своєрідні "прибульці" з минулого
Обсяг	Точкові є одиничним явищем. Системні є системним явищем. Стратегічні істотно впливають на зону перетворення
Особливості механізму реалізації	Одиничні (реалізуються одинично) Дифузні (реалізуються щодо багатьох об'єктів)

Рівень завершеності	Завершені — завершені й цілісні утворення. Незавершені — конструктивно незавершені
Суспільні наслідки	Надають суспільні переваги. Призводять до суспільних витрат

Сутність нововведень проявляється у функціях, які вони реалізують у суспільстві. За суттю функції нововведень відображають різні канали та аспекти їх впливу на певні сторони суспільного життя. Маючи значний потенціал розвитку, на відміну від старих соціальних форм, нововведення активно впливають на оточуюче середовище і створюють своєрідне поле змін. При цьому нововведення не тільки формують потік оновлення суспільного середовища, а й водночас активізують процеси спротиву змінам. Вони можуть або згаснути у жорсткому консервативному середовищі, або змінити це середовище відповідно до власної природи. Основні функції нововведень подано в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3.

Функції нововведень та їх характеристика

Функції нововведень	Характеристика
Прагматична	Задоволення потреби, заради якої нововведення створюється
Інвестиційна	Створення умов для інвестицій
Стимулююча	Стимулювання процесів розвитку сфери, в яку впроваджуються нововведення
Оновлення	Забезпечення оновлення суспільного організму, його прогрес
Прогностична	Передбачення майбутньої моделі 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 у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4.

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

З огляду на інноваційні механізми державного управління, хотілося б акцентувати, що при дослідженні зв'язку інновацій та державного управління виникає необхідність розгляду двох абсолютно різних понять:

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

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

- | | |
|------------------------------------|--|
| 1. Державне управління інноваціями | Стосується сфери взаємодії органів влади і зовнішніх, по відношенню до неї, організацій, що 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. |
| 2. 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 випадку державне управління використовує новітні механізми управління економікою та застосовує передовий зарубіжний досвід у цій сфері. |

1.1.4. Зміни в організації

Турбулентність зовнішнього середовища часом непередбачувана, тому розрізняють заплановані та надзвичайні зміни (*матеріал про роль стратегічного управління у розвитку державних організацій див. у відповідних параграфах*). Заплановані зміни розробляють з урахуванням стабільного розвитку економіки, вони є навмисними. Та при виникненні форс-мажорних обставин керівництво змушене розробляти плани надзвичайних (непередбачених) змін.

Заплановані (стратегічні) зміни проектують і впроваджують у певному порядку і у визначений час, вони відповідають прогнозованим майбутнім подіям.



Заплановані зміни — це глибокі середньо- та довгострокові зміни, які містять у собі призначення та місію організації, такі аспекти її діяльності, як розвиток, якість продукції та послуг, потреби споживачів, застосовувані технології та інновації, людські цінності

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

С.Фролов у своїх роботах називає надзвичайні зміни штучними і незапланованими (природними), хоча за своєю сутністю вони більше відповідають ідеям західних дослідників.

Незаплановані (природні) зміни відбуваються досить спонтанно, без заздалегідь визначеної мети. Зазвичай такі зміни проходять непомітно для організації і не зачіпають важливих її компонентів. Природними змінами в організації управляти практично неможливо, адже вони є наслідком дій зовнішніх факторів і не усвідомлюються керівництвом організації, або розглядаються ним як неминучі наслідки зовнішнього впливу.

Штучні зміни здійснюються свідомо, цілеспрямовано, при цьому змінюються статус організації, 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. Кожна організація зазнає багато еволюційних, природних змін. Типовий **приклад** — ресурс для обладнання та віковий фактор для персоналу, що має як негативні, проблематичні наслідки (приміром, потреба в ремонті, модернізація або заміна обладнання; зміна керівництва через відсутність активності та наполегливості або у зв'язку із досягненням пенсійного віку), так і позитивні сторони (технічна та управлінська кваліфікація, яка набувається роками практичної діяльності). Ці зміни відбуваються незалежно від бажання керівництва.

Їх не можна планувати, але необхідно брати до уваги, визначаючи майбутнє організації. Варто планувати заходи щодо запобігання та усунення негативних наслідків еволюційних змін.

Низка ситуаційних, незапланованих змін має нееволуційний характер. Зміни відбуваються тому, що організації вимушені реагувати на нові виклики.

Наприклад, конкуренція може змусити фірму-виробника різко знизити ціни, страйк — підвищити заробітну плату тощо. Такі зміни є пристосувальними або реактивними.

Організація до останнього моменту не планувала і навіть не припускала необхідність впровадження змін, але змушена здійснювати їх, реагуючи на події і тенденції, які можуть становити загрозу, або навпаки, відкривати несподівані нові можливості.

Оскільки ситуаційні зміни, зазвичай, поспішні, то можливість прийняття недовідомих рішень зростає. 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 і найменшими втратами.

Всі зміни, що відбуваються, можна класифікувати за двома основними видами, кожен із яких, у свою чергу, наділений двома широкими можливостями. Це схематично зображено в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5.

Основні види змін

Характеристика причин змін	Характеристики джерела/локалізації	
	Внутрішні	Зовнішні
Заплановані (стратегічні)	КвADRANT А	КвADRANT В
Ситуаційні (динамічні)	КвADRANT С	КвADRANT D

Перший вид ґрунтується на локалізації зміни. Ми намагаємося керувати зовнішньою або внутрішньою зміною. Це також відноситься і до другої характеристики, що стосується причин або намірів, пов'язаних зі зміною. В цій ситуації знову існують дві можливості. Зміна може бути навмисною або бажаною, тобто запланованою. І навпаки: вона може бути випадковою або незапланованою, зумовленою природними факторами, а отже, динамічною. Поєднання двох характеристик породжує чотири можливих класи змін.

Наведені нижче приклади допоможуть розкрити зміст і продемонструють застосування цих характеристик. "Інтриги" з перестановками ключових посад в уряді мають внутрішній характер, але, оскільки у них відсутній організаційний намір, вони набувають динамічного характеру. Закони держави плануються заздалегідь, оскільки, як правило, входять у наміри уряду, але водночас є очевидним їх зовнішній характер, оскільки зміна відбувається поза межами цього відомства. І навпаки, зміна в структурі населення, обумовлена демографічними тенденціями, у такій же спосіб виявляється зовнішньою, хоча не входить ні в чий намір. А отже, є динамічною. Розуміння співвідношення джерел і причин змін є важливим для визначення прийомів і методів управління змінами.

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

- *постійні зміни* — підхід полягає в регулярному оновленні. Зміни неспинні та динамічні, а не радикальні й різкі. Одночасно сама корпоративна сутність залишається незмінною;

- *інновації* — це значні зміни, які здебільшого є наслідком великого технологічного прориву або появи нових управлінських концепцій. Інноваційні зміни здебільшого очолюють пасіонарні лідери, які займають керівні посади;

- *безперервне поліпшення* складається з невеликих послідовних стадій і часто ініціюється співробітниками оперативного рівня. Не завжди результати безперервного поліпшення очевидні відразу, проте сумарний ефект певної кількості безперервних поліпшень може мати дивовижний вплив на результати роботи, продуктивність і якість праці;

- *реорганізація* (трансформація) організації — це прискорення процесів в організації за допомогою застосування інформаційних технологій. Вона не торкається головних недоліків діяльності організації.

Заплановані зміни, як правило, мають конкретні цілі щодо поліпшення можливості організації адаптуватися до зовнішнього середовища або до зміни поведінки працівників. Зміни можуть реалізовуватися різними методами, на підставі чого виділяють три рівні змін:

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

Як зазначає дослідник М.Портер, “Як правило, при докорінній реструктуризації змінам підлягають усі складові елементи організації”.



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

Такі зміни обумовлюють зміну організаційної структури або коригування організаційної культури.

Найчастіше зустрічається третій тип змін — помірні зміни. Як елемент запланованих змін помірні зміни регулярно проводяться в організації у зв'язку з модифікацією маркетингової ситуації, збільшенням обсягу виробництва тощо.

У роботі “Організаційна поведінка” автори Г.Р.Латфуллін і О.Н.Громова доповнюють розглянуті види змін ще двома видами:

- звичайні зміни — ці зміни не є суттєвими і не мають значного впливу на функціонування організації;
- незмінне функціонування — організація реалізує визначену стратегію, ґрунтуючись на власному досвіді за відсутності надзвичайних обставин.

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

1) поступова або ступенева зміна — регулярно відбувається в житті організації як елемент сталого поступального руху і впливає лише на частину структури організації;

2) фундаментальна або революційна зміна в організації виникає рідко і зазвичай викликає повну зміну її структури.

Л.Акерман у свою чергу формулює три типи змін:

- розвиваючі зміни (заплановані або надзвичайні) — це покрокові зміни. Такі зміни розширюють або коригують існуючі аспекти організації, часто впливаючи на поліпшення навичок або процесів;
- перехідні зміни — зміни, спрямовані на досягнення заздалегідь відомого стану, відмінного від існуючого. Це зміни іншого рівня, епізодичні, заплановані або радикальні;

- трансформаційні (радикальні) зміни можуть обумовити появу організації, яка значно відрізняється від існуючої з точки зору структури, процесів, культури та стратегії.

З огляду на зазначену вище класифікацію при визначенні типів організаційних змін усі вони поділяються на три основні види:

- 1) стабільна зміна у процесі функціонування організації, в умовах пристосування до мінливого зовнішнього середовища;
- 2) помірне реформування з метою зміни одного або декількох елементів організації;
- 3) еволюційні зміни як правило, зумовлюють повне перетворення організації.

У праці “Оцінка мінливості і постійності у людських відносинах” (П.Голомбієвски) наведено три фундаментальні підходи до змін (див. таблицю 1.6).

Таблиця 1.6.

Три фундаментальні підходи до змін

Альфа-зміна	Є відносно поверхневою, її часто називають “косметичним” підходом до змін. Цей вид змін спрямований на подолання симптомів і має властивість зворотної реакції, що застосовується до цілого спектру 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 й привести до перенасичення інформації
Бета-зміна	Характеризує глибший рівень змін. Ця зміна є складнішою і завчасно запланованою, а за масштабом може бути загальною організованою. Водночас бета-зміна є одноконтурною: вона вдосконалює діяльність організації, однак співробітники не підкоряються фундаментальним змінам — вони спантелечені, але не “зламані”. В ІТ-індустрії прикладом змін такого рівня є модернізація технологічного процесу
Гама-зміна	Є найбільш фундаментальною. В організації відбувається зміна парадигми, тобто природа організації стає фундаментально іншою. Здійснюються суттєві зміни організаційної культури, а всі співробітники організації навчаються індивідуально. У сфері інформаційних технологій прикладом такої радикальної зміни може бути впровадження інновацій у технологічні процеси. Гама-змінам притаманна миттєва дія, але внаслідок радикальності вони мають довший життєвий цикл (<i>матеріал про життєвий цикл державної організації див. у відповідному параграфі</i>)

1.1.5. Адаптація організації до змін

Отже, те, що змінює організацію — змінює і її працівників.

Працівники повинні:

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



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

Сучасний темп соціального та технологічного прогресу потребує від фахівця у десятирічний термін пристосуватися до таких змін, на які у минулому витрачалися життя кількох поколінь. Організаціям доводиться працювати в умовах постійного стресу. Це є сприятливим середовищем для прояву симптомів, визначених фахівцями з якості, як “ознаки корпоративного божевілля”. Ці “ознаки” — це маніакальне прагнення до кращої орієнтації в кризових обставинах, скорочення витрат і, врешті-решт, проведення нескінченних нарад, результатом яких є констатація відсутності помітних позитивних результатів.

Отже, при впровадженні змін не варто чинити тиск на співробітників, що в результаті робить їх пасивними, а навпаки, потрібно сприяти їхній мобілізації для досягнення цілей.

На порядку денному стоїть завдання адаптації співробітників до змін, які відбуваються в організації.

Якщо наразі потрібні зусилля для подолання спротиву змінам, то це уже є наслідком допущених помилок. Неприємним у цій ситуації може бути те, що час, відведений для дії, уже згаяно, тобто мінімізувати спротив співробітників треба було завчасно.

Керівництво організації зобов'язане заздалегідь передбачити заходи, спрямовані на адаптацію працівників і керівників нижчої ланки до тих змін, які воно має намір впроваджувати. Незважаючи на уявну простоту цього формулювання, з нього випливає низка важливих висновків.

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

Опинившись перед змінами, особа змушена вирішувати кілька проблем. Передусім вона має виробити власну думку щодо доречності та якості пропонованих змін. Якщо потреба в змінах нею визнається, то, незважаючи на почуття незахищеності, що виникає в результаті втрати звичних виробничих відносин, особа буде готова докласти значних зусиль для освоєння нових знань і навичок, необхідних для неї в умовах змін. Також важливо усвідомити ставлення колег до нових змін, для того, щоб передбачити, чи не викличе у них невдоволення факт прийняття/відхилення нею пропонованих змін.

- 1) *Індивідуальний рівень* Особа долучається до гри узгодження або нав'язування думок, у результаті якої формується “колективна позиція”. Зрештою, вона повинна буде визнати нові методи роботи, які часто виявляються не до кінця відпрацьованими.

Інакше кажучи, на індивідуальному рівні будь-які зміни в організації можна порівняти з забігом із перешкодами, де маршрут із різноманітними бар'єрами обрано без узгодження з учасниками змагання.

Керівники часто недооцінюють вплив з боку колег на прийняття або відхилення працівниками пропонованих змін. Незважаючи на свої перші враження, багато працівників намагаються поводити себе таким чином, щоб не втратити довіру колег. Лише з часом, докладаючи значних зусиль, змінюють свої оцінки, побоюючись, бути ізольованими тією групою людей, до якої вони належать.

- 2) *Колективний рівень* Дослідження настановлюють на думку, що прийняття змін набуває форми деякого суспільного договору в умовах, коли існуюча практика діяльності себе уже дискредитувала і нові альтернативи є затребуваними. При цьому, в більшості випадків цей договір приймається під тиском, або принаймні з мовчазного схвалення неформальних лідерів колективу.

Окрім власних поглядів на передбачувані зміни і відчутний тиск із боку колег, працівникові доводиться також пристосовуватися до умов тієї організаційної структури, в якій він працює. Водночас із технічними та організаційними змінами, які необхідно впровадити, йому також доводиться рахуватися з діями керівництва щодо пропаганди та просування змін.

3) *Організаційний рівень*

Нова структура, нові концепції якості, зміни у структурі звітності, впровадження нових технологій, удосконалення виробничих процесів, зміна горизонтальних зв'язків усередині організації, змінені процедури — неповний перелік тих організаційних аспектів реорганізації, які потрібно проробити, виробувати, налагодити, освоїти, оцінити, і, у разі потреби, виправити та задокументувати. З огляду на те, що ці аспекти перебудови легше піддаються оцінці, керівники організації найчастіше зосереджуються саме на них, залишаючи поза увагою два інші виміри проведених змін.

Перелічені вище три рівні є взаємозалежними, і будь-яка зміна в одному з них неодмінно вплине на два інших. Ця взаємозалежність ускладнює завдання здійснення змін і, безумовно, є причиною незначних досягнень у процесі змін. Вирішити ці складні завдання спроможні тільки рішучі керівники, яким притаманна гнучкість мислення.

1.1.6. Принципи здійснення змін

Будь-яка зміна є надзвичайно складним процесом. Не існує універсальної інструкції з керівництва організаційними змінами. Проте є кілька принципів управління процесом змін, обізнаність з якими допомагає управляти змінами.

1 Потрібно погодити методи і процеси змін зі звичайною діяльністю та управлінськими процесами в організації. Не виключено виникнення боротьби за обмежені ресурси: працівників можуть використати як для планування або розробки змін, так і для виконання поточної роботи. Ця проблема набуває особливої гостроти та делікатності в організаціях, де відбуваються значні зміни.

2 Керівництву потрібно визначитися, в яких конкретних заходах і на яких засадах воно має безпосередньо брати участь. Основний критерій — складність виконуваних дій та їхня важливість для організації. У великих організаціях керівники вищої ланки не можуть безпосередньо брати участь у впровадженні всіх змін. Однак деякими змінами вони мають керувати особисто або знайти відповідний спосіб — неприхований або символічний — для надання управлінської підтримки. Заохочення з боку керівництва є важливим стимулом у здійсненні змін.

3 Потрібно узгодити різноманітні процеси перебудови організації. Можливо, це процес і нескладний у невеликій або простій за структурою організації, але у випадку великої і структурованої установи можуть виникнути певні труднощі. Нерідко різні відділи працюють над подібними питаннями (**наприклад**, впровадження нової технології обробки інформації). Вони можуть подати пропозиції, які не узгоджуються з загальною політикою керівництва та стандартними методиками, або ж висунути надмірні запити щодо ресурсів. Не виключено, що один із підрозділів розробить важливі пропозиції. В такому випадку варто переконати інших прийняти їх, відмовившись від існуючої системи або своїх пропозицій. У таких ситуаціях керівництво при втручанні має дотримуватися такту.

4 Управління змінами передбачає різні аспекти — технологічні, структурні, методичні, людські, психологічні, політичні, фінансові та інші. Це, вірогідно, найбільш ускладнює керівництву виконання своїх обов'язків, оскільки в процесі беруть участь фахівці, які часто намагаються нав'язати свій обмежений погляд на складну й багатобічну 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, спрямовуючи їх на досягнення стратегічних цілей організації.

- 5 Управління змінами передбачає рішення щодо застосування різноманітних підходів і способів втручання, які допомагають правильно розпочати і систематично проводити роботу, подолати спротив, домогтися підтримки та здійснювати потрібні зміни.



Здійснення змін — складний комплекс процесів і процедур

Доцільно звертати увагу на такі особливості здійснення змін:

- це насамперед тривалий процес, що потребує досить багато часу на підготовку до проведення змін, безпосереднє впровадження та контроль після їх здійснення;
- важливим у цьому процесі є вибір із різних альтернатив, від якого безпосередньо залежить майбутнє організації;
- цей процес можна розглядати тільки як системний, що стосується власне всієї організації;
- потрібно враховувати, що багато проблем, які можуть виникнути у процесі здійснення змін, мають високу невизначеність;
- процес зачіпає інтереси багатьох людей, тому при реалізації та впровадженні змін в організації необхідно приділяти особливу увагу людському фактору.

Комплекс усіх процедур і процесів, пов'язаних зі здійсненням змін, — це не просто певна послідовність дій, що характеризує виконання звичайної роботи, фактично — це стратегія здійснення змін.

1.1.7. Стратегічні зміни

Під стратегією змін слід розуміти той чи інший підхід до перетворень в організації, обраний залежно від обставин, що враховує фактори середовища (*матеріал про стратегічні передумови трансформації державних організацій див. у відповідно параграфі*).



Не існує однієї універсальної й оптимальної стратегії змін, хоча часто можна почути про успіхи управлінців, які працюють як у сфері бізнесу, так і у сфері державного управління (особливо вищих ланок), швидко здійснюючи масштабні зміни (наприклад, приватизацію), не враховуючи думки, знань, досвіду та діяльності людей, яких зачіпають такі зміни

Цей підхід може бути корисним лише протягом короткого часу. Використання його упродовж тривалого часу призводить до більших витрат, ніж позитивних змін, які підвищують дієвість організаційних процесів. Метою розробки та реалізації стратегії змін є гарантія дієвої відповіді організації на існуючу потребу або проблему, і ця відповідь потребує підтримки членів організації. Стратегія має гарантувати існування або створення умов, за яких організація матиме найвищі шанси здобути успіх. Складовою загальної стратегії змін є стратегія управління людськими ресурсами, що включає їх добір, оцінку, винагороду і розвиток.

Важливою складовою успішності стратегії змін є особисті навички керівництва. Та навіть блискучі навички і здібності не зможуть компенсувати неправильний вибір стратегії і тактики. У сучасному світі, який стає усе динамічнішим, наслідки такого невдалого вибору стратегії можуть виявитися плачевними.

Рівні стратегії змін.

Г.Мінцберг і Дж.Куін 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 щодо створення образу сприйняття організації

Й.Беккер виділяє чотири основні методи реалізації стратегічних змін в організації (*матеріал про стратегічні передумови трансформації державних організацій див у відповідному параграфі*):

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

Методи проведення стратегічних змін із умовами застосування, перевагами і недоліками наведено у таблиці 1.7.

Таблиця 1.7.

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 спротив	Уповільненість реалізації
Кризовий	Загроза існуванню організації, що усвідомлюється більшістю працівників	Слабкий спротив	Жорсткі часові рамки, ризик невдачі
Поетапний	Достатність часу для запланованих змін	Мінімальний спротив, контрольований керівництвом	Складність через необхідність постійної координації керівництвом і низький рівень професійності співробітників
Управління спротивом	Плановий характер змін у відносно стабільній ситуації	Слабкий спротив, комплексна зміна компетенції управляючих	Складність

Примусовий метод передбачає застосування влади для подолання спротиву. Використання цього методу виправдано тільки в умовах жорсткого часового дефіциту, бо він є небажаним у соціальному плані. Негативним моментом цього методу є те, що в процесі реалізації він викликає значний спротив колективу. При його застосуванні практично неможливо виявити причини невдоволення співробітників і рівень їхнього спротиву. В результаті терміни проведення змін збільшуються, при одночасному зниженні результативності.

Метод *адаптивних* змін реалізується шляхом поступових незначних змін протягом тривалого періоду. Дієвий при відносно стабільному зовнішньому середовищі, коли легко передбачити позитивні і негативні напрями розвитку. Стає неактуальним в умовах високої інтенсивності змін зовнішніх факторів через свою неоперативність.

Метод *адаптивних* змін реалізується на рівні середньої ланки, тому спротив менше, ніж при використанні примусового методу. Конфлікти вирішуються шляхом компромісів, угод і змін у керівництві.

Якщо стан зовнішнього середовища змінюється стрімко і непередбачувано, використовується метод *управління кризовою ситуацією*. З огляду на те, що всі співробітники організації розуміють складність ситуації, спротив практично нівелюється і змінюється на підтримку. Внаслідок цього, результативність проекту підвищується. У такій ситуації первинним завданням управлінців є не боротьба зі спротивом, а заходи щодо запобігання паніці. Проте при першій появі ознак виходу з кризи спротив відновиться. Тому при застосуванні цього методу мета керівництва полягає у доведенні змін до кінця, а не зупинці на проміжному етапі, коли ситуація дещо покращиться.

Оскільки при виникненні критичних ситуацій спротив колективу стихає, керівництво може створювати їх штучно. Проте така практика ризикована і може мати серйозні етичні наслідки, адже штучно створена криза не обов'язково перетвориться на реальну.

Метод *управління спротивом* є одним із найскладніших. Нині набуває все більшої популярності ідея *саморозвиваючої* організації, тобто зміни у ній відбуваються постійно (*матеріал про управління змінами — саморозвиваюча організація див. у відповідному параграфі*). Якщо всі розглянуті вище методи використовуються тільки за певних обставин, то метод управління спротивом може бути реалізовано за будь-яких умов. Тривалість процесу змін коригується з наявним часом. Зі скороченням термінів виконання цей метод наближається до примусового, з подовженням — до адаптивного.

Метод, заснований на *поетапному підході*. Відповідно до цього методу процес управління розподіляється на етапи, кожен із яких завершується реалізацією певної програми впровадження з використанням власної системи мотивації. У зв'язку з цим, спротив стає мінімальним і контрольованим керівництвом. Недоліком цього методу є постійна необхідність координації з боку керівництва вищої ланки і потреба в кадрах, здатних його реалізовувати.

Л.Грейнер наводить шість етапів успішного проведення організаційних змін (див. таблицю 1.8).

Таблиця 1.8.

Етапи успішного проведення організаційних змін

Етап	Назва етапу	Контекст змін
Етап 1	Тиск і спонукання	На цьому етапі керівництво має усвідомити необхідність змін
Етап 2	Посередництво і переорієнтація уваги	Приймається рішення щодо кількості консультантів та участі в плануванні співробітників організації
Етап 3	Діагностика та усвідомлення	На цьому етапі керівництво збирає відповідну інформацію, з'ясовує реальні причини виникнення проблем, які вимагають зміни існуючого становища. Визначення проблемної ситуації сприяє усвідомленню конкретних проблем
Етап 4	Знаходження нового рішення і зобов'язання його виконання	Після визнання проблеми керівництво шукає спосіб виправлення ситуації і приймає рішення
Етап 5	Експеримент і виявлення	Шляхом експерименту і виявлення негативних наслідків керівництво зможе скоригувати свої плани для досягнення вищої результативності

Етап 6	Підкріплення і згода	На останньому етапі для прийняття змін працівниками необхідна їх мотивація. Для цього потрібно переконати співробітників, що зміна вигідна як організації загалом, так і кожному співробітникові зокрема (підвищення в посаді, збільшення заробітної плати тощо)
--------	----------------------	--

1.1.8. Спротив змінам: причини і результати

Процес впровадження змін дуже складний з огляду на взаємодію факторів, які обумовлюють необхідність здійснення перетворень, і реакцію на реформування. Тому управління змінами є одним із найскладніших завдань і потребує ретельного обрання методів і підходів щодо їх здійснення. Будь-який метод стратегічних змін передбачає підготовку “стартового майданчика” і створення умов для рівноваги між виникаючими силами дії та протидії.

Зміни в організаціях завжди супроводжуються спротивом. Ці явища — зміни і спротив — можна назвати універсальними. І хоча організаційний спротив при впровадженні змін неминучий, він не є суто негативним явищем, як це часто трактують.

Власне, 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 не слід уникати і не варто з ним боротися, а доцільно зрозуміти і використати для управління змінами

Спротив змінам призводить до непередбачених відтермінувань, додаткових витрат і нестабільності процесу стратегічних змін. Непередбачені зволікання з впровадженням уповільнюють зміни та збільшують витрати порівняно із запланованими.

Спроби протидіяти або саботувати зміни усередині організації характерні для бюрократичних установ.

До того ж, після впровадження змін відчувається зволікання з отриманням результатів від їх втілення. Зміни поступово приносять очікувані результати, але в бюрократичних організаціях вони пов'язують ефект, отриманий від змін, лише з раніше існуючими “порядками”.

Спротив змінам чиниться здебільшого з трьох причин:

- 1) невизначеність;
- 2) відчуття втрати;
- 3) упевненість, що зміни не принесуть позитивних результатів.

Перша причина. Поняття невизначеності не потребує додаткових пояснень. Особа може активно реагувати на зміни лише тому, що не знає кінцевих наслідків. 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 призведуть до особистих втрат, тобто меншої міри задоволення якоїсь потреби. **Наприклад**, співробітники можуть допускати, що технологічні нововведення (приміром, високий рівень автоматизації) призведуть до звільнення або порушення соціальних відносин. Як зазначає П.Лоренс, “Насправді співробітники чинять спротив не технологічним нововведенням, а змінам у соціально-людських відносинах, які, зазвичай, супроводжують технічний прогрес”. Вони можуть вважати, що нововведення обмежать їхні повноваження у прийнятті рішень, формальну або неформальну владу, доступ до інформації, автономію й привабливість виконуваної роботи.

Третя причина спротиву — це упевненість людей, що для організації зміна не є необхідною або бажаною. Вони можуть думати, що *заплановані* зміни не вирішать проблем, а лише додадуть їх. **Наприклад**, керівник може вважати, що пропонована автоматизована інформаційна система керування буде надто складною для користувачів або відтворюватиме не той тип інформації. Окрім того, зазвичай, керівник може допускати, що проблема стосується не тільки його функціональної сфери, а й іншої. Тому він воліє, щоб зміни здійснювалися в іншій сфері (підрозділі).



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

Надто по-різному зміни в організації оцінюються її керівництвом, з одного боку (для нього це нові шанси) та її співробітниками, з іншого (для них зміни асоціюються з небезпекою).

Спротив змінам може мати різну силу та інтенсивність. Він проявляється як у пасивному, більш-менш прихованому неприйнятті змін (зниження продуктивності або бажання перейти на іншу роботу), так і в активному, відкритому виступі проти перебудови (**наприклад**, у вигляді страйку, очевидного відсторонення від впровадження нововведень).

Причина спротиву може критися в особистих і структурних стримуючих факторах. До особистих факторів належать:

- страх перед невідомим, коли перевага надається звичному;
- потреба в гарантіях, особливо коли під загрозою власне робоче місце;
- заперечення потреби у змінах і побоювання очевидних втрат (**наприклад**, збереження тієї ж заробітної плати при збільшенні обсягу роботи);
- загроза вже сформованим відносинам у робочому колективі;
- незацікавленість у змінах з боку тих осіб, яких вони безпосередньо стосуються;
- уповільнення впровадження змін через брак ресурсів і часу внаслідок неможливості поєднання виконання оперативної роботи і здійснення змін водночас.

Стримуючими факторами на рівні організації є:

- інертність складних організаційних структур, труднощі переорієнтації мислення внаслідок сформованих соціальних норм;
- взаємозалежність підсистем, що призводить до затримки однією “несинхронізованою” зміною реалізації всього проекту;
- спротив передачі привілеїв певним групам і можливим змінам у сформованому “балансі влади”;
- негативний досвід, пов’язаний із попередніми проектами змін;
- спротив трансформаційним процесам, нав’язаним консультантами ззовні.

Цей перелік свідчить, що вже на стадії концептуальних розробок у плановому порядку може бути врахована реакція колективу на зміни. Водночас підходи до перетворень із розрахунком участі колективу, незважаючи на їх перевагу, обертаються суттєвими втратами часу до того, як вжиті заходи дадуть результат. Тому, якщо будуть потрібні швидкі й радикальні зміни, мають бути передбачені й жорсткі заходи.

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



Спротив змінам проявляється в уповільненні впровадження нововведень, відтермінуванні необхідних змін, а в екстремальному випадку — в організаційному саботажі

Загалом причинами спротиву змінам (див. таблицю 1.9) є:

Причини спротиву змінам

Причини	Зміст
Економічні	Загроза втрати чи зменшення матеріальних благ, а також втрати роботи
Внутрішньополітичні	Загроза втрати набутого статусу, престижу, "політичної ваги" та впливу на процеси в організації, обмеження свободи дій
Технічні	Відмова від усталених професійних вмінь і навичок та оволодіння новими технологіями, процедурами, методами роботи, стандартами, правилами; вірогідність втрати звичного робочого місця, налагодженого робочого комфорту
Психологічні	Прагнення стабільності та природна інерція людини як біологічної системи, страх перед невідомим і падання переваги звичному, потреба в гарантіях, загроза соціальному комфорту на робочому місці, неприйняття перетворень, брак часу через завантаженість поточними справами
Культурні	Відмова від усталених цінностей, традицій, норм життя та поведінки
Етап 6	Підкріплення і згода

На думку Дж.Брайана Куїнна, основними причинами спротиву змінам є:

- неприйняття нового;
- економічний страх – страх втрати доходів, загроза гарантованої зайнятості;
- незручність – будь-які реформування приводять до зміни способу життя;
- невизначеність – зміни можуть викликати занепокоєння через неочевидність їх результатів;
- символічний страх – незначні зміни, які можуть вплинути на якийсь вагомий символ, **наприклад**, окремий офіс. Це особливо стосується тих працівників, у кого не сформовано певне уявлення про масштаб змін;
- загроза міжособистісним відносинам – порушення соціальних відносин і співвідпорядкованості;
- загроза статусу чи кваліфікації;
- страх перед невідповідністю компетентності та необхідністю здобуття нових навичок.

I. Ансофф окреслив фактори, що обумовлюють спротив змінам:

- рівень невідповідності культури і структури влади майбутнім змінам;
- тривалість періоду впровадження зміни;
- загроза втрати престижу і влади та пов'язані з цим труднощі для керівництва;
- наслідки змін для організації;
- відданість працівників організації ("позитивна" або "негативна");
- відданість культурно-політичним орієнтаціям у відповідних центрах влади.

Причини, результати і реакцію на спротив змінам можна систематизувати (див. таблицю 1.10). Ця систематизація дає змогу з'ясувати, які групи та індивіди протистоятимуть стратегічним змінам і чому.

Таблиця 1.10.

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	Низька довіра до управлінців, які презентують план змін	Чутки

Закінчення таблиці

Різна оцінка наслідків здійснення стратегії	Неадекватне сприйняття планів і наявність інших джерел інформації	Відверта незгода
Низький поріг терпимості до змін	Невпевненість працівників у досконалості володінні необхідними навичками або вміннями	Поведінка, націлена на підтримку власного престижу

Для повнішого розуміння питань спротиву персоналу доречно більш детально охарактеризувати подані у таблиці 1.10 причини спротиву змінам.

- Егоїстичний інтерес є основною причиною того, що люди протистоять змінам на рівні організації. Це свого роду певний егоїзм, властивий кожній людині – люди, з огляду на свою природу, ставлять власні інтереси вище за інтереси організації. Така поведінка не є небезпечною, зважаючи на універсальність і природність егоїзму, однак його посилення може призвести до виникнення неформальних груп, діяльність яких буде спрямована на те, щоб запропонована зміна не могла бути реалізована.
- 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 пов'язана з різним сприйняттям стратегічних цілей і планів. Управлінці вищої ланки та службовці можуть по-різному сприймати значення стратегії для організації і для внутрішньо-організаційних груп. При цьому часто “стратегі” помилково вважають, що службовці бачать переваги реалізації стратегії так само, як і вони, і що кожен володіє достатньою інформацією, щоб переконатися в перевагах реалізації стратегії як для організації, так і для кожного працівника.
- Для окремих працівників властивий низький поріг терпимості до будь-яких змін через побоювання, що вони не зможуть здобути нові знання або освоїти необхідні навички, чи, у разі потреби, оволодіти новою професією. Такий спротив типовий при впровадженні нових технологій, методів роботи, форм звітності тощо.

Деякі з названих причин спротиву змінам виникають із людської сутності. Однак на них впливає життєвий досвід (**наприклад**, позитивні або негативні наслідки попередніх змін). Працівники, які свого часу відчули на собі результати непотрібних, недовірливих змін (частин, але безрезультатних реорганізацій), або яким було завдано шкоди, на перший погляд, корисними змінами, зазвичай стають надто недовірливими. Це дуже важливо розуміти, здійснюючи стратегію змін.

Причини невдач часто шукають у внутрішньому спротиві, хоча вони можуть критися і в іншому. **Наприклад**, невдалий вибір нової технології, невідповідні організаційні умови для її застосування тощо. У таких випадках спротив змінам – лише симптом, причину якого необхідно з'ясувати та усунути.



Характери людей різняться щодо спротиву змінам і здатності пристосовуватися до них. На жаль, ті, хто найбільше потребує змін, найчастіше жорстко їм і противляться

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

1.1.9. Методики для вивчення спротиву змінам

Однією з методик розгляду спротиву змінам є “Шкала для вивчення опору змінам” (“The resistance to change scale” S. Oreg), розроблена для вивчення особливостей спротиву і ставлення особистості до змін. Це психодіагностична методика, спрямована на вивчення поведінки особистості в ситуації змін, як ситуативного явища. Саме індивідуально-психологічні характеристики особистості впливають на сприйняття змін. Так, почуття власної гідності, оптимізм відображають рівень психологічної готовності колективу до сприйняття змін у роботі. Такі характеристики особистості, як фокус контролю, терпимість до ризику, що містить відкритість до нового досвіду, небажання ризикувати часто визначають спрямованість змін.

На думку дослідника Ш.Орега, серед головних характеристик ставлення до змін та спротиву їм можна виділити:

- небажання втрати контролю;
- когнітивну ригідність;
- психологічну ригідність;
- нетерпимість до часових обмежень під час змін;
- низький рівень потреби у новизні;
- небажання відмовитися від старих звичок.

Саме психодіагностична методика Ш.Орега “Шкала для вивчення опору змінам” поєднує дослідження водночас декількох індивідуально-психологічних характеристик особистості, що визначають ставлення її до змін. Адапований варіант психодіагностичної методики “Шкала для вивчення опору змінам” Ш.Орега може бути використаний на практиці для вивчення спротиву змінам. Для цього учасникам дослідження слід дотримуватися інструкції (див. **Додаток 1.1**).

Запропонована адаптована діагностична методика “Шкала для вивчення опору змінам” забезпечує одночасно повніше дослідження особистості щодо спротиву змінам та її ставлення до змін.

Ця методика створює умови для визначення на емпіричному рівні особливостей ставлення особистості до змін, їх сприйняття або відхилення. Отримані дані можуть бути використані для вивчення особливостей ставлення колективу організації до соціально-економічних змін і роботи в умовах нестабільності та постійних трансформацій. Це дозволяє в майбутньому забезпечити достатній рівень готовності колективу до змін.

Оцінка рівня спротиву змінам

Спротив — це один із видів реакції на зміни, зумовлений певними чинниками технічного, управлінського та психологічно-культурного характеру. Серед таких чинників можна виділити десять найбільш значущих, які доцільно вважати складовими під час оцінки рівня спротиву змінам (див. рисунок 1.2).

Рівень опору змінам в організації (O) доцільно розглядати на проміжку (0;1) та трактувати так:

- $0 < O \leq 0,2$ р — можливе швидке впровадження змін, спротив практично відсутній;
- $0,2 < O \leq 0,4$ — низький рівень спротиву, висока ймовірність безперешкодного впровадження змін;
- $0,4 < O \leq 0,6$ — допустимий рівень спротиву, можливі незначні труднощі у впровадженні змін;
- $0,6 < O \leq 0,8$ — критичний рівень спротиву, впровадження змін буде пов'язане з певними труднощами й потребуватиме часу;

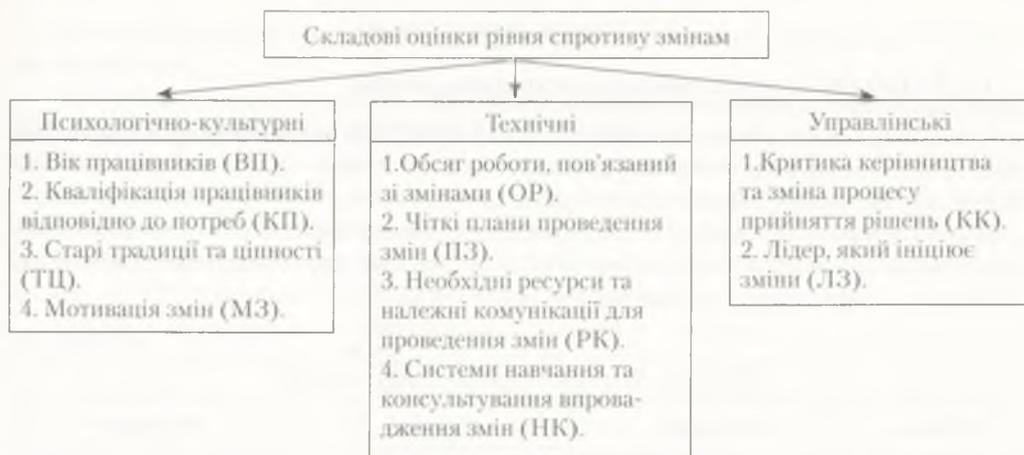


Рисунок 1.2. Складові оцінки рівня спротиву змінам

– $0,8 < O \leq 1$ – недоцільність реалізації запланованих змін в організації.

Отже, рівень спротиву змінам в організації можна буде кількісно оцінити за формулою (1):

Рівень опору змінам в організації (O) доцільно розглядати на проміжку $(0;1)$ та трактувати так:

- $0 < O \leq 0,2$ р – можливе швидке впровадження змін, спротив практично відсутній;
- $0,2 < O \leq 0,4$ – низький рівень спротиву, висока ймовірність безперешкодного впровадження змін;
- $0,4 < O \leq 0,6$ – допустимий рівень спротиву, можливі незначні труднощі у впровадженні змін;
- $0,6 < O \leq 0,8$ – критичний рівень спротиву, впровадження змін буде пов'язане з певними труднощами й потребуватиме часу;
- $0,8 < O \leq 1$ – недоцільність реалізації запланованих змін в організації.

Отже, рівень спротиву змінам в організації можна буде кількісно оцінити за формулою (1):

$$O_i = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n S_i, \quad (1)$$

де: O – рівень спротиву змінам; S – складові оцінки спротиву змінам; n – кількість складових оцінки спротиву.

У наведеному випадку складові оцінки спротиву змінам – це масив (ВІ; КП; ОР; ТЦ; МЗ; ПЗ; ЛЗ; НК; РК; КК – див. рисунок 1.2).

Для оцінки рівня спротиву змінам слід застосовувати шкалу для зазначених складових, яка дає змогу знайти числове значення кожного чинника, а в кінцевому підсумку – й саме значення рівня спротиву (див. **Додаток 1.2**).

Значною перевагою цього інструменту є те, що виводяться проміжні значення, а саме: розрахункові значення десяти складових оцінки рівня спротиву в організації. Отже, на етапі прогнозування рівня спротиву змінам в організації та оцінки можливості їх реалізації керівництво матиме уяву, на якій складовій потрібно акцентувати увагу і що саме слід скоригувати.

У підсумку зазначимо, що, знаючи рівень спротиву змінам в організації, ще на етапі планування цих змін, можна уникнути значних витрат і непередбачених втрат та забезпечити ефективність впровадження змін.

1.2. Управління змінами

1.2.1. Підходи й засоби подолання спротиву змінам

У науці не існує чітких правил подолання спротиву змінам. Деякі управлінці недооцінюють весь діапазон можливих реакцій людей на зміни в організації, позитивний чи негативний вплив цих змін як на окремих осіб зокрема, так і колективи загалом.

Для впровадження стратегічного управління слід подолати спротив змінам. Можна виокремити універсальні підходи до подолання спротиву стратегічним змінам. Ці підходи та їх характеристики наведено в таблиці 1.11.

Таблиця 1.11.

Підходи до подолання спротиву змінам

Підхід	Ситуації	Переваги	Недоліки
Інформування та спілкування	При недостатньому обсязі інформації або неточної інформації в аналізі	Якщо вдається переконати колектив, то він допомагатиме впроваджувати зміни	Підхід може потребувати значного часу, якщо задіяно велику кількість працівників
Участь і зацікавленість	Коли ініціатори зміни не володіють усією необхідною інформацією щодо її планування; коли наявні значні сили для спротиву	Особи, які беруть участь у впровадженні змін, відчувають відповідальність за їх здійснення; будь-яка відповідна інформація, якою вони володіють, може бути використана при реалізації плану зміни	Цей підхід може виявитись довготривалим
Допомога та підтримка	Коли колектив протистоїть змінам через страх перед проблемами адаптації до нових умов	Жоден інший підхід не справляється так результативно при вирішенні проблем адаптації до нових умов	Підхід може бути затратним і довготривалим, водночас можливі і невдачі
Переговори та угоди	Коли окремих службовець або група зазнають очевидних втрат при здійсненні змін	Іноді це простий (легкий) шлях для уникнення активного спротиву	Підхід може бути надто затратним, якщо ставити за мету досягнення компромісу тільки шляхом переговорів
Маніпуляції та кооптації	Коли інші тактики не справляються або є надто затратними	Цей підхід може бути порівняно швидким і незатратним рішенням проблем спротиву	Такий підхід може створювати додаткові проблеми, якщо працівники в якийсь момент запідозрять, що ними маніпулюють
Неприхований і прихований примус	Коли потрібно швидко втілити зміни і коли ініціатори змін володіють значним потенціалом	Для цього підходу характерна швидкість та спроможність подолати будь-який вид спротиву	Ризикований спосіб, у разі якщо колектив незадоволений ініціаторами змін

Детальніші характеристики підходів до подолання спротиву змінам.

Інформування та спілкування — один із найпоширеніших шляхів подолання спротиву реалізації стратегії, полягає в попередньому інформуванні людей. Знання про майбутні стратегічні зміни допомагають усвідомити потребу в них і логіку.

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 придатна, якщо спротив стратегії ґрунтується на неправильній або недостатній інформації, особливо якщо “стратегі” потребують допомоги супротивників стратегічних змін під час їх здійснення. Ця програма потребує часу й зусиль, якщо в її реалізації задіяно значну кількість людей.

Участь і зацікавленість. Заохочення “стратегами” до участі у реалізації змін на етапі їх планування потенційних противників стратегії часто запобігає виникненню спротиву. Прагнучи залучити співробітників до здійснення стратегічних змін, ініціатори враховують їх думку і дослухаються до їх порад. Деякі управлінці дуже серйозно ставляться до питання участі колективу у впровадженні стратегії. На думку деяких управлінців, співробітники завжди повинні брати участь у процесі здійснення змін, інші взагалі не розглядають таку можливість.

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

Допомога та підтримка. Підтримка може здійснюватися шляхом надання вільного часу службовцю для опанування нових навичок, можливості бути вислуханим та отримати психологічну підтримку.

Допомога та підтримка особливо потрібні, коли в основі спротиву лежать страх і занепокоєння людей.

“Суворі” управлінці зазвичай ігнорують такі види спротиву, недооцінюють дієвість цього способу боротьби з ним. Основний недолік цього підходу полягає в тому, що він потребує багато часу, а отже, є затратним, до того ж, часто зазнає невдач. Якщо бракує часу, коштів або терпіння, використовувати підходи підтримки просто недоцільно.

Переговори та угоди. Ще один спосіб боротьби зі спротивом, який полягає у стилюванні 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 зазнає втрат у результаті здійснення зміни і при цьому може чинити активний спротив.

Досягнення угоди — відносно легкий спосіб уникнути активного спротиву, хоча він, як і багато інших способів, може бути достатньо затратним.

Важливим аспектом цього підходу є момент, коли управлінець дає зрозуміти, що задля уникнення потужного спротиву він готовий сісти за стіл переговорів. Не виключено, що у цьому випадку він може стати об’єктом шантажу. При проведенні організаційних змін особливо важливими є стратегії переговорів між стейкхолдерами (*матеріал про роль стейкхолдерів і груп інтересів у стратегічному управлінні див. у відповідному параграфі*).

Маніпуляції та кооптації. Інколи, за деяких обставин, управлінці намагаються маніпулювати людьми, приховуючи від них свої наміри: вибіркове використання інформації та свідомий виклад подій у певному, вигідному для ініціатора змін порядку. Одна з найпоширеніших форм маніпуляції — кооптація. Кооптація особи передбачає надання їй бажаної ролі при плануванні та здійсненні змін.

Кооптація колективу — надання одному з його лідерів або особі, яка користується повагою серед колег, ключової ролі при плануванні та здійсненні змін. Це не є формою участі, адже ініціатори зміни намагаються одержати не пораду кооптованих, а лише їх підтримку.

За певних обставин кооптація — досить недорогий та легкий спосіб завоювати підтримку як окремого індивідуума, так і групи службовців. Цей спосіб, порівняно зі способом переговорів, дешевший і швидший за спосіб участі.

Проте він має низку недоліків. Якщо у працівників виникнуть підозри, що їх вводять в оману з метою запобігання спротиву змінам, що з ними поведуться не належним чином, то реакція на таку поведінку може бути вкрай негативною. Окрім того, кооптація може створити ще й додаткові проблеми, якщо кооптовані використовують свої можливості впливати на організацію та реалізацію змін шляхом, що не відповідає інтересам організації. Інші форми маніпуляції також мають суттєві недоліки. Значна частина колективу, ймовірно, негативно сприйме те, що їм здається неправдою. А якщо управлінець й надалі матиме сумнівну репутацію маніпулятора, він ризикує втратити можливість використати такі важливі підходи, як переговори, спілкування, участь та залучення. Це, у свою чергу, може негативно вплинути на його подальшу кар'єру.

Неприхований і прихований примус. Управліщці часто долають спротив шляхом примусу. Вони переважно змушують підопічних методом прихованої або неприхованої погрози (втратою роботи, кар'єрою, реальним звільненням, переведенням на низькооплачувану роботу тощо) прийняти стратегічні зміни.

Застосування примусу, як і маніпуляція — ризикований процес, адже люди завжди чинять опір нав'язаній зміні.

Однак у ситуаціях, коли потрібно швидко реалізувати стратегію, або коли вона не користується популярністю, незалежно від методів її втілення, примус може стати єдиним варіантом для управліщця.

За останні десятиріччя досвід проведення організаційних змін в американських і західноєвропейських організаціях виявив небезпеку й недоліки методів, які ґрунтуються на примусі та маніпулюванні. З'явилося багато напрацювань, що розвивають ідею саморозвиваючих організацій (*матеріал про управління змінами — саморозвиваюча організація див. у відповідному параграфі*). Безумовно, ці ідеї приваблюють своїм гуманним ставленням до людей і потенційно високою дієвістю, втім варто зважити, що ці методи потребують значних витрат на навчальні й розвиваючі програми, залучення високопрофесійних фахівців і ніколи не дають очікуваного результату при формальному та непрофесійному підході.

Як показано в таблиці 1.11, кожен із підходів має як свої переваги, так і недоліки. Керівники повинні удосконалювати свої навички, щоб точно оцінювати ситуацію та



Рисунок 1.3. Засоби подолання спротиву змінам

обирати найбільш дієвий підхід для успішного втілення програми змін, який допоможе зменшити або повністю подолати спротив співробітників організації.

Окрім підходів існують і засоби подолання спротиву змінам. Можна виокремити такі основні засоби подолання спротиву змінам (див. рисунок 1.3).

Отже, підходи й засоби подолання спротиву змінам відіграють важливу роль у стратегічному управлінні. Правильне використання засобів подолання спротиву змінам сприятиме запровадженню стратегічних змін.

1.2.2. Методи подолання спротиву змінам в організації

Аналіз проблем, що виникають у результаті проведення змін, є ускладненим, адже пов'язаний з розглядом значної кількості перемінних. К.Левін розглядав зміни не як події, а як динамічний баланс сил, що діють у протилежних напрямках. Для здійснення діагностики спротиву застосовують підхід, названий “аналізом силових полів” або модель “Силового поля” (див. рисунок 1.4)



Рисунок 1.4. Аналіз силових полів



Силове поле — аналіз факторів або сил, які прискорюють зміни, або навпаки їх стримують

Ці сили можуть виникати як зсередини, так і ззовні, з поведінки людей, що ґрунтується на їхніх суб'єктивних оцінках, способі мислення, системі цінностей тощо. 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 — це переміщення лінії рівноваги у сторону мети

Цього можна досягти за рахунок посилення або додавання рушійних сил, скорочення чи відсторонення стримуючих сил або ж комбінації цих заходів.

Для здійснення аналізу силового поля потрібно:

- 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 попередити чи нейтралізувати сили спротиву або створити рушійні сили.

Підсилені рушійні сили можуть дуже дієво стимулювати зміни, втім водночас відбувається й зростання напруження за рахунок появи нових сил спротиву. Здаючи позиції, сили спротиву можуть спричинити напруження на нижніх рівнях, і його вплив може бути потужнішим. Якщо рушійні сили змін було підсилено, цей новий рівень часто потребує постійної і стабільної підтримки, інакше ефект змін може бути втрачений.



Додатковим інструментом, що полегшує аналіз силового поля, є аналіз стейкхолдерів (*матеріал про роль стейкхолдерів і груп інтересів у стратегічному управлінні див. у відповідному параграфі*).

На відміну від рушійних сил або сил спротиву, що, зазвичай, безпосередньо стосуються змін, стейкхолдери також можуть перебувати як усередині, так і поза організацією. Активна робота зі стейкхолдерами може підсилити безпосередні рушійні сили змін або послабити дію сил спротиву.

Д.Хассі розробив модель “EASIER” для подолання спротиву змінам (див. рисунок 1.5): **EASIER** – (просто, простіше), аббревіатура від англ. **E**nvisioning (створення бачення), **A**ctivating (активація), **S**upporting (підтримка), **I**mplementing (впровадження), **E**nsuring (забезпечення), **R**ecognizing (схвалення, визнання).



Рисунок 1.5. Модель Д.Хассі “EASIER” для подолання спротиву змінам

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

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

Дж.Коттер також вважає, що першорядним є створення розуміння того, що зміни необхідні. Він рекомендує формування в організації відчуття невідкладності шляхом надання співробітникам інформації про внутрішнє та зовнішнє середовище організації. Відчуття необхідності термінових заходів, іноді викликане неординарними способами, спонукає людей до дії.

Стадія активації (**A**ctivating – активація) покликана забезпечити широке визнання нового бачення не тільки у керівництва організації, а й у співробітників. Якщо колектив переконаний, що реструктуризацію варто підтримати, йому набагато легше сприймати будь-які ускладнення при її реалізації.

Прості та відверті заяви можуть поширюватися безпосередньо через інформаційні канали. Це необхідно для того, щоб співробітники зрозуміли сенс проголошених

завдань та щиро підтримали ідеї перетворень. На цьому етапі справи (конкретні дії) бувають набагато важливішими за слова. Отримати прихильність щодо здійснення змін можна шляхом персональної зацікавленості або залучення співробітників до реалізації нового проекту.

У процесі здійснення змін ключовою функцією управління буде надання *підтримки* (Supporting — підтримка) задіяним у цьому процесі. Підтримка може бути:

- емоційною (наголошується на важливості кожного, хто бере участь, для загальної справи);
- ресурсною (дозволяє подолати усі реальні перешкоди на шляху розвитку проекту);
- моральною (співробітникам демонструють упевненість у їх здібностях і можливостях виконати покладені на них завдання).

Іншим моментом етапу впровадження є ретельний добір працівників на різні позиції при здійсненні змін. На цьому етапі відбувається формування керівної коаліції — групи людей, наділених достатньою владою, і з необхідним рівнем довіри щодо реалізації зміни в організації. Як правило, група лідерів формується з працівників, яким довіряють, які мають необхідні здібності, зв'язки, хорошу репутацію і формальні повноваження, необхідні для втілення змін у життя.

При цьому слід зважити як на сильні, так і слабкі сторони співробітників, забезпечувати додаткове навчання та тренінги для тих, хто цього потребує для успішного виконання доручених завдань. Ці люди вчаться працювати як згуртована команда, взаємно довіряючи і морально підтримуючи один одного.

На стадії *впровадження* (Implementing — впровадження) лідерська група на основі створеного реального, зрозумілого, простого і надихаючого бачення розробляє етапи проведення змін. Щоб план був дієвим, команда з впровадження змін повинна донести його до інших співробітників.

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

- складання мережевого 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 в свою чергу залучають співробітників.

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

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

Стадія забезпечення (Ensuring — забезпечення) включає в себе спостереження і контроль за проведенням змін в організації. Керівна коаліція ще на етапі впровадження повинна моделювати поведінку, очікувану від службовців. Якщо колектив не розуміє суті змін, він може не прийняти нові правила поведінки. Для упевненості, що кожен правильно розуміє бачення та стратегію, керівник повинен відслідковувати, щоб команда постійно спілкувалася, використовуючи для цього всі можливості.

Плани проектів і бюджети забезпечують основу, в межах якої необхідно здійснювати контроль — як гарантія реалізації запланованих дій, і для підтвердження відповідності результатів цих дій очікуванням (*матеріал про функції контролю в стратегічному управлінні та відмінності оцінювання від інших видів контрольної діяльності та наукових досліджень див у відповідних параграфах*).

Для здійснення контролю необхідно розробити систему відстеження та активно її використовувати. Система відстеження може будуватися із використанням графіків робіт

або бюджетних планів. Це дозволить полегшити відстеження виконання плану топ-менеджерами і зменшить ймовірність виникнення помилок у безпосередніх виконавцях.

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

Останнім кроком процесу подолання спротиву є необхідність визнавати, схвалювати (**Recognizing** — схвалення, визнання) заслуги тих, хто допомагає успішному впровадженню змін. У рамках цього етапу можуть виплачуватися премії та надбавки до зарплати ключовим співробітникам, а також застосовуватися інші форми заохочень. Схвалення може відбуватися як у масштабі всієї організації (на загальних зборах), так і в рамках підрозділів.

Колектив прагне бачити позитивні зрушення, особливо під час реалізації змін. Необхідно, щоб навіть маленькі перемоги не залишалися поза увагою, що утворюватиме віру кожного в успіх, а значить, у можливість змін. Визнання заслуг осіб, які забезпечили організації ці перемоги, допоможе укріпити прагнення команди до реалізації змін.

Цей етап дозволяє констатувати завершення конкретної зміни завдяки активній допомозі і участі багатьох людей, які в певній мірі відіграють важливі ролі в організації.



Зупинятися на досягнутому не слід, зміни повинні стати природними для організації

1.2.3. Когнітивний підхід до подолання спротиву змінам

При впровадженні змін керівники мають передбачити всі ризики і рішення можливих труднощів на всіх рівнях управління. Ще однією складовою спротиву змінам, яку не слід ігнорувати, є людський чинник. Саме людський чинник в організаційних змінах є фундаментальним, оскільки поведінка колективу загалом визначає, що можна змінити і яку користь це принесе.

Співробітники повинні усвідомлювати, прагнути і мати можливість втілити зміни в життя, які, на перший погляд, можуть здаватися суто технічними або структурними, але надалі ці зміни можуть впливати на них.

Працівники здатні перешкодити реалізації навіть найпозитивнішого плану змін, оскільки він може загрожувати їхньому статусу, здобутим навичкам, розміру 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 можна за допомогою *когнітивного (пізнавального) підходу*, який розглядає зміни з пізнавальної точки зору. Ідея когнітивного (пізнавального) підходу полягає в тому, що, змінивши процес мислення колективу, можна змінити його реакцію на здійсненні перетворення. Також 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) у відповідності зі своєю новою поведінкою. Однак чим більше тиск з метою змінити поведінку, тим менше зміниться поведінка”. Таким чином, керівництво може подолати когнітивний спротив колективу за допомогою постійного роз'яснення та діалогу.

1.2.4. Підходи до управління змінами

Управління змінами здійснюється відповідно до систематизованих підходів. Загалом у світовій практиці існує декілька загальновідомих підходів до управління змінами. К.Тюрлі описав п'ять підходів до управління змінами (див. таблицю 1.12).

Таблиця 1.12.

П'ять підходів до управління змінами

Підхід		Зміст	Спосіб реалізації
1.	Директивний	Нав'язування змін у кризових ситуаціях; здійснюється шляхом авторитарного управління без проведення консультацій з працівниками	Нав'язування угод з оплати праці, зміна робочого порядку (наприклад , норм, розцінок, графіка роботи) у наказовий спосіб
2.	Переговорний	Визнання законності інтересів інших сторін, які беруть участь у змінах, можливість поступок. Влада розподіляється між роботодавцем і працівником, а зміни потребують процесу переговорів, досягнення компромісу і згоди до початку реалізації	Угоди, наради, робота комітетів, погоджувальних рад
3.	Завоювання “сердечь і розумів” — нормативний	З'ясування загального ставлення до зміни, часте використання зовнішніх фахівців зі змін. Комплексні зміни в установках, цінностях і переконаннях усіх працівників. Націлений на досягнення прихильності і 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
4.	Аналітичний	Ґрунтується на чіткому формулюванні проблеми, зборі та вивченні інформації, залученні експертів. Застосовується послідовно — від аналізу і діагностики ситуації, через постановку цілей, проектування процесу змін, оцінку результатів — до визначення цілей наступного етапу в процесі змін	Проектна робота, наприклад , щодо: нових систем оплати праці використання обладнання нових інформаційних систем
5.	Заснований на дії	Загальне визначення проблеми, спроба знайти рішення, що модифікується відповідно до отриманих результатів, активніше залучення зацікавлених осіб, ніж при аналітичному підході. Пошук можливих рішень, часто методом спроб і помилок, приводить до прояснення характеру проблеми, після чого виникає загальне розуміння можливого оптимального рішення або, як мінімум, схеми, в рамках якої його можна знайти	Програми дій зі зниження кількості прогулів, підходи до питань якості праці та надаваних послуг

Розглядаючи докладніше ці п'ять підходів до управління змінами, хотілося б наголосити, що *директивний підхід* передбачає наявність системи управління, за якої керівник здійснює стратегічні зміни, майже не залучаючи інших співробітників і

практично не відступаючи від первісного плану. Метою директивного підходу часто є здійснення змін, які мають бути проведені у стислі терміни. Відповідно, при цьому знижується дієвість використання інших ресурсів.

Для реалізації цього підходу необхідні високий авторитет керівника, розвинені лідерські якості, налаштованість на виконання завдання, наявність всієї необхідної інформації та спроможність долати спротив змінам. Застосування директивного підходу найбільш доцільне в умовах екстремальних обставин, коли організація у безвихідній ситуації, а у керівництва обмежені можливості для маневру та альтернативи вибору способу дій. Така ситуація часто складається під впливом як зовнішніх, так і внутрішніх факторів. Найбільш типовими зовнішніми причинами, що потребують застосування директивного підходу, є політичні рішення, зміна курсу та влади.

До внутрішніх причин можна віднести дуже високий рівень спротиву запланованим змінам, незалежно від мотивів цих змін.



При директивному підході особи, безпосередньо залучені до процесу змін, змушені змиритися з ними

Наприклад, директивний підхід застосовується в ЦОВВ, коли рішення щодо його реорганізації вже прийнято.

Таким чином, директивний підхід можна застосовувати тільки тоді, коли інші підходи не спрацьовують. Щоб бути дієвим, управлінець, обравши цей підхід, має усвідомити потребу у швидкому здійсненні зміни за короткий термін, як принципову та необхідну умову роботи.

Для реалізації цієї зміни він повинен бути наділений значними повноваженнями, мати суттєві потенціал та витримку.

Підхід, що ґрунтується на переговорах.

Застосовуючи цей підхід, управлінець, як і раніше, є ініціатором зміни, однак, готовий вести переговори з іншими групами з усіх вишикаючих у процесі питань та йти на певні поступки.

Підхід переговорів потребує дещо більше часу — у процесі переговорів з іншими зацікавленими сторонами складно передбачити результати, адже заздалегідь визначити і проаналізувати поступки нелегко. Однак ті, кого безпосередньо стосується здійснювана зміна, мають принаймні можливість висловити свою думку.

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

Нормативний підхід — завоювання “сердця і розумів”.

При використанні нормативного підходу робиться спроба не тільки заручитися згодою колективу на здійснення змін, а й добитися відчуття відповідальності у нього та інших зацікавлених осіб за досягнення загальних цілей організації.

Саме тому такий підхід іноді називають “*серце і розум*”.

При створенні якісно нового виду послуги бажано, щоб співробітники постійно прагнули виконувати це завдання, повсякчас подавали пропозиції щодо удосконалення, брали участь у розробках проектів із підвищення якості, раціоналізації. Іноді вдаються до допомоги консультантів — фахівців у сфері поведінки окремих особистостей і груп, саме вони сприяють процесу зміни ставлення до роботи. Можна залучати і зовнішніх консультантів-експертів з питань поведінки та психології групи. Звісно, цей підхід, порівняно з директивним, потребує значного часу. Однак питання, як добитися потрібного відчуття відповідальності, усе ще залишається актуальним.

Аналітичний підхід. Аналітичний — теоретичний підхід до процесу змін, при якому застосовуються підходи до змін на кшталт описаних вище.



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

Це раціональний і логічний підхід, який схвалюють і підтримують як внутрішні, так і зовнішні консультанти. На жаль, зміни рідко відбуваються таким чином, як рекомендує цей підхід. Емоції, непослідовність керівництва і зовнішні впливи приводять до того, що такий раціональний підхід складно застосовувати від початку до кінця, хоча він може бути правильним способом розпочати реформування.

Підхід, орієнтований на дію.

Цей підхід відрізняється від аналітичного двома аспектами:

- 1) проблему визначено не чітко;
- 2) управлінець не має суттєвого впливу на співробітників, залучених до планування змін.

Зазвичай, серед цих співробітників є особи, на яких позначиться впровадження змін. Група тестує цілу низку підходів до вирішення проблеми й учить на власних помилках.

Аналізуючи ситуацію, пов'язану зі зміною організаційної структури, управлінець при виборі того чи іншого підходу неприховано або приховано орієнтуються на швидкість здійснення зміни, обсяг попереднього планування, потребу у 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, в якому вона функціонує.

1.2.5. Стратегія змін

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

- темп здійснення змін;
- ступінь управління з боку керівників;
- використання зовнішніх структур;
- центральне або локальне зосередження сил.

Успіх реалізації стратегії залежить від кількості залучених співробітників, яка може бути різною. При незначних змінах (**наприклад**, реструктуризація підрозділу) залучення всіх співробітників не обов'язкове, але при радикальних змінах велика кількість залучених осіб зумовлює найвищу дієвість реалізації стратегії змін. Є такі методи залучення співробітників:

Інформація	Надання письмових і відеоматеріалів, проведення конференцій та 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 декілька принципів управління процесом змін.

Потрібно погодити методи і процеси змін із загальною діяльністю та управлінськими процесами в організації. Не виключена боротьба за обмежені ресурси — на деяких працівників може бути покладено функції як планування або розробки змін, так і виконання поточних справ. Ця проблема особливо гостра і делікатна в організаціях, де відбуваються суттєві зміни, наприклад, при запровадженні нового виду послуг, що може потребувати значної реорганізації процесів управління. І в цьому випадку проблемність полягає в тому, як реалізувати ці зміни без зниження продуктивності праці.

Керівництво має визначитись, в яких конкретно заходах, якою мірою та в якій формі безпосередньо братиме участь. Основний критерій — складність виконуваних дій та їх важливість для організації. У великих організаціях вище керівництво не може безпосередньо брати участь у здійсненні всіх змін, однак впровадженням деяких змін воно має керувати особисто або у належний спосіб, явний чи символічний, надавати управлінську підтримку. Заохочення з боку керівництва є важливим стимулом у здійсненні змін.

Потрібно узгодити різноманітні процеси перебудови організації. Можливо, це процес і нескладний у невеликій або простій за структурою організації, але у випадку великої і структурованої установи можуть виникнути певні труднощі. Нерідко різні відділи працюють над подібними питаннями (**наприклад**, впровадження нової технології обробки інформації).

Вони можуть подати пропозиції, які не узгоджуються з загальною політикою керівництва та стандартними методиками, або ж висунути надмірні запити щодо ресурсів. Не виключено, що один із підрозділів розробить важливі пропозиції. В такому випадку варто переконати інших прийняти їх, відмовившись від існуючої системи або своїх пропозицій. У таких ситуаціях керівництво при втручанні має дотримуватися такту.

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

Управління змінами включає рішення про застосування різноманітних підходів і способів втручання, які допомагають правильно розпочати, систематично вести роботу, справлятися з опротивом, забезпечувати підтримку та здійснювати потрібні зміни.

Управління процесом змін потребує аналізу відповідності наявних в організації ресурсів домінуючим на цей момент умовам.

Як свідчить практика, результати роботи організації визначаються сукупністю двох груп факторів:

- 1) зовнішніми умовами, в яких організація 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 та розробки, досвід, технології, корпоративна культура, якість управління тощо).

Зазначимо, що для того, щоб обрати відповідну стратегію та управляти нею, наперед варто визначити, які вимоги висувають до організації зовнішні фактори, що постійно змінюються, а потім перевірити, наскільки ресурси організації дозволяють їй реагувати на ці вимоги.

У таблиці 1.13 наведено співвідношення між групами факторів і зазначено п'ять можливих станів або ситуацій організації. Наведена у таблиці матриця демонструє,

що стан організації може змінюватися в результаті комплексного впливу зовнішніх умов і результативних дій, вжитих у відповідь на цей вплив з боку керівництва організації. Теоретично можливі будь-які сполучення параметрів, представлених у матриці. Однак слід зауважити, що при поліпшенні/погіршенні стану організації в одній групі параметрів, її стан в іншій групі також пропорційно поліпшується/погіршується під впливом так званого “хвильового ефекту”. Тому на практиці можливі стани організації групуються поблизу діагоналі матриці.

Таблиця 1.13.

Можливі стани організації (ситуації)

Р е с у р с и	Зовнішні умови роботи організації					
		Дуже сприятливі	Частково сприятливі	Невизначені	Частково несприятливі	Дуже несприятливі
о р г а н і з а ц і ї	Повністю адекватні	Відмінна ситуація	Стійка ситуація			
	Скоріш за все					
	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

Кожна із зазначених у матриці ситуацій характеризується власною динамікою за наведеними індикаторами. Цінність цієї матриці в тому, що вона дає змогу виявити поточний стан організації. Звичайно, значимість наведених у таблиці окремих індикаторів може відрізнятися у діяльності різних організацій, і тому для одержання достовірної оцінки стану організації їх варто застосовувати з відповідними ваговими коефіцієнтами. Різноманітність станів або ситуацій в організації та їх динаміка потребують різних підходів до впровадження змін у її роботу. Загалом:

- чим ближче стан організації до відмінного, тим більша увага повинна 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 і звичайно ведуть до радикальних перетворень, 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 житлово-комунального господарства об'єктом управління буде саме ця галузь економіки. Оскільки ситуація в цій галузі є дійсно 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, розробленої Міністерством, є стратегія змін у транспортній галузі, реалізована Міністерством інфраструктури України. Громадяни відчули прогресивні зрушення у цьому секторі економіки.

Вибір радикальної стратегії перебудови у випадках відмінного або стабільного стану організації неодмінно вплине на її життєдіяльність.

З іншого боку, стратегія безперервних поступових змін для організації, що перебуває в передкризовій або кризовій ситуації, тільки продовжить її регрес або навіть ще більше ускладнить становище. Тобто корисність тієї чи іншої стратегії може бути оцінена не абсолютно, а тільки в контексті стану конкретної організації.

Керівництво організації має ретельно проаналізувати та оцінити її стан, після чого прийняти рішення щодо того, яка стратегія найбільше відповідає політиці організації.

Деякі показники організації мають негативні ознаки, з чого можна припустити, що умови її існування ближче до невизначених, а ресурси — неадекватні. Тому стан організації є, скоріш за все, уразливим і навіть за інерцією наближається до передкризового. Відповідно, організація повинна обрати стратегію перебудови своєї діяльності та відмови від сформованих традицій.



Слід ознайомитися з питанням відповідності стану, в якому перебуває організація, і найбільш адекватної стратегії. Питання відповідності розроблено для організації, але може застосовуватися і в державних установах з певними застереженнями (див. таблицю “Співвідношення практичних ситуацій та стратегій” у Додатку 1.3)

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 і проєктів, механізмів їх впровадження.

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

На практиці управлінці часто спонтанно віддають перевагу стратегіям розвитку або оптимізації, вважаючи, що ці стратегії дають змогу зберігати традиції, знижують найбільш очевидні ризики, а наслідки невдачі при їх застосуванні не такі значні.

Збереження спадкоємності може загрожувати існуванню багатьох організацій у разі суттєвих і довготермінових змін умов їх діяльності. Усім організаціям час від часу потрібно вносити зміни у свої стратегії і структури.

Раніше, коли зовнішнє середовище було відносно стабільним, більшість організацій провадила незначні, скоріше кількісні зміни з метою вирішити термінові проблеми або скористатися новими можливостями. Та останні десять-двадцять років організації усього світу, щоб пристосуватися до нових суспільних вимог, постали перед необхідністю радикальних змін у стратегії, структурі та процесах управління. Глобалізація та швидкі технологічні зміни, найімовірніше, і в майбутньому продовжатимуть зумовлювати значні структурно-стратегічні зміни.

До обрання відповідного виду змін (серед величезного розмаїття) організації мають підходити виважено. Цей процес складний і потребує неабиякої відповідаль-

ності, аналітичних здібностей і навичок кваліфікованого управління вищого керівництва. В протилежному разі наслідки можуть бути непередбачуваними.



Обрати і рухатися в правильному напрямку означає успішно здійснити стратегію змін

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

За масштабом здійснення стратегічні зміни можуть бути:

- частковими,
- локальними,
- радикальними.

Стратегічні зміни стосуються структурних елементів управління і його наповнення, зокрема, стилю управління, компетенції та складу персоналу, організаційної культури. Стратегічні зміни стосуються цілісної культури середовища і є універсальною стратегією дії державної політики. Ця теза вказує на детермінованість мислення і дій з боку тих культурних норм, що панують у суспільстві, а також на те, що формування нових якісних форм організації (системи) можливе тільки за умов надбання суспільством нового культурного досвіду. Парадокс розвитку в цьому випадку полягає в тому, що управлінці прагнуть опрацювати різні варіанти його перебігу. Через відсутність в управлінців і виконавців належного культурного досвіду стратегічного управління, прийняття будь-якої моделі вирішення 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 Курт Левін. Вона може застосовуватися для будь-якої організації, яка здійснює зміни. Модель містить три основних етапи або стадії: розморожування, зміна і заморожування. Основні етапи (стадії) перетворень за К. Левіном (див. таблицю 1.14):

Таблиця 1.14.

Основні етапи (стадії) моделі процесу впровадження змін (за Куртом Левіном)

Етап (стадія)	Зміст
Розморожування	Подолання старих стереотипів, відхід від закоренілого. Для формування потреби в новому потрібне певне занепокоєння або незадоволення. Тобто для початку змін у стабільній системі потрібно її штучно дестабілізувати. Для нестабільної системи, особливо якщо вона нестала протягом тривалого часу, потрібно перебороти недовіру співробітників щодо можливості позитивних змін. У будь-якому випадку головне на цій стадії – “розморожування” вищого керівництва організації, переконання, що старі методи діяльності себе вичерпали.
Зміна	Центральна стадія процесу, коли і керівництво, і співробітники намагаються практикувати нові відносини, методи роботи і форми поведінки. Це процес пілотного запуску нововведення з метою переходу від ідеальної моделі нововведення до моделі реальної та можливої у межах організації. Ця стадія передбачає два етапи: <ul style="list-style-type: none"> – ідентифікацію (коли учасники процесу випробовують запропоновані нововведення); – інтерналізацію або засвоєння (коли учасники процесу приймають зміни; при цьому загальні цілі та принципи нововведень перевтілюються у специфічні особисті цілі та норми).

	І не важливо, ці зміни відбуваються послідовно чи одночасно, головне, що вони вимагають зацікавленої участі осіб. На цій стадії відбуваються зміни в переконаннях провідних учасників процесу перетворень.
Повторне заморожування	Цей процес відбувається тоді, коли учасники нововведень впроваджують у практику зміни, апробовані та оцінені як дієві. На цій стадії всі співробітники організації поділяють нові підходи.

Фактично всі організації у впровадженні змін проходять ці три основних етапи або стадії: розморожування, зміна та заморожування. Так відбувається управління змінами.

1.2.6. Управління змінами – саморозвиваюча організація

Управління змінами вимагає оцінки характеристик змін.

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

2. У багатьох людей зміни викликають почуття страху, тому вони воліють дотримуватися традиційних, добре відомих методів роботи, тим самим намагаючись уникнути змін і невизначеності.

3. Змінами необхідно управляти.

Управління змінами передбачає відповідну програму.

За моделлю Р.Бекхарда, будь-яка програма змін базується на таких принципах:

- постановка цілей, яких організація хоче досягти у результаті змін;
- оцінка поточної ситуації відносно поставлених цілей;
- окреслення заходів, необхідних у перехідний період;
- розробка стратегії змін на підставі аналізу факторів, які можуть вплинути на неї.

Управління змінами значною мірою вимагає чіткого розуміння контексту, в якому воно здійснюється. Потрібно розуміти культуру організації, її базисні цінності, норми поведінки та основні аксіоми, які поділяються її членами.

А.Бандура описав способи змінити ставлення співробітників до передбачуваних змін:

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

- важливих для них речей;
- уявленні про свою імовірну лінію поведінки у певних ситуаціях;
- думці про наслідки, до яких приведе обрана ними та чи інша манера поведінки.

Для тих, хто безпосередньо займається впровадженням змін, значення цієї теорії полягає у наступному:

- чим тісніший зв'язок між конкретною лінією поведінки і конкретним результатом, тим вірогідніше, що особа поводитиметься в такий спосіб;
- чим бажаніший результат, тим імовірніше, що особа обере таку лінію поведінки, яка, на її думку, сприятиме його досягненню;
- чим більше особа упевнена, що дійсно зможе дотримуватися певної нової лінії поведінки, тим більше можливість, що вона намагатиметься це зробити.

Отже, щоб змінити людську поведінку, потрібно:

- по-перше, змінити робоче середовище;
- по-друге, вселити впевненість у можливості прийняття нової лінії поведінки (тут важливе навчання);
- по-третє, переконати у тому, що нова манера поведінки сприятиме досягненню бажаного результату.

Необхідно буде також подолати перешкоди на шляху змін та труднощі, що виникають у зв'язку зі зміною статус-кво.

Перешкоди виникають, якщо:

- зміни сприймаються як загроза своїм цілям і перевагам;
- особи, яких безпосередньо стосуються зміни, не повною мірою розуміють їх причини і передумови;
- протягом тривалого часу в організації були встановлені й загальноприйняті (стали частиною культури організації) певні напрями політики, манери поведінки та стилі роботи;
- виникає почуття страху перед невідомим у осіб, що почувують себе комфортно у сформованих умовах.

Запропоновані шляхи змін мають і очевидні недоліки.

Саморозвиваюча організація (*окремі аспекти саморозвиваючої організації були розглянуті у параграфах “Стратегічні зміни” та “Підходи до подолання спротиву змінам”*).

Оперативне просування по службі, вміле наставництво, створення сприятливої психологічної атмосфери в колективі відіграють вирішальну роль при подоланні спротиву змінам. З огляду на це, доцільно сформулювати основні аспекти зменшення спротиву персоналу.



Насамперед потрібно подбати про укорінення змін, можливо, шляхом впровадження нової організаційної культури. Тобто організація має стати саморозвиваючою

Передусім йдеться про інформування та навчання працівників, адже невизначеність породжує сумніви і спротив.

Необхідно також залучати співробітників до процесу управління, що сприятиме розробленню більш реалістичних планів та виявленню причин невдоволення співробітників ще на початкових етапах, а також у разі виникнення проблем керівництву необхідно регулярно надавати допомогу і підтримку працівникам.

При виникненні спротиву змінам переговори та незначні поступки допоможуть стримати невдоволення співробітників і забезпечити від цього на майбутнє.

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

1.2.7. Історичний контекст бенчмаркінгу

Бенчмаркінг є одним із найновіших підходів до підвищення дієвості управління. Термін “бенчмаркінг” походить від англійського слова benchmark (орієнтир, еталон) і означає відмітку на фіксованому об’єкті (наприклад, карб на стовпі, що вказує висоту над рівнем моря). Він не має однозначного перекладу українською мовою, а зарубіжні словники трактують цей термін як “експертний стандарт” або “стандарт, за яким можна вимірювати щось, давати йому оцінку”.

У найбільш загальному розумінні “benchmark” — це те, що містить визначену кількість, якість і здатність бути використаним як стандарт або еталон при порівнянні з іншими предметами (процесами, явищами). В управлінській діяльності бенчмаркінг розглядається як особлива процедура введення в практику технологій, стандартів і методів роботи кращих організацій, функціонування територіальних соціально-економічних систем (міст, областей, країн тощо).

Поняття “бенчмаркінг” вперше застосовано в 1972 р. в Інституті стратегічного планування Кембриджу (США). Групою дослідників консалтингової організації PIM5 було сформульовано основний принцип бенчмаркінгу: щоб знайти оптимальне рішення, необхідно знати кращий досвід конкурентів, які досягли успіху в аналогічних умовах.

У 1979 р. компанія Xerox розпочала реалізацію проекту “Бенчмаркінг конкурентоздатності” – порівняння витрат і якості виробленої нею продукції з найуспішнішими на той час японськими аналогами. Цей проект вважається першим практичним застосуванням теорії бенчмаркінгу.

Починаючи з середини 80-х років минулого століття, відбувається популяризація бенчмаркінгу в багатьох країнах.

Бенчмаркінг – безперервний процес порівняння продуктів, послуг і практик з аналогами найпотужніших конкурентів або компаній, які є визнаними лідерами в обраній галузі (кращими у своєму класі).

Бенчмаркінг – процес ретельного вимірювання продуктивності шляхом зіставлення з найуспішнішими компаніями для наближення до найкращих у галузі (групі, класі) та їх перевершення.



Бенчмаркінг – систематичний процес пошуку найуспішнішої практики, інноваційних ідей і вискоєфективного виконання процедур, які сприяють вищій продуктивності.

Бенчмаркінг – безперервний процес, який виявляє, вивчає і оцінює найрезультативніші методи роботи в інших організаціях із метою використання знань у роботі своєї організації.

Бенчмаркінг – процес дослідження і врахування передового досвіду інших організацій.

Незважаючи на значну варіативність, усі наведені означення об'єднують безперервність діяльності щодо пошуку найкращих практик та їх застосування з метою підвищення результативності діяльності організацій у довгостроковій перспективі.

Бенчмаркінг є потужним інструментом, за допомогою якого організація може проводити порівняльний аналіз процесів і результативності діяльності (виконання робіт, надання послуг тощо), дає можливість зрозуміти, що тільки шляхом постійних змін на краще організація може досягти успіху – максимального задоволення від якості отриманих послуг.

В еволюції бенчмаркінгу виділяють декілька етапів:

- 1) бенчмаркінг трактується як ретроспективний (реверсивний) аналіз продукту, який переосмислюється та коригується відповідно до нових реалій, тобто здійснюється орієнтація на продукт (1972-1975 рр.);
- 2) завдяки діяльності фірми Xerox розвивається бенчмаркінг конкурентоздатності (1976-1986 рр.), тобто застосовується комплексний підхід, здійснюється зіставлення внутрішніх процесів із процесами у конкурентів;
- 3) поглиблене вивчення внутрішніх процесів, розширення наукової та інформаційної бази бенчмаркінгу (1982-1986 рр.), вивчення найкращих практик в інших секторах (галузях);
- 4) бенчмаркінг розглядається як системний процес оцінювання альтернатив через запозичення стратегій у партнерів і орієнтацію на довгострокове удосконалення (1987-1995 рр.);
- 5) бенчмаркінг розглядається як інструмент виявлення можливостей подолання міжнаціональних бар'єрів, нівелювання відмінностей між містами у глобалізованому середовищі (з кінця 90-х років ХХ ст.).

Упродовж останніх років популярність бенчмаркінгу у світі зростає. У 90-х роках ХХ ст. у багатьох країнах для пошуку партнерів із метою підвищення ефективності та результативності бізнесу створюються національні центри бенчмаркінгу.

У 1994 р. Центром бенчмаркінгу Великої Британії, SPI (США), Шведським інститутом якості (Швеція), IZB (Німеччина) та Клубом бенчмаркінгу Італії засновано Глобальну мережу бенчмаркінгу (Global Benchmarking Network, GBN) як спільноту юридично незалежних організацій та експертів, які приділяють основну увагу пропаганді та сприянню застосування бенчмаркінгу й обміну передовим досвідом, допомагаючи один одному в процесі співпраці. Сьогодні GBN налічує 27 бенчмаркінг-центрів у 22 країнах.

Нині відомо багато моделей бенчмаркінгу, що містять етапи, які необхідно подолати для досягнення кінцевого результату. Заслужовують на увагу моделі таких компаній: Xerox, R.Camp, R.Reider, SchrottGlaswerke, C. Tintelnot, IBM, A.Alsteat, M.Brighton (General Motors), ICI fibres, “колесо бенчмаркінгу” І.П.Данилова тощо.



Стислий опис моделей бенчмаркінгу розміщено в у Додатку 1.4

Водночас більшість моделей бенчмаркінгу містить аналогічні елементи (основні етапи здійснення бенчмаркінгу): планування, вибір об'єктів для порівняння, збір даних, аналіз отриманої інформації та її інтерпретація, адаптація кращих практик до своєї діяльності.

Щодо управлінської сфери, то бенчмаркінг набув розповсюдження на початку 90-х рр. ХХ ст. передусім як інструмент вимірювання дієвості державної політики та оцінювання її впливу на розвиток суспільства.

У Великій Британії створено спеціалізовану бенчмаркінгову мережу — Public Sector Benchmarking Service (PSBS), за допомогою якої будь-яка організація суспільної сфери може отримати інформацію про інструментарій бенчмаркінгу, дані про потенційних партнерів для порівняння та обміну досвідом, приклади реалізованих ініціатив та огляд кращих практик. Згодом британська система була інтегрована в European Benchmarking Network (EBN) — мережу, що об'єднує організації суспільної сфери усіх країн ЄС.

У Польщі існує інтернет-база UMBRELLA, яка містить інформацію про кращі практики організацій суспільного та приватного секторів, зокрема, щодо систем добору та оцінювання працівників, комплексних перевірок організацій, систем візуалізації інформації в офісах, створення мережі пунктів інформування про послуги, запровадження централізованої системи реєстрації скарг і заяв.

1.2.8. Бенчмаркінг у діяльності державних організацій

В основу бенчмаркінгу покладено концепцію постійного вдосконалювання діяльності, що передбачає безперервний цикл планування, координації, мотивації та оцінки дій з метою послідовного покращення діяльності організації.



Бенчмаркінг — систематичний процес виявлення успішних організацій та оцінки їх послуг і методів продукування з метою використання передового досвіду цих організацій

Основна мета бенчмаркінгу полягає в тому, щоб на основі дослідження визначити, наскільки інші організації виявилися успішними, з'ясувати фактори і методи роботи, які дозволили їм досягти високих результатів.

Типологія бенчмаркінгу не є однозначно визнаною серед фахівців. За ознаками виділяють такі типи бенчмаркінгу (див. таблицю 1.15).

Таблиця 1.15.

Типологія бенчмаркінгу за ознаками

Ознака	Тип бенчмаркінгу
Середовище порівняння	Внутрішній зовнішній
Значущість цілей і завдань	Стратегічний операційний
Об'єкт бенчмаркінгу	Інтегрований функціональний (аспектний) процесний
Масштаб вибірки порівнянь	Вибірковий (груповий) суцільний
Географічні межі порівняння	Національний міжнародний
Цільове призначення результатів	Еталонний рейтинговий (іміджевий)
Ступінь конкурентності відносно	Конкурентний співробітництва

Внутрішній бенчмаркінг здійснюється для порівняння показників діяльності окремих об'єктів у межах одного суб'єкта.

Зовнішній бенчмаркінг застосовується для порівняння обраних об'єктів різних суб'єктів.

Стратегічний бенчмаркінг фокусується на забезпеченні відповідності стратегії визначальним чинникам успіху в конкурентних умовах діяльності та спрямований на підтримку довготривалої конкурентоспроможності; базується на використанні її конкурентних переваг та інноваційних можливостей взаємодії стратегії з зовнішнім середовищем.

Операційний бенчмаркінг спрямований на забезпечення найоптимальніших шляхів для досягнення встановлених стратегічних цілей на основі використання передового досвіду вирішення стратегічних проблем в аналогічних сферах.

У межах операційного бенчмаркінгу визначаються конструктивні, зокрема інноваційні, шляхи, методи, інструменти, кращі практики реалізації стратегічних ініціатив.

Інтегрований бенчмаркінг розроблено для порівняння об'єктів реального світу загалом (на рівні суб'єктів бенчмаркінгу) або їх структурних частин зокрема, що функціонують відносно самостійно.

Функціональний бенчмаркінг розглядає технологію та процеси діяльності декількох підрозділів, які не є безпосередніми конкурентами однієї організації.

Процесний бенчмаркінг порівнює умови і рівень організації та технології здійснення аналогічних процесів управлінської діяльності.

Вибірковий (груповий) бенчмаркінг застосовується для порівняння декількох обраних його об'єктів (їх груп).

Суцільний бенчмаркінг зосереджується на порівнянні всіх аналогічних об'єктів відповідної території, що може здійснюватися як за спільною домовленістю суб'єктів, так і за ініціативи організації вищого рівня.

За ознакою географічних меж порівняння бенчмаркінг може бути як національним, коли порівняння здійснюється без залучення даних зарубіжних аналогів, так і

міжнародним, коли при порівнянні використовуються дані зарубіжних аналогів.

Еталонний бенчмаркінг передбачає вибір еталона (найкращого зразка-аналога в певній сфері діяльності), з яким далі порівнюються інші об'єкти бенчмаркінгу з метою пошуку резервів власного розвитку.

Рейтинговий бенчмаркінг здійснюється шляхом порівняння з кращим аналогом у групі з метою визначення порівняльного рівня розвитку (рейтингової позиції) об'єкта бенчмаркінгу.

Конкурентний бенчмаркінг розглядає продукцію та технології безпосередніх конкурентів організації.

Бенчмаркінг співробітництва передбачає взаємодію на основі співпраці та реалізацію спільних бенчмаркінгових проєктів, набуваючи спільного досвіду.

Бенчмаркінг є наскрізним інтегрованим процесом, в який входять взаємозалежні підпроцеси, що, за потреби, можна деталізувати як низку взаємопідпорядкованих мікропроцесів або їх мережу.

Структура процесу бенчмаркінгу (див. рисунок 1.6).

З огляду на те, що вичерпна інформація про світовий передовий досвід виробництва продукції або надання послуг потребує значних витрат, ці дані складно отримати. Тому бенчмаркінг часто використовує інформацію про організації, які виявилися успішними за тими чи іншими параметрами.

Надалі можуть бути виявлені нові, кращі зразки продукції чи послуг, відповідно, бенчмаркінг набуває характер безперервного процесу удосконалень.

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

Наприклад, досвід маркетингової діяльності торговельних фірм, що розповсюджують товари широкогожитку, використовується в маркетингу освітніх послуг державних навчальних закладів; у стратегічному управлінні розвитку вузів можуть використовуватися ті ж прийоми, що й при стратегічному управлінні розвитку комерційних фірм тощо.

Для органів регіонального управління неабиякий інтерес становить приклад діяльності *Аудиторської комісії у Великій Британії*.

Аудиторська комісія у Великій Британії здійснює постійний моніторинг якості управління місцевих органів влади, а також організацій суспільного сектора, які діють на місцевому рівні. 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 розбіжностей в результативності використання бюджетних коштів, витрачених на ті чи інші потреби. На основі цього моніторингу Аудиторська комісія, ґрунтуючись на показниках соціально-економічної ефективності, виявляє передовий досвід найбільш оптимального та результативного використання бюджетних коштів фінансування державної установи (це може бути найкраща школа, найкращий шпиталь, найкраща пожежна команда тощо). Потім цей успішний досвід вивчається, з'ясовуються практичні кроки, які сприяли отриманню найкращих результатів. Зрештою проаналізований досвід описується та оприлюднюється за особистої участі співробітників Аудиторської комісії.

Таким чином, кінцева мета контролю, який здійснює Аудиторська комісія, — поліпшення ефективності діяльності багатьох державних установ, а отже, підвищення продуктивності кожного бюджетного фунта стерлінгів.

Етичні питання бенчмаркінгу.

У процесі впровадження бенчмаркінгу можуть виникнути етичні питання, пов'язані з інформаційною безпекою. Тому при застосуванні бенчмаркінгу доцільно дотримуватися певних правил, **прикладом** яких є Кодекс поведінки при проведенні бенчмаркінгу (The Benchmarking Code of Conduct).

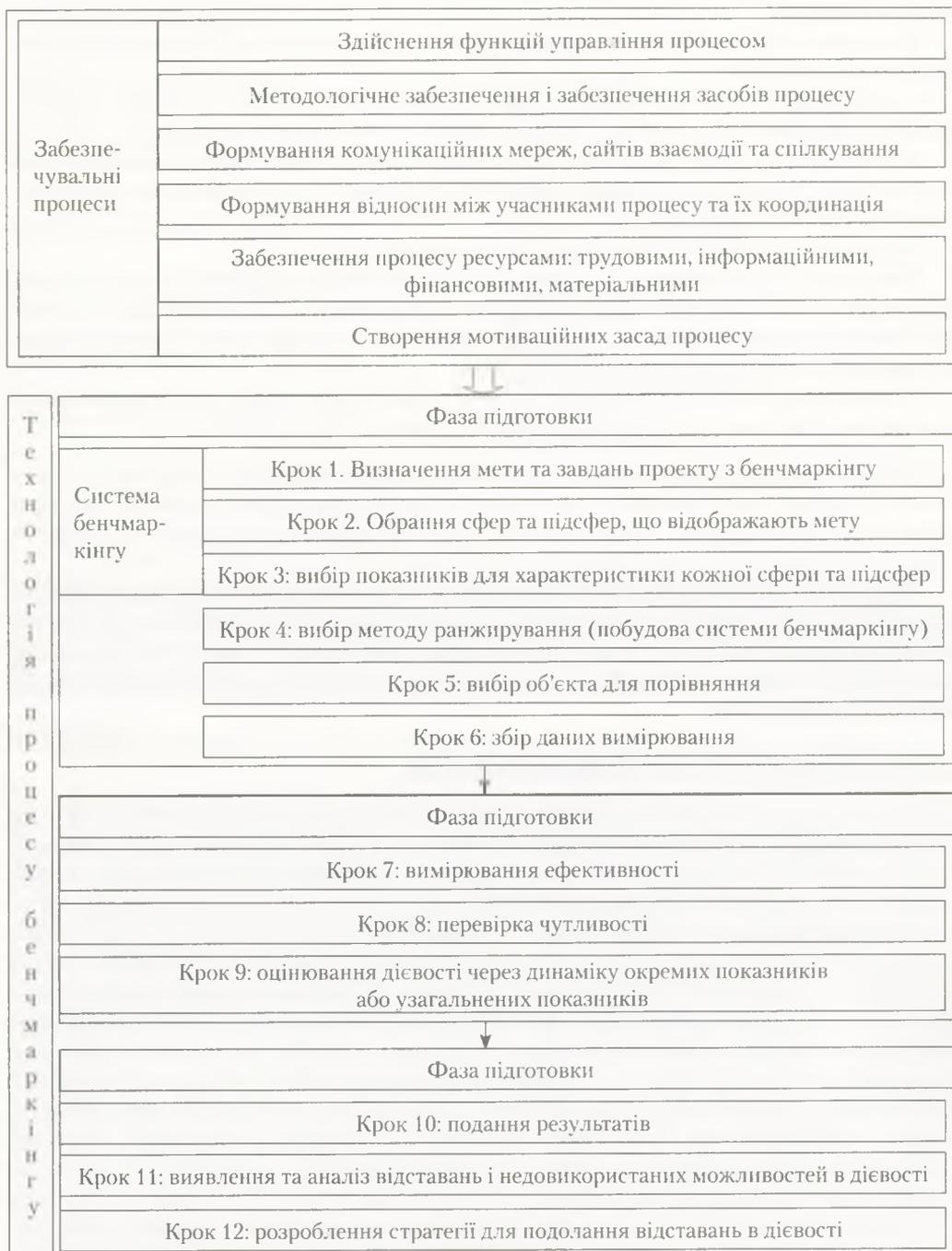


Рисунок 1.6. Структура процесу бенчмаркінгу

The Benchmarking Code of Conduct є результатом консультацій і розвитку процесу, що координувався Групою The Performance Improvement Group за допомогою The Eurocode Working Group, до складу якої входять старші менеджери з бенчмаркінгу та офіційні представники від таких організацій, як: BT, Department of Trade and Industry (UK), European Foundation for Quality Management, IFS International, KPMG Peat Marwick (USA), Shell International, Siemens, The Benchmark Network, The Post Office.

Пропозиції також було отримано від таких організацій: American Productivity and Quality Center, British Quality Foundation, Prudential Assurance, Swedish Institute of Quality, Strategic Planning Institute, The Benchmarking Centre UK, The Benchmarking Club Italy, The Law Society, The Quality Network.

Принципами поведінки партнерів з бенчмаркінгу відповідно до Кодексу поведінки є:

- принцип готовності (Principle of Preparation) — бути готовим до обміну інформацією, анкетами тощо з партнерами з бенчмаркінгу;
- принцип контактів (Principle of Contact) — поважати корпоративну культуру організацій партнерів і працювати в межах взаємопогоджених процедур, уникати спілкування у відкритому форумі без попереднього дозволу партнерів з бенчмаркінгу;
- принцип використання (Principle of Use) — використовувати отриману інформацію виключно в цілях, погоджених із партнерами з бенчмаркінгу;
- принцип законності (Principle of Legality) — утримуватися від надходження інформації з джерел, які можуть бути витлумачені як неправильні (у тому числі порушення або спонування до порушення); дотримуватися таємниці та конфіденційності;
- принцип завершення (Principle of Completion) — своєчасно виконувати кожне зобов'язання, взяте перед партнерами з бенчмаркінгу; прагнути до завершення кожного порівняльного дослідження для задоволення партнерів з бенчмаркінгу;
- принцип розуміння і згоди (Principle of Understanding and Agreement) — з'ясувати, якого ставлення до себе прагнуть партнери з бенчмаркінгу і відповідним чином формувати своє ставлення до них; використовувати отриману інформацію лише після погодження з партнерами з бенчмаркінгу.

Дотримання цього Кодексу сприятиме ефективності, дієвості та етичності процесу бенчмаркінгу.

1.2.9. Бенчмаркінг: порівняльний аналіз

Бенчмаркінг як інструмент виявлення факторів і методів роботи, які дозволили тій чи іншій організації досягти високих результатів, потребує порівняльного аналізу. Звіт, підготовлений компанією Coopers and Lybrand (нині відома як Price Waterhouse Coopers) у середині 1990-х років і представлений Дж.Нідхемом, виділяє основні функції, які регулярно є об'єктом бенчмаркінгу. Серед них:

Клієнтське обслуговування	72%	Людські ресурси	60%
Виробництво	68%	Інформаційні послуги	35%

Організаціям, які застосовують бенчмаркінг як інструмент діагностики своєї діяльності, бажано задля ознайомлення з досвідом кращих еталонних конкуруючих компаній налагодити з ними співпрацю.

Приклад:

У багатьох приватних компаніях застосування процедур порівняльного аналізу концентрується на рівнях прибутковості та обсягах реалізації. До того ж, можуть використовуватися показники рівнів задоволеності та утримання споживачів, а також фінансові показники оборотності запасів і збору дебіторської заборгованості.

У державному секторі найбільш важливим є вивчення співвідношення ціни-якості надаваних послуг. Діяльність сфери охорони здоров'я, сфери освіти та органів місцевої влади останнім часом ґрунтовно аналізується та оцінюється з боку уряду. Відповідно, це вимагає підвищення якості їх діяльності згідно з потребами споживачів.

Як приклад, заклади охорони здоров'я. Було створено зведену таблицю, до якої заносяться такі показники, як час очікування надання послуги, рівень смертності від усіляких захворювань серед різних категорій населення. Таким чином, здійснюється порівняльне оцінювання діяльності різних медичних закладів. Потім ця інформація доводиться до відома населення, на підставі чого споживачі послуг можуть обрати той медичний заклад, який найбільше відповідає їхнім потребам і вимогам.

Навчальні заклади та органи місцевої влади також підлягають детальному оцінюванню, тобто для них теж складають відповідні зведені таблиці. Характеристикою якості діяльності шкіл є високі показники успішності учнів. Окрім того, в школах враховується і такий показник, як пропуск занять без поважної причини.

Органи місцевої влади оцінюються зазвичай за такими критеріями, як утилізація відходів та витрати на утримання владного апарату

Бенчмаркінг сприяє:

- вивченню позитивного досвіду, що містить синергетичні властивості;
- виявленню слабких місць та вивченню позитивного досвіду з метою їх усунення.

Застосування успішного досвіду зі сфери бізнесу в державному секторі підвищує якість послуг, а також рівень турботи про клієнтів. Та наскільки коректно використовувати показники приватного сектора як орієнтир для держсектора?



Матеріал про застосування практики порівняльного аналізу в державних структурах розміщено в Додатку 1.5

Бенчмаркінг є успішною управлінською технологією, яку доцільно використовувати і в Україні. Застосування цієї моделі порівняльного аналізу може бути досить успішним, адже на кшталт цьому способу оцінювання в колишньому СРСР застосовували методи соцзмагання в державній сфері. Втім, сам приклад колишньої системи управління СРСР асоціюється з низькою дієвістю всієї системи загалом, а отже, не виключено, що це може завадити широкому застосуванню бенчмаркінгу, викликати незаслужене відторгнення. Впровадження бенчмаркінгу, а не “передового досвіду” допоможе уникнути небажаних асоціацій.

Одним із можливих підходів до використання бенчмаркінгу є участь у різних рейтингах та оцінках якості систем управління. Будь-яке суспільне визнання, що ґрунтується на результатах, досягнутих у процесі відкритого та прозорого змагання, може сприяти підвищенню якості державного управління. Оцінка якості регіонального або муніципального управління чи державної організації, здійснювана незалежними комісіями, громадськими організаціями та суспільно визнана, сприяє підвищенню якості управління в державних і муніципальних органах управління.

Будь-які суспільні оцінки, рейтинги і конкурси роблять процес державного та муніципального управління більш прозорим і результативним. У зв'язку з цим, на перших етапах використання бенчмаркінгу в практиці державного та муніципального управління в Україні доцільно організовувати різноманітні конкурси і рейтинги органів місцевого управління та самоврядування, а також запровадити оцінки якості використання бюджетних коштів у різних сферах регіонального та муніципального управління.

Останнім часом у деяких країнах бенчмаркінг розвивається в напрямі створення кооперативів бенчмаркінгу. Групи організації або підрозділів сконцентровуються на взаємному обміні практичним досвідом, використовуючи для самооцінки ідентичні параметри. Це сприяє подальшому розвитку організації суспільного сектора, підвищенню їхньої дієвості. Цей напрям діяльності уже розвивається в нашій країні, у тому числі на базі таких організацій, як асоціації міст, регіональні асоціації місцевого самоврядування тощо.

Бенчмаркінг можна розглядати як своєрідну технологію навчання, і орієнтований він має бути насамперед на цей процес.



Ефект навчання в бенчмаркінгу може виникнути лише при відповідних організаційних і культурних передумовах

Це, передусім, необхідний рівень децентралізації управління, делегування повноважень, відсутність вертикальної ієрархії, горизонтальна координація та наявність фінансових ресурсів. Водночас бенчмаркінг відіграє підпорядковану роль у межах загальної стратегії навчання організації. Важливим елементом цієї стратегії є навчання тому, як потрібно навчатися. Річ у тім, що багато організацій усе ще не адаптовані до нових умов, які вимагають безперервного і постійного процесу навчання, і їхня здатність до навчання перебуває не на належному рівні. У зв'язку з цим, у програмах навчання та підвищення кваліфікації державних і муніципальних службовців доцільно передбачати спеціальні тренінги, націлені на використання нових методів управління в державному та муніципальному управлінні, а також тренінги, що розвивають у державних і муніципальних службовців здатність до навчання й самонавчання.

Отже, широке поширення бенчмаркінгу в світі свідчить про його високу результативність. З огляду на це, технологія управління заслуговує, щоб на системній основі впроваджувати її в діяльність державного та муніципального управління нашої країни. Це стосується і багатьох інших сучасних технологій управління. Потрібно подолати штучні бар'єри, що розмежовують управління у приватному та суспільному секторі, у комерційних і державних організаціях. Для цього необхідно ширше висвітлювати досягнення сучасного стратегічного управління в межах програм навчання та підвищення кваліфікації державних і муніципальних службовців.



Внутрішні та зовнішні зв'язки в управлінні змінами

Управлінці та “агенти по роботі зі змінами” аналізують та формують власне розуміння зовнішніх “реалій”. Будь-які фактори, що можуть бути причиною необхідності здійснення стратегічних змін, є темою для обговорення і можуть бути інтерпретовані по-різному. Тому найчастіше при визначенні планів подальшого розвитку та напрямку змін відповідальні працівники організації не знаходять спільної мови з багатьох питань.

Ключовим вибором при розробці стратегії-відповіді на виклики зовнішнього середовища є необхідність визначитися — зайняти випереджальну позицію чи реагуючу.

Зазвичай особи, які визначають стратегію, обирають випереджальну лінію, віддають перевагу поведінці, що дозволяє “грати на випередження” при ухваленні рішень щодо впровадження необхідних змін та альтернативних способів досягнення визначених цілей. Однак не слід вважати, що випереджальна позиція може бути застосована завжди.

Відповідальним за управління стратегічними змінами необхідно володіти умінням чітко визначати, в яких умовах застосовувати ту чи іншу лінію поведінки.

Вибір тактики має диктуватися прагматичним підходом до змін.



Матеріал про управління змінами “в епоху без закономірностей” розміщено в Додатку 1.6

1.2.10. Реінжиніринг як спосіб зниження невиправданих витрат і дублювання функцій в організації



Реінжиніринг (*reengineering*) — комплексна процедура, яка передбачає розробку нових ділових процесів в організації шляхом радикального перепроєктування (ре-інжинірингу) існуючих процесів, зазвичай на основі інтенсивного використання у нових процесах електронних систем, зміни умов управління, що у свою чергу дає можливість отримати додаткові конкурентні переваги

Родоначальником терміна “реінжиніринг” вважається Майкл Хаммер. За його визначенням, реінжиніринг — це фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів з метою досягнення істотного покращення якості функціонування.



Реінжиніринг бізнес-процесів (Business Process Reengineering — РБП) — фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів для досягнення суттєвих покращень у таких ключових для сучасного бізнесу показниках результативності, як витрати, якість, рівень обслуговування та оперативність. На відміну від інших технологій модернізації бізнесу (виробництва), головна риса РБП — створення абсолютно нових і ефективніших процесів (бізнесу, виробництва), без урахування попередньої системи.

Принципи РБП є основою для досягнення суттєвого покращення результативності бізнесу. Ці принципи базуються на таких положеннях:

- 1) вищі управлінці мають підтримувати і залучати співробітників до реінжинірингу з метою усунення бар’єрів і сприяння успіхів;
- 2) культура організації повинна бути сприймаючою, “відкритою” для цілей та принципів реінжинірингу;
- 3) основні вдосконалення та фінансові результати досягаються шляхом фокусування на бізнесі з позицій процесів, а не функцій;
- 4) відбір процесів для реінжинірингу має відбуватися на основі чіткого розуміння потреб споживача, очікуваних результатів і потенціалу успіху;
- 5) модератори процесів мають управляти реінжиніринговими проектами спільно з крос-функціональними командами, дотримуватись відповідних меж процесу, зосереджуватися на потребах споживачів і забезпечувати своєчасність впровадження.

Основною метою реінжинірингу, серед інших, є отримання додаткових конкурентних переваг, а відповідно — підвищення конкурентоспроможності. Всі завдання для досягнення цієї мети, які керівництво організації ставить перед робочою групою, можна поділити на три групи:

- 1) формування прозорої системи внутрішньої взаємодії персоналу і процесів організації для побудови прозорої та гнучкої системи внутрішнього контролю. Саме цей механізм дозволяє керівництву не лише приймати обґрунтовані оперативні рішення, а й планувати та здійснювати майбутні внутрішні зміни, підвищуючи гнучкість і здатність адаптуватися до зовнішнього середовища, яке змінюється;

- 2) опис і оптимізація процесів із метою скорочення їх тривалості та/або затратності. Проведення реінжинірингу дозволяє організації скоригувати процеси, скорочуючи їх тривалість або оминаючи так звані “даремні витрати”, що в підсумку впливає на собівартість продукції та прибутковість організації;
- 3) побудова інформаційної системи організації для впровадження автоматизованої системи управління.

Кожна група завдань визначає набір здійснюваних процедур і результати, які мають бути отримані від реінжинірингу процесів організації.

Процес реінжинірингу містить у собі оцінку внутрішніх процесів організації і спрямований на убезпечення від наявності надлишкової робочої сили, зниження невиправданих витрат і дублювання функцій. Для більшості організацій процес широкого реінжинірингу може бути достатньо травматичним, однак, ця процедура знижує витрати та підвищує результативність.

Реалізація РБП є складним процесом, який потребує часу та концентрації зусиль всієї організації. Як і будь-який глобальний процес, який впливає на життєдіяльність організації та радикально змінює способи її функціонування, РБП проводиться за певними принципами (див. таблицю 1.16).

Таблиця 1.16.

Основні принципи РБП

	Принцип	Характеристика принципу
1	Інтегрування виконуваних робіт	За сучасних умов функціонування організації багато часу витрачається не на сам виробничий процес, а на взаємодію між його ланками. При цьому така взаємодія зазвичай не є результативною. Інтегрування декількох виробничих ланок має за мету зменшення інтерфейсів виробничого процесу, скорочення часу очікування та запобігання неефективним процедурам
2	Самостійність виконавців у прийнятті рішень (у межах своєї компетенції)	Цей принцип дозволяє мінімізувати кількість вертикальних взаємодій щодо виробничого процесу. Працівник повноважний самостійно (маючи відповідну підготовку) приймати окремі рішення. Це дозволить не гальмувати виробничий процес, відволікаючи керівника або менеджера від важливих справ
3	Дотримання природного порядку виконання роботи	Реінжиніринг допомагає уникнути додаткових вимог до виробничого процесу, зокрема, обумовлених організаційною структурою або адаптованою лінійною технологією
4	Розподіл функцій між працівниками підрозділів залежно від поточної ситуації	Організаційна структура не повинна жорстко обмежувати протікання процесу. Розподіл функцій в організації має відбуватися залежно від особливостей процесу і необхідності його виконання, а не від попередньо закріплених обов'язків. Якщо працівникам відділу маркетингу зручніше самостійно закуповувати для своїх співробітників канцелярські принадлежности або обладнання, то відпадає необхідність залучати до цього процесу інші підрозділи. До того ж, варто активно втягувати в РБП як його клієнтів, так і постачальників, що традиційно розглядаються за рамками проекту. Такі рішення часто застосовуються в межах методики “вчасно” (Just-In-Time Manufacturing)
5	Різноваріантність здійснення процесів	Натомість застарілих і нерезультативних процесів запровадження різноваріантних, орієнтованих на максимальну кількість можливих випадків їх реалізації; кожен варіант здійснення процесу залежить від поточної ситуації

Закінчення таблиці

6	Необхідно зменшувати втручання у виробничі процеси	Багато часу витрачається на зіставлення і зведення різних форм подання однієї й тієї ж інформації. Заяви на відпустку зіставляються з відгулами, заявки на закупівлю — із рахунками-фактурами, записи про відсутність на роботі через хворобу — з бюлетенями тощо. Отже, необхідно багато звіяти, створюється плутанина в процесі; для удосконалення процесу варто просто ліквідувати ці постійні звірки. Для уникнення зловживань слід впроваджувати аудит мистецтва виконання (матеріал про аудит мистецтва виконання див. у відповідних параграфах)
7	Зменшення кількості надмірних перевірок і контролю	Надмірний контроль і перевірки не сприяють конкурентоспроможності. Тому усунення їх сприятиме насамперед зменшенню витрат
8	Оптимізація узгоджувальних процесів	Узгодження — це ще один варіант робіт, що не додають конкурентоспроможності; оптимізація узгоджувальних процесів слугуватиме мінімізації витрат
9	Відповідальний управлінець — єдина контактна особа щодо процесу	Управлінець взаємодіє з замовником щодо усіх питань, пов'язаних із процесом. Для цього він повинен мати доступ до всіх інформаційних систем, задіяних в цьому процесі, та безпосередньо до всіх виконавців
10	Поєднання централізованих і децентралізованих операцій	Сучасні інформаційні технології дозволяють регламентувати діяльність підрозділів, одночасно централізувати і децентралізувати окремі операції. Централізація може бути здійснена шляхом агрегування інформації та розмежування прав доступу до неї; децентралізація може підтримуватися адміністративними методами

Ідея проведення реінжинірингу полягає в аналізі та побудові моделі “як є”, визначенні вимог до нових бізнес-процесів (побудова моделі “як повинно бути”), впровадженні перепроєктованих процесів.

1.2.11. Особливості та методи проведення реінжинірингу

За визначенням М.Хаммера, “Реінжиніринг — це фундаментальне перепроєктування бізнес-процесів компаній для досягнення корінних покращень в основних актуальних показниках їх діяльності: вартість, якість, послуги і темпи”. “Фундаментальне перепроєктування” і є основним питанням, оскільки означає кардинальну та якісну зміну, різкий і стрибкоподібний перехід від одного стану до іншого, від старого до нового. Чи готові організації і співробітники до цього? Переважно, ні.

Будь-яка зміна завжди пов'язана з ризиком. Так, ризик це завжди можливість. Він може призвести як до втрат, так і відкрити шлях до нових вершин. Але водночас, якщо ризику піддається ціла організація і до процесу залучається велика кількість співробітників, багато з яких перебувають у стані занепокоєння, адже на них може бути покладено нові обов'язки або звільнено взагалі, це породжує протистояння самому процесу реінжинірингу. Отже, перетворення, які пропонує РБП, посять характер разових, специфічних методів управління.

Процеси перетворень покликані змінювати не лише процеси в організації, а й саму організацію (правила і процедури її функціонування). У такому випадку організація проводить різку якісну зміну елементів організаційної системи і здійснює стрибкоподібний перехід від одного якісного стану до іншого. Отже, про РБП слід говорити як про метод, що застосовується в особливих періодах розвитку організації, коли ви-

никає необхідність провести її якісну реорганізацію радикальним способом і з різким стрибкоподібним переходом у новий стан. І це є однією з особливостей РБП.

Й.Беккер, Л.Вілков, В.Таратухін, М.Кугелер і М.Роземанн у своїй книзі “Менеджмент процесів” наголошують, що низка структур зорієнтовані на функціональний підхід в організації процесів. Такий підхід, хоча і дає можливість забезпечити результативність окремих функцій в організації, проте не гарантує оптимальність всіх процесів. Як наслідок, окремі структури організації хоча і діють результативно, загалом вона має багато недоліків у здійсненні безперервності процесів. І тому вище зазначені дослідники пропонують від функціонального підходу перейти до процесного (матеріал щодо процесного підходу див. у відповідному параграфі), який дає можливість орієнтувати всі структури організації на результативне управління всіма процесами. Одним із таких інструментів науковці вважають РБП.

М.Хаммер і Л.Хершман у своїй книзі “Швидше, краще, дешевше: дев'ять методів реінжинірингу бізнес-процесів” також пропонують від функціонального підходу організації бізнес-процесів перейти до процесного й основою для цього вважають РБП. Водночас вони пропонують організувати “наскрізні робочі процеси”, розуміючи під цим, що кожен в організації повинен працювати за принципами: “Подивися ліворуч, подивися праворуч” та “Думати про завдання організації загалом і про те, яку цінність отримують клієнти в результаті їх виконання”. На їх думку, такий підхід можна застосувати для вирішення як організаційних та управлінських завдань в компанії, так і творчих.

М.Робсон і Ф.Уллах у своїй книзі “Реінжиніринг бізнес-процесів” зазначають, що хоча функціональне управління й використовується широко, воно породжує багато труднощів. “Різні функціональні структури часто мають дуже обмежений погляд і не переймаються тим, що їх безпосередньо не стосується. Часто доводиться спостерігати, як бухгалтерія зацікавлена в отриманні виробничої та фінансової інформації і її зовсім не хвилюють фактори, які безпосередньо формують ситуацію. Часто складається враження, що люди поводять себе так, немовби між ними насправді немає нічого спільного”. Автори також стверджують, що процесний підхід має величезні переваги порівняно з функціональним, і, на їх думку, РБП кращий інструмент для переходу від функціонального підходу управління до процесного.

Однією з особливостей РБП є його орієнтованість на процесний підхід в організації бізнес-процесів, де кожен співробітник прагне до досягнення спільної мети, а не просто виконує свої обов'язки. Також РБП є тим механізмом, який забезпечує успішний перехід від функціонального до процесного управління.

Загалом можна виокремити п'ять діючих методичних підходів для РБП. Ці п'ять підходів були запропоновані С.Муту, Л.Вігман і Х.Шерагай на 4-ій Міжнародній конференції, присвяченій теоретичним питанням інжинірингу індустрії. Узагальнивши наведені підходи, можемо рекомендувати здійснювати РБП за схемою (див. рисунок. 1.7).

Приблизно таку ж послідовність пропонують М.Робсон і Ф.Уллах у своїй книзі “Реінжиніринг бізнес-процесів”. Оскільки РБП неминуче стосуватиметься усіх співробітників компанії і, очевидно, вивільняться незатребувані у виконанні нового виробничого процесу людські ресурси, то автори пропонують заздалегідь скласти чіткий план дій. Розуміючи, що скорочення співробітників для керівництва організації завжди є емоційним питанням, вони радять розробити стратегію, яка допоможе вирішити цю проблему за рахунок природного зменшення персоналу. Тобто виходу людей на пенсію або плинності кадрів.

Зважаючи на те, що РБП водночас скорочує витрати, пропонується частину цих фінансових ресурсів спрямувати на виплату компенсації співробітникам, які безо-



Рисунок 1.7. Процес РБП

середньо підпадають під скорочення. Як стверджують М.Робсон і Ф.Уллах, часто питання виплат ставало для організації одним із найпроблемніших для успіху реалізації РБП, і наперед не передбачивши це, виникає ризик для всього процесу.

У роботі “Менеджмент процесів” також представлено детальний план РБП. Процес РБП містить такі компоненти:

- 1) підготовку до моделювання процесів;
- 2) розробку цілісної структури процесів;
- 3) моделювання та аналіз “як є”;
- 4) моделювання “як має бути”;
- 5) формування організаційної структури;
- 6) впровадження процесів;
- 7) безперервний менеджмент процесів.

Водночас, враховуючи високий рівень розвитку ІТ-технологій, їх варто застосовувати у моделюванні нових процесів для моніторингу дієвості РБП.

Наслідки впровадження РБП:

- відбувається перехід від функціональної структури підрозділів до горизонтальної, що дозволяє вирішити проблему неузгодженості або протиріч між цілями діяльності різних функціональних підрозділів;
- робота виконавця стає багатоплановою: збільшується різноманітність функцій виконавця, що може стати вагомим фактором мотивації його праці;
- натомість контрольованого виконання завдань працівники самостійно приймають рішення і обирають можливі варіанти досягнення цілей; виконавці повинні не чекати вказівок згори, а діяти за власною ініціативою в рамках своїх значно розширених повноважень;

- змінюються вимоги до підготовки працівників: від короткострокових курсів до здобуття професійної освіти; у зв'язку з багатоплановістю і змінюваністю оновлених процесів підприємству необхідно подбати не лише про організацію відповідних курсів цільової підготовки своїх фахівців, а й про постійну ґрунтовну їх освіту;
- змінюється оцінка результативності роботи й оплати праці: від оцінки діяльності до оцінки результату; після проведення реінжинірингу команда процесу відповідає за його результати, і таким чином підприємство може оцінити ефективність роботи команди та здійснити оплату відповідно до отриманого результату;
- змінюється критерій просування на посаді: від результативності виконання роботи до здатності виконувати роботу; в нових умовах варто чітко розмежувати просування співробітника по службі та результативність його роботи; просування по службі безпосередньо залежить від здібностей співробітника, а не від результативності його роботи;
- метою виконавця стає задоволення потреб клієнта; реінжиніринг вимагає від працівників зміни позиції: робота для клієнта, а не для керівника; змінюються функції управлінців: від контролюючих до наставницьких; ускладнення робіт виконавців приводить до того, що управлінець менше контролює хід виконання процесу; команда процесу цілком відповідає за його результати, а керуючий вплив на виконавців з боку управлінців мінімізується; функції управлінця змінюються, тепер вони не керуючо-контролюючі, а допомагають членам команди вирішувати проблеми, які виникають під час впровадження процесу;
- організаційна структура нового підприємства стає більш горизонтальною та спрощеною, що дає змогу орієнтувати організацію не на функції, а на процеси, усуваючи зайві рівні управління;
- змінюються адміністративні функції; одним із наслідків реінжинірингу є зміна ролі вищого керівництва; зменшення рівнів управління наближає керівництво до безпосередніх виконавців і клієнтів; керівники у таких умовах повинні ставати лідерами, що словом і ділом сприяють зміцненню переконань і цінностей виконавців.

Таким чином, реінжиніринг стосується глибинних аспектів життєдіяльності організації, передбачає в тому числі й зміни системи оцінки, мотивації та заохочення персоналу, адже кадрами, що працюють по-новому, необхідно й управляти по-новому. Не можна реалізувати РБП, ізолюючи його від усіх інших аспектів організації.

1.2.12. *Стилі керівництва в процесі змін*

Для дієвого управління організаційними змінами важливе значення має авторитет керівника.



Авторитет керівника — це загально визнаний неформальний вплив його на співробітників, що ґрунтується на знаннях, моральних якостях, досвіді; це форма здійснення влади

Джерелами авторитету керівника є посадовий статус і здобутий авторитет. Доповнюючи одне одного, вони створюють передумови для нормального функціонування трудового колективу.

Авторитетний керівник водночас є лідером колективу або формальним лідером.



Лідер — особа, здатна впливати на окремих людей або групи, спрямовуючи їх зусилля на досягнення цілей організації

Керівник-лідер користується особистим і службовим авторитетом. Для цього він повинен володіти високо розвинутими діловими та особистісними якостями, здібністю до спілкування і встановлення контактів із колективом, гнучкістю при прийнятті рішень.

Характерні риси діяльності керівника:

- формування принципів діяльності для співробітників і для всієї організації;
- делегування значної частини відповідальності іншим;
- врахування вимог конкретної ситуації;
- надання співробітникам можливості для самовираження;
- заохочення співробітників до постановки перед собою високих цілей;
- раціональне використання робочого часу;
- потяг до самовдосконалення;
- використання конструктивної критики щодо діяльності організації;
- розумний ризик і відповідальність.

Результативність діяльності керівника з управління організаційними змінами залежить від таких факторів: особистісні якості, досвід роботи на керівній посаді, відповідна освіта в галузі управління та бажання здійснювати організаційні зміни.

Особливу роль в управлінні процесом змін відіграє особистість керівника та стиль його керівництва.

У практиці управління існують численні класифікації стилів керівництва. Основними є *три стилі керівництва* (див. **Додаток 1.7**). Наведемо ширший опис цих трьох стилів керівництва.

1. *Авторитарний* чи *директивний*. Характеризується високою централізацією керівництва, одноосібним прийняттям рішень, жорстким контролем за діяльністю співробітників. Співробітники отримують лише мінімум інформації. Керівник відмовляється від послуг експертів, не враховує думки співробітників, не виносить свої пропозиції на обговорення. Поширені методи керівництва: накази, розпорядження, зауваження, догани, погрози, зняття під'як тощо. Зацікавленість не заохочується. Інтереси справи для керівника вищі за інтереси людей.
2. *Демократичний* або *колегіальний*. Характеризується прагненням керівника до спільного вироблення рішень, розподілом повноважень і відповідальності між керівником і співробітниками. Заохочується висловлювання власної думки. Керівник прагне використовувати рефлексивні методи управління (перекопання, обговорення, аргументація), а при здійсненні контролю особливу увагу звертає на результат. У співробітників розвивається самостійність, що сприяє досягненню цілей організації.
3. *Ліберальний*. Характеризується безініціативністю, невтручанням у процес діяльності. Керівники недостатньо компетентні, не впевнені у стабільності свого службового становища, не принципові, не вимогливі до співробітників, не здійснюють постійний контроль за діяльністю співробітників.



Дієвість стилю керівництва залежить від конкретної ситуації, проте в управлінні організаційними змінами більш прийнятним є демократичний стиль.

Оскільки управління персоналом ґрунтується на взаємовідносинах (формальних і неформальних) керівника-лідера з співробітниками, то особливо високі вимоги висуваються до його психологічних якостей. Такими якостями є:

- здатність заручатися прихильністю колективу за рахунок спілкування та формування у нього позитивних емоцій;

- чесність, порядність, правдивість, висока вимогливість як до себе, так і співробітників, відповідальність;
- справедливість, доброзичливість, повага до співробітників, здатність створювати у колективі сприятливу атмосферу;
- знання людської психології та характеру співробітників, методів дієвого впливу на них;
- емпатії (співпереживання) — вміння поставити себе на місце іншого, вникнути в його проблеми, потреби, інтереси, мотиви діяльності;
- толерантність — вміння за будь-яких обставин і умов залишатися стриманим, виваженим, розсудливим, ввічливим до думок і бачень інших, не втрачати здатності ухвалювати правильні рішення;
- рішучість, наполегливість, здатність до вольових дій;
- уміння мислити "проблемно" і перспективно, відрізняти реальні факти від суб'єктивних думок;
- високий рівень емоційно-вольової сфери, психологічна стійкість і урівноваженість;
- володіння методами переконання та впливу, налагодження взаєморозуміння з колективом.

Важливим моментом майстерного управління персоналом, виходячи із психологічних аспектів управління, є здатність керівника позитивно впливати на колектив. Це означає, що його вплив на співробітників є обґрунтованим, і колектив з розумінням на це реагує.

Методами психологічного впливу на співробітників є *навіювання* (умовляння) та *переконання*.

Навіювання (сугестія) — особливий вид цілеспрямованого, неаргументованого впливу на особу, коли вона сприймає інформацію некритично, а згода досягається за заздалегідь напрацьованими висновками.



На відміну від навіювання, *переконання* як метод психологічного впливу на співробітників спрямоване на формування у них певних поглядів і моральних критеріїв для виконання своїх обов'язків.

Переконання ґрунтується на використанні керівником логічних доводів із метою формування у співробітників відповідних висновків і готовності діяти згідно з актуальними завданнями і потребами виробничого процесу.

Основними способами переконання є інформування, роз'яснення та аргументація, завдяки яким досягається розуміння важливості мети та реальності її досягнення.

Вагомими психологічними передумовами успішного переконання співробітників є надання їм можливості висловлювати свої думки, брати участь в обговоренні проблемних питань тощо. При цьому, під час психологічного впливу на працівників керівник не повинен чинити будь-якого тиску на них, дотримуючись принципів доцільності, науковості, етичності.

1.2.13. Роль команди в управлінні змінами

Процес управління організаційними змінами передбачає активну взаємодію формальних і неформальних груп в організації. Непорозуміння між ними часто викликає спротив змінам. Організації притаманні такі типи груп:

- групи керівників;
- робочі групи;

- команди;
- комітети.

Провідниками організаційних змін є команди.



Команда в організації — це обмежена кількість працівників із додатковими навичками і знаннями (вміннями), які віддані спільним цілям виконання, взаємодіють між собою та підзвітні одне одному

Основа згуртованості кожної команди — поділ колективної праці між її членами. Цілі команди можуть бути основними (**наприклад**, відповідь на запити споживачів протягом доби) або складними (**наприклад**, скорочення дефектів на 20% протягом півроку).

Ключ до команди — розуміння неможливості досягнення цих цілей без кооперації і взаємодії між членами команди.

Команда повинна бути сформована з урахуванням взаємодоповнюючих навичок і знань (умінь) її членів. Окрім того, для досягнення намічених цілей члени команди повинні мати можливість впливати на співпрацю. Характеристику чотирьох найпоширеніших видів команд наведено в таблиці 1.17.

Таблиця 1.17.

Чотири найпоширеніші види команд

Вид команди	Зміст діяльності
Функціональні команди	Зазвичай об'єднують індивідів, які працюють разом над поточними і взаємопов'язаними завданнями. Функціональні команди часто існують у межах функціональних відділів — фінансів, аудиту, кадрів тощо. У межах відділу кадрів за найм, оплату, винагороду, безпеку, навчання і розвиток, погоджувальні дії та виробничі відносини відповідають одна або кілька функціональних команд
Команди з вирішення проблем	Орієнтуються на специфічні питання у сферах відповідальності, вирішення проблем потенційного розвитку і часто уповноважені діяти у визначених межах. Такі тимчасові команди розглядають питання якості чи витрат. Зазвичай їх фахівці є працівниками спеціалізованих відділів і збираються принаймні раз або двічі на тиждень. Команда може мати право впроваджувати власні рішення, якщо вони не потребують ґрунтовних змін у процесах, що можуть несприятливо вплинути на інші відділи, команди або на зовнішніх учасників (споживачів, постачальників, агентів із регулювання тощо), і не потребують додаткових ресурсів. Команди з вирішення проблем не реорганізують роботу управлінців і не вносять коректив у їхні функції. Фактично управлінці несуть відповідальність за вирішення проблем і прийняття рішень командами
Міжфункціональні команди	Об'єднують фахівців різногалузевих знань і навичок для визначення і вирішення спільних проблем. До міжфункціональних команд входять фахівці декількох департаментів або спеціалісти з різними функціональними обов'язками. Вони займаються проблемами, які виходять за межі відділів і функцій. Після вирішення питання ця команда припиняє своє існування. Діяльність таких команд результативна в ситуаціях, що вимагають пристосування, оперативності та орієнтації на потреби споживачів. Міжфункціональні команди можуть розробляти і впроваджувати програми підвищення якості та нові технології, зустрічатися з постачальниками та клієнтами задля поліпшення вхідних даних і результатів, а також поєднувати окремі функції (фінанси, послуги і людські ресурси) з метою удосконалення виробничого та інноваційного процесу

Закінчення таблиці

Самокеровані команди	<p>В основному складаються з осіб, які співпрацюють щодня з метою виробити єдину послугу (чи визначальні компоненти). Ці команди виконують різноманітні управлінські завдання, а саме:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) складають робочий графік і графік відпусток; 2) розподіляють завдання між членами; 3) замовляють матеріали; 4) призначають лідера команди (лідерство може переходити від одного члена до іншого); 5) визначають основні цілі команди; 6) складають бюджет; 7) наймають інших спеціалістів; 8) у разі потреби оцінюють роботу один одного. <p>Самокерована команда може мати значні важелі впливу. Продуктивність праці в таких командах зростає більш ніж на 30%. Тому організації докорінно змінюють свою структуру й уповноважують команди приймати рішення. Створення самокерованих команд, як правило, усуває один або більше рівнів управління, таким чином, формуючи чіткішу структуру організації</p>
----------------------	---

Команди проходять певні стадії розвитку, а саме:

- формування;
- бушування;
- нормування;
- виконання;
- розпуск.

Види поведінки, пов'язаної з роботою і соціальним життям, у командах чи групах різняться залежно від стадії. Розглянемо стадії детальніше (див. таблицю 1.18).

Таблиця 1.18.

Стадії розвитку команди

Стадія розвитку команди	Зміст
Формування	<p>На цій стадії члени зосереджуються на визначенні цілей і процедур розвитку, необхідних для виконання завдань. Розвиток команди передбачає знайомство і розуміння лідерства серед її членів. Індивідуальні члени можуть:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) приховувати почуття, доки не вивчать ситуацію; 2) діяти з більшою безпечністю, ніж зазвичай; 3) відчувати незручність і невпевненість від того, чого від них очікують; 4) бути ввічливими і неконфліктними; 5) намагатися збільшити власну корисність для команди чи групи відносно особистих витрат, пов'язаних з членством у цій команді чи групі
Бушування	<p>На стадії бушування виникають суперечки щодо поведінки в умовах діяльності, відповідної пріоритетності цілей, відповідальності та напрямку, який залежить від завдання керівництва та лідерства. Змагання за роль лідера та суперечки, пов'язані з визначенням цілей на цій стадії, можуть домінувати. Деякі члени можуть триматися осторонь, уникаючи емоційного напруження. На цій стадії потрібно управляти конфліктом, а не ігнорувати його чи, тим паче, придушувати. Команда не може перейти до третьої стадії, якщо її члени вдаються до крайнощів. Придушення конфлікту викличе образ, обурення, які залишатимуться і після того, як члени команди спробують порозумітися. Ігнорування факту появи конфліктної ситуації означає поразку команди.</p> <p>Цю стадію можна скоротити або взагалі її уникнути, якщо з самого початку члени групи створюють команду. Цей процес передбачає прийняття</p>

	рішень, розвиток умінь міжособистісного спілкування та технічних навичок. Фахівці зі створення команди допоможуть пройти через неминучий конфлікт, що може спалахнути на тій чи інших стадіях
Нормування	Поведінка на стадії нормування проявляється в обміні інформацією, сприйнятті різних опцій та позитивних спробах ухвалити компромісне рішення. Команда визначає правила, за якими вона функціонуватиме. Соціальна поведінка орієнтується на співчуття, турботу, позитивні почуття, що, безумовно, згуртовує команду. Розвивається кооперація і з'являється відчуття особистої відповідальності
Виконання	На стадії виконання команди демонструють, наскільки оперативно можуть досягати результатів. Функції кожного фахівця команди зрозумілі й визнані. Члени навчилися визначати, коли потрібно працювати незалежно, а коли допомагати один одному. Дві пунктирні лінії на рисунку 1.8 показують, що команди можуть відрізнитися одна від одної після того, як вони пройшли стадію виконання. Деякі команди, проаналізувавши свій досвід і зробивши відповідні висновки, продовжують розвиватися, а їхня діяльність стає ще більш оперативною. Інші команди (особливо ті, що розробили недостатньо продуктивні та оперативні норми) здатні функціонувати лише на рівні виживання. Надмірна самоорієнтовна поведінка, розробка норм, що перешкоджають продуктивності, а також невдало обраний лідер та інші фактори можуть негативно вплинути на результативність дії команди
Розпуск	На цій стадії занепадає робоча дисципліна, колектив вилучається з соціальної сфери. Деякі команди (наприклад, з вирішення проблем або міжфункціональна команди), створені для розслідування специфічних питань, протягом шести місяців уже мають ознаки розпуску. З точки зору соціальної поведінки, відбувається певною мірою розпуск, коли члени команди звільняються або їх звільняють

Стадії розвитку (наведені у таблиці 1.18) команди чи групи складно пройти. Будь-коли може спіткати поразка (невдача), як показано на рисунку 1.8.

Зріла (дійова, ефективна)



Незріла (недійова, неефективна)

Рисунок 1.8. Стадії розвитку команди

Стадії розвитку команди чи групи охарактеризовані у таблиці 1.18 і схематично зображені на рисунку 1.8. На командну чи групову поведінку та її дієвість впливають кілька факторів. І тому перехід від стадії до стадії потребує як спільних зусиль команди, так і дієвого лідерства. Адже мотивація та спонукування до певного виду поведінки і потреби в управлінні змінами достатньо персоніфіковані.

1.2.14. Мотивація, поведінка і потреби в управлінні змінами

Для досягнення цілей організації керівники повинні координувати роботу працівників і спонукати їх виконувати її. З цією метою використовують різні способи мотивації і стимуляції.



Мотивація — це процес спонукування себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей та цілей організації

Мотивація нарівні зі сприйняттям, емоціями і досвідом є фундаментальним фактором поведінки людини. Поведінка розглядається як перетворення внутрішнього стану людини у дії щодо соціально значущих об'єктів.

Трудова поведінка — це виконавська сторона трудової діяльності, зовнішній її прояв. Однак за ідентичними трудовими вчинками працівників приховується різна мотивація. Тож для стимулювання колективу керівництво має знати природу людської поведінки, характер внутрішніх спонукальних сил-мотивів.

Основною спонукальною силою людини, групи є потреби або об'єктивно обумовлені її внутрішні запити в потрібних для існування благах і діяльності щодо їх отримання.

Спонукування є поведінковим виявом потреби і спрямовується на досягнення мети. Рівень задоволення завдяки досягненню поставленої мети впливає на поведінку людини в аналогічних ситуаціях.

Слід пам'ятати, що трудова поведінка працівників, результативність і ефективність праці зумовлюються не тільки їхніми потребами, а й трудовою ситуацією, тобто комплексом умов, пов'язаних із організацією та оплатою праці. Трудова ситуація передбачає стимулювання (винагороду) та ціннісно-нормативні елементи управління.

Загалом процес мотивації трудової поведінки визначається конкретним станом соціальної групи, її соціальними нормами, статусом працівника, системою потреб і соціально-психологічними формами їх відображення.

Відрізняються також оцінки працівників щодо спонукування їх до діяльності на основі винагороди. Винагорода — це все, що людина вважає для себе цінним. Однак, як зазначалося раніше, поняття цінності у людей специфічні, а значить, і оцінка винагороди та її цінність різняться.

Звідси випливає, що керівникам потрібно зважати на індивідуальні потреби працівників, динаміку структури цих потреб у кожній конкретній період та домінуючі оцінки в системі винагород. Тільки у такий спосіб можна результативно впливати на трудову поведінку колективу.

Існує багато методів і форм мотивації, які поділяються за різними класифікаційними ознаками. Залежно від груп потреб виділяють такі форми мотивації (див. таблицю 1.19):

Таблиця 1.19.

Форми мотивації і групи потреб

Форма мотивації	Компоненти	Зміст
Матеріальна мотивація	– Основна оплата праці; – додаткова оплата; – преміювання за результатами роботи (висока якість, впровадження нау-	Матеріальна мотивація — це бажання достатку, більш високого рівня життя. Вона залежить від рівня особистого доходу, його структури, диферен-

	<p>наукових досягнень, прогресивних технологій, економічне використання ресурсів);</p> <ul style="list-style-type: none"> – пільги, компенсації, субсидії; – дивіденди; – натуроплата; – нелегальні можливості отримання матеріальних благ 	<p>ціювання доходів в організації та суспільстві, роботи системи матеріальних стимулів, які використовуються в організації</p>
Трудова мотивація	<ul style="list-style-type: none"> – Трудова відзнака, почесне звання, представлення до нагородження; – упевненість у забезпеченні роботі; – облік переконань, прагнень, індивідуальних особливостей; – можливість зробити внесок у стабілізацію і розвиток організації; – інтелектуальність праці; – можливість приймати рішення, впливати на інших осіб; – ідентифікація з організацією 	<p>Трудова мотивація обумовлена безпосередньо роботою, її змістом, умовами, режимом, організацією трудового процесу тощо. Це внутрішня мотивація людини, сукупність її внутрішніх сил поведінки, пов'язаних із працею. Безумовно, кожен відчуває потребу в змістовній, корисній праці, зацікавлений у перспективах посадового росту, відчуває самоповагу, якщо результати його діяльності високо оцінюються. Загалом трудова мотивація пов'язана, з одного боку, зі змістовністю, корисністю праці, а з іншого — самовираженням, самореалізацією працівника</p>
Статусна мотивація	<p>Наявність влади;</p> <ul style="list-style-type: none"> – престиж посади; – можливість самореалізації і самовираження; – визнання лідерства; – розширення сфери спілкування; – можливість кар'єрного росту 	<p>Статусна мотивація — це внутрішня сила людини, що спонукає її перейти на вищу посаду, виконувати складнішу та відповідальнішу роботу, працювати у поважних структурах. Окрім того, людині може бути притаманне бажання лідерства в організації, вищого неофіційного статусу, а також прагнення стати визнаним авторитетним фахівцем</p>

Стимулюючи персонал до сприяння організаційним змінам, варто зважати на індивідуальні потреби і виявляти засоби їх задоволення для кожного співробітника в міру здійснення організаційних змін.

Результативність роботи вища тоді, коли внутрішня мотивація має вищий рівень впливу, ніж зовнішні стимули. Активізувати діяльність працівника можливо лише через зовнішні стимули, які мають породжувати певну внутрішню мотивацію, що досягається через усвідомлення корисності змін для організації і для працівника.

1.2.15. Управління конфліктами в процесі змін

Під час організаційних змін у процесі взаємодії і спілкування серед працівників, з огляду на різні інтереси та погляди, можуть виникати конфлікти. У загальних рисах конфлікт визначається як відсутність згоди між двома або більше сторонами, якими можуть бути фізичні особи чи групи працівників.

При цьому кожна сторона робить усе можливе, щоб була взята до уваги саме її точка зору, і заважає іншій стороні діяти так само. Існують й інші визначення конфлікту.



Американський соціолог Л.Козер визначає конфлікт як боротьбу за цінності й претензії на певний статус, владу, ресурси, метою якої є нейтралізація, знищення або нанесення шкоди протилежній стороні

У будь-якій команді чи групі завжди чітко сформульовані цілі її діяльності (можливо, не оприлюднені) та визначені можливі заходи у разі виникнення конфліктної ситуації.

Виникненню конфлікту передують конфліктна ситуація, яка передбачає:

- наявність об'єкта конфлікту;
- протилежні цілі учасників конфлікту;
- відсутність відкритих зіткнень, які усвідомлюються як конфлікт.

Об'єктом конфлікту є те, що спричиняє цю конфліктну ситуацію. Часто це зовнішній привід, а не причина.

Учасники конфліктної ситуації не перебувають постійно у недружніх відносинах, а є опонентами і представниками різних груп, підрозділів, організації тощо. Звідси потенціал кожного в досягненні перемоги неоднаковий і визначається так званим рангом опонента. Зокрема,

- опонент першого рангу — індивід, який діє від власного імені й переслідує особисті цілі;
- опонент другого рангу — це група, яка переслідує групові цілі;
- опонент третього рангу — структура, що складається з декількох взаємодіючих груп.

У складніших організаційних структурах ранг опонентів може підвищуватися.



Обов'язковою умовою переростання конфліктної ситуації у конфлікт є певні дії з боку опонентів, скеровані на досягнення своїх цілей. Такі дії називаються інцидентом

Формула конфлікту набуває виразу:

$$K = \text{конфліктна ситуація} + \text{інцидент}$$

Сучасні погляди на конфлікт полягають у тому, що навіть за дієвого управління в організаціях конфлікти не тільки можливі, а й деякі навіть бажані. В таких випадках конфлікт допомагає виявити своєрідність поглядів, дає додаткову інформацію, допомагає знайти альтернативні шляхи вирішення проблеми. Це *функціональні* (конструктивні) конфлікти, що підвищують дієвість організації.

Якщо конфлікти призводять до погіршення соціально-психологічного клімату, зниження трудової дисципліни, матеріальних втрат, емоційного напруження і стресів у конфліктуючих сторін, ускладнення співпраці між частиною працівників, зниження виробництва, то вони розглядаються як *дисфункціональні* (деструктивні).

Трудові конфлікти виникають між сторонами соціально-трудова відносин через:

- встановлення нових або зміну існуючих економічних умов праці та виробничого побуту;
- зміни в колективному договорі, угодах;
- невиконання умов колективного договору, угод, або окремих їх положень;
- невиконання вимог законодавства про працю.

Основні причини конфліктів в організації:

- обмеженість ресурсів, які треба поділити між структурними підрозділами;
- взаємозалежність завдань (у сучасних умовах виконання завдання однією особою або групою осіб залежить від результатів роботи інших працівників або групи);
- відмінності у цілях (спеціалізовані підрозділи можуть надавати більшого значення внутрішнім питанням, а не проблемам усієї організації);
- відмінності в уявленнях, цінностях, манері поведінки, рівні освіти, життєвому досвіді;

- незадовільні комунікації (недостовірною та недосконалою інформацією є причиною, наслідком і каталізатором конфлікту, оскільки заважає зрозуміти ситуацію і точку зору інших осіб);
- різка зміна подій і ситуації.

Суб'єктивною причиною конфліктів є схильність особи до конфліктних відносин із оточуючими, зумовлена, зокрема, такими її індивідуальними особливостями:

- неадекватна самооцінка власних можливостей і здібностей, яка суперечить оцінці з боку оточуючих;
- прагнення завжди домінувати;
- консерватизм мислення, поглядів, переконань;
- надмірна принциповість і прямотинність висловлювань;
- критичний настрій;
- емоційні якості (зокрема, тривожність, агресивність, роздратованість, упертість).

Конфлікти в організаціях проходять декілька стадій:

1. Зародження – конфлікт прихований і розвивається на психологічному рівні.
2. Розгортання – зростає соціальне напруження, активізуються дії сторін.
3. Розквіт – активні дії сягають апогею, коли загострюються й емоційні пристрасті.
4. Затухання – ресурси обох сторін вичерпуються і вони досягають згоди, завдяки чому активні дії припиняються і поновлюється робота.

Міжособистісні методи вирішення конфліктів ґрунтуються на врахуванні стилів поведінки конфліктуючих сторін і природі самого конфлікту. Є п'ять стилів вирішення конфліктів, критеріями вибору яких є ступінь задоволення власних інтересів та інтересів іншої сторони. Стилі поведінки в конкретному конфлікті відповідно до цих критеріїв відображені у вигляді сітки Томаса Кілмена (див. рисунок 1.9).

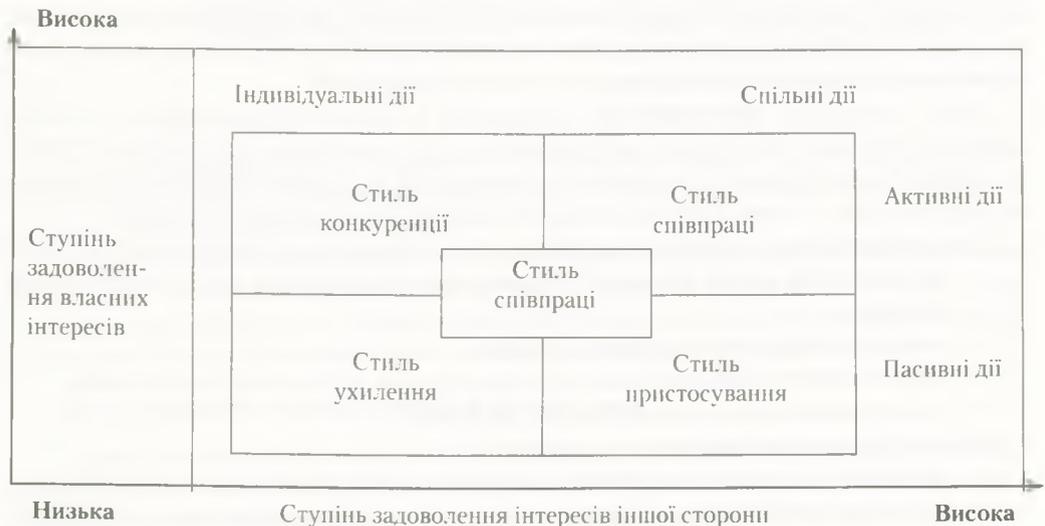


Рисунок 1.9. Сітка Томаса-Кілмена

Характеристика стилів поведінки у конкретному конфлікті відповідно до критеріїв: ступінь задоволення власних інтересів та інтересів іншої сторони наведено в таблиці 1.20.

Таблиця 1.20.

Характеристика стилів поведінки у конкретному конфлікті

Стиль поведінки	Зміст
Конкуренція або форсування	Одна із сторін конфлікту намагається задовольнити власні інтереси, незважаючи на інтереси другої сторони і змушуючи її прийняти запропоновані рішення. Дієвим цей стиль може бути тоді, коли одна сторона має владу і переконана у правильності рішення в цій ситуації
Ухилення	На думку однієї із сторін, проблема не є для неї важливою, хоча її вирішення і вимагає водночас значних зусиль. Поведінка працівників інертна і вони не схильні до взаємодії
Пристосування	Одна із сторін конфлікту не намагається відстоювати власні інтереси і взаємодіє з другою стороною, оскільки для останньої ці інтереси більш важливі або вона має більшу владу
Компроміс	Обидві сторони конфлікту дещо поступаються власними інтересами, щоб частково їх задовольнити і прийняти взаємоприйнятне рішення
Співпраця	Кожна із сторін конфлікту, відстоюючи власні інтереси, намагається врахувати інтереси опонента. Спільні рішення виробляються шляхом переговорів

Конструктивне вирішення конфлікту залежить від:

- адекватності сприйняття конфлікту, точної оцінки чинників, намірів сторін;
- відкритості в спілкуванні, готовності до всебічного обговорення проблем із метою виходу з конфліктної ситуації;
- створення атмосфери взаємодовіри і співпраці.

Для управління конфліктами використовують дві стратегії:

- 1) стратегія попередження конфлікту — це сукупність заходів організаційного та роз'яснювального характеру;
- 2) стратегія вирішення конфлікту залежить від ситуації і передбачає такі засоби, як примус і переконання, підкріплене стимулюванням.

Дії керівництва при цьому спрямовані на те, щоб змусити або переконати конфліктуючі сторони припинити свої дії і розпочати переговори, знайти компромісне рішення.

Для цього потрібно визначити:

- проблемне питання конфлікту в загальних рисах;
- справжню причину конфлікту;
- дійсних його учасників;
- потреби і побоювання кожного з учасників конфлікту;
- ставлення конфліктуючих сторін до даної ситуації;
- бачення суті конфлікту особами, які безпосередньо не беруть у ньому участі, проте зацікавлені у позитивному вирішенні.

Це дозволить обмежити дискусію формальностями, що загалом зменшить надмірні емоції і створить можливості для спільного обговорення проблемного питання та знаходження оптимального рішення.

ВИСНОВКИ

1. Серед понять управління змінами важливим є поняття організації — група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної мети або спільних цілей. Для управління організаційними змінами важливе значення має команда змін — творчий колектив, покликаний стати провідником змін в організації.

2. Управління розвитком організації — це особлива специфічна функція управління в масштабах всієї організації щодо внесення змін у її діяльність і структуру з метою забезпечення самозбереження і виживання організації в нових умовах. Планові зміни — це глибокі середньо- та довготермінові зміни, які є призначенням та місією організації. Такі зміни також стосуються аспектів життя організації: розвитку, якості продукції та послуг, застосовуваних технологій та впроваджуваних інновацій, людських цінностей і потреб споживачів.

3. Спротив змінам проявляється у непередбачених відтермінуваннях, додаткових витратах і дестабілізації процесу стратегічних змін. Загалом спротив змінам чиниться з трьох основних причин: невизначеність, відчуття втрати, переконання, що зміни не принесуть позитивного результату. Хоча метод управління спротивом є одним із найскладніших, існують універсальні підходи до подолання спротиву стратегічним змінам.

4. Здійснення змін — складний комплекс процесів і процедур. Управління змінами є: застосування влади (заохочення та покарання), перепідготовка спеціалістів, проведення розумних розрахунків або методів переконання всіх співробітників організації у необхідності змін. Вибір стратегії змін, безумовно, передбачає глибокий і чіткий аналіз співвідношень між зовнішніми умовами та внутрішніми характеристиками організації з подальшою їх гармонізацією на основі чітких рекомендацій.

5. Бенчмаркінг — систематичний процес виявлення успішних організацій та оцінки їх надаваних послуг і методів виробництва з метою використання передового досвіду цих організацій. Основний зміст бенчмаркінгу полягає не стільки в тому, щоб визначити, в якій мірі інші організації виявилися успішнішими, скільки з'ясувати фактори та методи роботи, які дозволили їм досягти таких результатів.

6. Для дієвого управління організаційними змінами важливе значення має авторитет керівника. Лідер — це особа, здатна впливати як на окремих людей, так і групи, спрямовуючи їхні зусилля на досягнення цілей організації. Процес управління організаційними змінами передбачає плідну взаємодію формальних і неформальних груп в організації. Команда в організації — це незначна кількість працівників із додатковими навичками і знаннями (вміннями), які віддані спільній меті, взаємодіють між собою та підзвітні один одному.

КЛЮЧОВІ ТЕРМІНИ І ПОНЯТТЯ

Адаптація до змін	Подолання спротиву змінам
Безперервне покращення	Постійні зміни
Бенчмаркінг	Процес змін
Група	Реактивні зміни
Здійснення змін	Реорганізація (трансформація) організації
Зміни в організації	Розвиток організації
Інновації	Саморозвиваюча організація
Інноваційний розвиток	Силове поле
Керівник-лідер	Ситуаційні (динамічні) зміни
Команда змін	Спротив змінам
Конфлікт	Стили керівництва
Модель "EASIER"	Стратегічні зміни
Модель процесу впровадження змін	Стратегія змін
Надзвичайні зміни	Теорія когнітивного дисонансу
Нововведення	Управління змінами
Організаційні зміни	Управління конфліктами
Організація	Управління людськими ресурсами
Планові зміни	Управління розвитком організації
Планові стратегії	Управління спротивом

ЗАПИТАННЯ І ЗАВДАННЯ ДО РОЗДІЛУ 1

Контрольні запитання

1. У чому полягає суть поняття управління змінами?
2. За допомогою яких методів можна успішно подолати спротив змінам?
3. Які основні принципи здійснення змін?
4. У чому суть поняття бенчмаркінгу і які можливості його застосування в стратегічному управлінні?
5. У чому особливості управління людськими ресурсами в процесі змін?

Оцініть правильність тверджень (так–ні)

- 1.1. Управління змінами в організації — це вміння досягати поставлених цілей шляхом використання праці, інтелекту та мотивів поведінки інших людей.
- 1.2. Для здійснення змін не обов'язково створювати команду, адже зміни можна реалізувати виключно за рахунок особистісного потенціалу лідера.
- 1.3. Найкращим способом подолання спротиву змінам є примус і вивільнення працівників, не згодних зі змінами.

Питання для обговорення

1. У сучасному світі зміни відбуваються з надзвичайною швидкістю. Особливо це стосується таких сфер знань “нової економіки”, як інформаційні технології, комунікації, розваги.

Чи можлива планова стратегія у наш час? Чи доцільний в сучасних умовах розвитку організації традиційний п'ятирічний план? Ваша думка щодо цього.

2. Нині точаться суперечки щодо необхідності та можливості здійснення змін, а також, наскільки ці зміни будуть якісними та відповідатимуть викликам часу. Чи усі організації потребують впровадження змін?

За яких обставин, на вашу думку, організації не варто впроваджувати зміни? Обґрунтуйте вашу позицію.

Завдання

Завдання 1.

Назвіть інструменти бенчмаркінгу, які застосовуються у вашій організації. З якими організаціями вона себе зіставляє?

Якщо ваша організація не використовує систему порівняльного аналізу, доцільно організувати інтерв'ю зі співробітником організації, де безпосередньо застосовується бенчмаркінг. Проаналізуйте і викладіть результати вашого дослідження.

Бенчмаркінг використовується не тільки в організаціях приватного сектору. Назвіть структури державного сектору, які застосовують цю систему.

Чи існують очевидні розходження між контрольними пунктами, які використовуються для організацій приватного і державного секторів?

Завдання 2.

Ваші запитання керівникові, який управляє процесом змін, для оцінки відповідності його займаній посаді?

До переліку питань могли б входити деякі з наведених:

1. Його індивідуальні навички і здібності як управлінця?
2. Рівень його підготовки та досвід роботи?
3. Якою має бути репутація (імідж) управлінця?
4. Чи сприймає він ризик?
5. Чи підтримував він співробітників у їх подальшому кар'єрному рості? Чи всі вони одного віку?
6. Ви динамічна людина?

Основна література

1. Берданова О. В. Стратегічне планування : навч. посіб. / О. В. Берданова, В. М. Вакуленко, В. В. Тертичка. — Київ ; Львів : ЗУКЦ, 2008. — 138 с. — Існує ел. версія: www.IPAS.org.ua/library.htm.
2. Брайсон Джон М. Стратегічне планування для державних та неприбуткових організацій / Джон М. Брайсон ; пер. з англ. А. Кам'янець. — Львів : Літопис, 2004. — 352 с.
3. 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 Президенті України. — Ужгород : Патент, 2004. — 198 с.
4. Запровадження стратегічного планування в Україні : збірка док. і матеріалів / уклад. В. Тертичка. — Київ : Центр дослідж. адмін. реформи НАДУ, 2004. — 401 с. — Існує ел. версія: www.IPAS.org.ua/library.htm.
5. 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.
6. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент / В. Д. Немцов, Л. С. Довгань. — Київ : ТОВ "УВПК "ЕксОб", 2002. — 560 с.
7. Петрова І. Л. Управління змінами : навч. посіб. / І. Л. Петрова, В. І. Поліщук, В. П. Печенізький ; Фондація ПАУС. — Київ ; Львів : ЗУКЦ, 2008. — 66 с.

Додаткова література

8. Ансофф И. Стратегическое управление : пер. с англ. / И. Ансофф. — Москва : Экономика, 1989. — 519 с.
9. Боровикова Н. Нововведення в організації: предупрежден — значит, защищен / Н. Боровикова, А. Парина // Персонал-Микс. — 2004. — № 2. — С. 6–8.
10. 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.
11. Гелрігел Д. Організаційна поведінка : [підручник] / Дон Гелрігел, Джон В. Слокум, Ричард В. Вудмен, Сью Н. Бренінг ; пер. з англ.: Інна Тарасюк, Марина Зарницька, Надія Гайдукевич. — Київ : Вид-во Соломії Павличко "Основи", 2001. — 726 с.
12. Говлет М. Дослідження державної політики: цикли та підсистеми політики / М. Говлет, М. Рамеш ; пер. з англ. О. Рябова. — Львів : Кальварія, 2004. — 264 с.
13. Дак Д. Д. Монстр перемен. Причины успеха и провала организационных преобразований / Д. Д. Дак. — 2-е изд. — Москва : Альпина Бизнес Букс, 2007. — 320 с.
14. Енциклопедичний словник з державного управління : довідк. вид. / НАДУ ; 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.
15. Иман М. Кайдзен : ключи к успеху японских компаний / М. Иман ; пер. с англ. [И. Гутман ; предисл.: В. А. Лапидус, Ю. Адлер]. — 2-е изд. — Москва : Альпина Бизнес Букс ; Приоритет, 2005. — 271 с.
16. Камерон Э. Управление изменениями : модели, инструменты и технологии орг. изменений / Эстер Камерон, Майк Грин ; [пер. с англ. П. Тимофеев]. — Москва : Добрая кн., 2006. — 360 с.
17. Корпоративная культура и управление изменениями : [сб. ст.] / пер. с англ. [А. Лищицкой]. — Москва : Альпина Бизнес Букс, 2006. — 192 с. — (Серия "Классика Harvard Business Review").
18. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер ; пер. с англ. В. Б. Боброва. — Москва : Прогресс, 1990. — 567 с.
19. Коэн Д. С. Суть перемен : путеводитель : инструменты и тактика руководства

- преобразованиями в компании / Дэн С. Коэн ; [пер. с англ. Е. Пестерева]. — Москва : Олимп-Бизнес, 2007. — 320 с.
20. Крозбі Б. Л. Стратегічне планування та стратегічний менеджмент : чим вони відрізняються : [метод. матеріали] / Б. Л. Крозбі. — Київ : УАДУ, 1998. — 12 с. — (Проект USAID “Впровадження змін в політиці”, 1997).
21. 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.
22. Малиновський В. Я. Державне управління : навч. посіб. / В. Я. Малиновський. — Вид. 2-ге, допов. та перероб. — Київ : Атіка, 2003. — 576 с.
23. Мардас А. Н. Организационный менеджмент : учебник / А. Н. Мардас, О. А. Мардас. — Санкт-Петербург : Питер, 2003. — 645 с.
24. Менеджмент персоналу : навч. посіб. / [В. М. Данюк, В. М. Петюха, С. О. Цимбалюк та ін.] ; Київ. нац. екон. ун-т. — Київ, 2004. — 398 с.
25. Мескон М. Х. Основы менеджмента : пер. с англ. / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурн. — Москва : Дело, 1992. — 702 с.
26. Мишцберг Г. Стратегический процесс / Г. Мишцберг, Дж. Б. Куинн, С. Гошал. — Санкт-Петербург : Питер, 2001. — 587 с.
27. Мироненко Ю. Д. Роль стратегического управления компанией в её организационном развитии / Ю. Д. Мироненко, А. К. Тереханов // Корпоративные системы. — 2004. — № 5. — С. 38–45.
28. Моррисей Дж. Целевое управление организацией / Дж. Моррисей ; пер. с англ. И. М. Верещагина. — Москва : Сов. радио, 1979. — 144 с.
29. Новіков Б. В. Основы адміністративного менеджменту : навч. посіб. / Б. В. Новіков, Г. Ф. Сініюк, П. В. Круш. — Київ : Центр навч. л-ри, 2004. — 560 с.
30. Рачинський А. П. Стратегічна культура управлінської діяльності керівника органу державної влади / А. П. Рачинський // Вісн. НАДУ. — 2009. — № 4. — С. 35–43.
31. 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.
32. Робсон М. Рейнжиниринг бизнес-процессов : практ. руководство / М. Робсон, Ф. Уллах ; пер. с англ. Л. Е. Долгова ; ред. пер. Н. Д. Эриашвили. — Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. — 221 с.
33. Саймон Г. А. Адміністративна поведінка: дослідження процесів прийняття рішень в організаціях, що виконують адміністративні функції / Г. А. Саймон ; [пер. з англ. Р. Ткачука]. — 4-те вид., перероб. і допов. — Київ : АртЕк, 2001. — 375 с.
34. Тертичка В. В. Стратегічне управління [Електронний ресурс] : навч. посіб. / В. В. Тертичка. — Електрон. дані та прогр. — Київ : К.І.С, 2015. — 1 електрон. опт. диск. (CD-ROM). — Назва з контейнеру. — (ISBN 978-617-684-140-1). — Веб-сайт: http://ipas.org.ua/images/doc/Library/EducationalMaterials/spm_tertychka_2015_a4.pdf.
35. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент : концепции и ситуации для анализа / А. А. Томпсон-мл., А. Дж. Стрикленд III ; [пер. с англ. А. Р. Ганневой и др.]. — 12-е изд. — Москва : Вильямс, 2003. — 924 с.
36. Фалмер Р. М. Энциклопедия современного управления : в 5 т. / Р. М. Фалмер. — Москва, 1992. — Т. 3 : Выполнение как функция управления. — 184 с.
37. Хаммер М. Быстрее, лучше, дешевле : девять методов реинжиниринга бизнес-процессов / М. Хаммер, Л. Хершман ; пер. с англ. [М. Иунина]. — Москва : Альпина Паблишер, 2012. — 355 с.
38. Хаммер М. Рейнжиниринг корпорации : манифест революции в бизнесе /

- М. Хаммер, Дж. Чампи ; пер. с англ. [Ю. Е. Корнилович]. — 4-е изд. — Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2011. — 283 с.
39. Хейти П. Укращення опротивлення / Пакк Хейти // Стратегии. — 2004. — № 10. — С. 8–13.
 40. Хентце Й. Основные идеи стратегического менеджмента / Й. Хентце // Проблемы теории и практики управления. — 2008. — № 2. — С. 11–24.
 41. Шаров Ю. Інструментально-технологічна функція стратегічного мислення / Ю. Шаров // Акт. пробл. держ. упр. : зб. наук. пр. / Львів. філ. УАДУ. — Львів, 2001. — Вип. 5. — С. 97–108.
 42. Шаров Ю. Продуктивна функція стратегічного мислення й успішність муніципального управління / Ю. Шаров // Зб. наук. пр. / УАДУ. — Київ, 2002. — № 1. — С. 275–283.
 43. Широкова Г. В. Управление организационными изменениями = Organizational change management : учеб. пособие / Г. В. Широкова ; С.-Петерб. гос. ун-т. — Санкт-Петербург : Изд. дом. С.-Петерб. гос. ун-та, 2005. — 432 с.
 44. Шнайдер Р. Управление реорганизациями компаний. Ч. II. Выбор стратегии внедрения изменений / Роберт Шнайдер, Пьер Коллерст, Поль Легри // Деловое совершенство. — 2003. — № 1/2. — С. 26–32.
 45. Эддоус М. Методы принятия решения / М. Эддоус, Р. Стэнсфилд ; пер. с англ. под ред. И. И. Елисейевой. — Москва : ЮНИТИ, 1997. — 590 с.
 46. 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, no. 1. — P. 1–30.
 47. Burnes B. Managing Change / Bernard Burnes. — 2004. — 745 p.
 48. Carnall C. A. Managing change in organizations / Colin A. Carnall. — Edinburg Gate, 2004. — 642 с.
 49. French W. L. Organization Development and transformation : managing Effective Change / Wendell L. French. — 1994. — 495 p.
 50. Huse E. F. Organization Development and Change / E. F. Huse. — St. Paul, 2005. — 567 p.
 51. Kotter J. P. Choosing Strategies for Change / J. P. Kotter, C. A. Schlesinger // Harvard Business Review. — 1979. — Vol. 57, no. 2. — P. 106–114.
 52. 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.
 53. Muthu S. Business process reengineering: a consolidated methodology / S. Muthu, L. Whitman, S. H. Cheraghi // Proceedings of the 4th Annual International Conference on Industrial Engineering Theory, Applications and Practice, November 17–20, 1999. — San Antonio, Texas, USA, 1999.
 54. Oreg S. Resistance to Change: Developing an Individual Differences Measure / S. Oreg // Journal of Applied Psychology. — 2003. — no. 4. — P. 680–693.
 55. Richard G. Готовность к переменам. Человеческий фактор / Richard Grover, Fred Walker // Деловое совершенство. — 2004. — no. 1. — С. 1–170.
 56. Strategic Management : concept and Cases / University of Alabama. — 4th ed. — Plano (Texas, USA) : Business Publication Inc., 2007. — 647 p.

Ресурси Інтернет

- 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 екрану.
- 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 екрану.
- Громадянське суспільство і влада [Електронний ресурс] : урядовий веб-сайт / Департамент інформації та комунікацій з громадськістю Секретаріату Кабінету Міністрів України. — Електрон. дані та прогр. — Київ, 2007–2013. — Режим доступу: http://civic.kmu.gov.ua/consult_mvc_kmu/news/article. — Назва з екрану.
 - Інститут аналізу політики та стратегій [Електронний ресурс] : веб сайт. — Електрон. дані та прогр. — Київ : ІАПС, 2008–2013. — Режим доступу: <http://www.ipas.org.ua/>. — Назва з екрану.
 - Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу [Електронний ресурс] : веб-сайт. — Електрон. дані та прогр. — Київ, 2013. — Режим доступу: <http://www.center.gov.ua>. — Назва з екрану.
 - Urban Development [Electronic resource] // The World Bank : web site / The World Bank Group. — Electronic data and programs. — Washington, 2013. — Mode of access: <http://www.worldbank.org/urban/>. — Title from the screen.

РОЗДІЛ 2

СТРАТЕГІЇ І ПЛАНУВАННЯ

Мета вивчення розділу: отримати уявлення про предмет стратегія і планування, стратегію і державне управління, роль стратегії, відмінності стратегічного планування від інших видів планування та методологію розуміння стратегічного мислення.

Навчальні цілі:

- 1) засвоєння базових понять про стратегії та планування;
- 2) усвідомлення ролі стратегії і планування;
- 3) розуміння особливостей стратегічного мислення, спільноти, знання ментальності;
- 4) вміння застосовувати здобуті знання в практиці стратегічного управління.

Після вивчення розділу ви повинні:

а) знати:

- сутність понять “стратегія”, “планування”, “стратегічне мислення”;
- як визначається предмет стратегії, планування, сутність стратегічного мислення;
- сутність поняття, основні типи і роль стратегії в державному управлінні;
- особливості стратегічного мислення, специфіку стратегічної спільноти, компоненти стратегічного знання та специфіку стратегічної ментальності;

б) вміти:

- концептуально формулювати і реалізовувати стратегію;
- розрізнати стратегію і державне управління;
- відрізнати рівні управління та відмінності стратегічного планування від інших видів планування;
- формувати стратегічну спільноту, ґрунтуючись на стратегічному мисленні та знаннях;
- концептуально формувати стратегічну культуру своєї організації.

Зміст розділу**Вступ****2.1. Стратегія: підходи, значення і роль**

- 2.1.1. Підходи до бачення стратегії
- 2.1.2. Поняття стратегії
- 2.1.3. Стратегія розвитку
- 2.1.4. Стратегія і державне управління
- 2.1.5. Стратегія для органів влади
- 2.1.6. Роль стратегії
- 2.1.7. Модель дев'яти типів стратегій
- 2.1.8. Модель трьох факторів — модель “3 С”
- 2.1.9. Планові та емерджентні стратегії
- 2.1.10. Корпоративна, операційна та маркетингові стратегії

2.2. Планування: поняття і роль у стратегічному управлінні

- 2.2.1. Відмінності стратегічного планування від інших видів планування
- 2.2.2. Рівні планування

2.2. Значення стратегічного мислення

- 2.3.1. Особливості стратегічного мислення
- 2.3.2. Стратегічне знання та стратегічна спільнота і ментальність
- 2.3.3. Стратегічне мислення і стратегічна культура

Висновки**Ключові терміни і поняття****Запитання і завдання до розділу 2****Навчальні ресурси**

Вступ

Другий розділ містить матеріал щодо стратегії та планування. Вивчаючи його, варто звернути увагу на особливості поняття “стратегія” і “планування”.

Поняття “стратегія”, “планування”, “стратегічне мислення”, “стратегічна спільнота”, “стратегічне знання” та “стратегічна ментальність” є важливими для розуміння сутності стратегічного управління.

Серед розмаїття підходів до поняття стратегії важливо розуміти сутність цього поняття (п. 2.1.1), основні типи (п. 2.1.7) і роль стратегії (п. 2.1.6) та її значення для державного управління (п. 2.1.4).

Водночас слід зосередити увагу на понятті та ролі планування в стратегічному управлінні (п. 2.2), відмінностях стратегічного планування від інших його видів (п. 2.2.1).

При розгляді передумов успішного функціонування стратегічного управління необхідно розуміти значення стратегічного мислення (п. 2.3.1), формування стратегічної спільноти і стратегічної ментальності, ґрунтуючись на стратегічному знанні (п. 2.3.2) та значенні стратегічної культури (п. 2.3.3).

2.1. Стратегія: підходи, значення і роль

2.1.1. Підходи до бачення стратегії

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

Передусім необхідно звернути увагу на правильне розуміння понять і підходів до стратегічного управління.

Термін “*стратегія*” має глибоке коріння і широке розповсюдження. Під ним розуміється комплекс дій із досягнення визначених цілей.

Слово “**стратегія**” походить із грецької мови: STRATOS – військо + AGÖ – веде. На думку науковців, це слово військового походження, означало науку бути полководцем, мистецтво ведення і керування воєнними діями. Нині в сучасному управлінні термін “стратегія” означає “майстерне управління”. У переносному значенні під ним розуміють спосіб дій, лінію поведінки кого-небудь (Новий словник української мови / В.Яремко, О.Сліпучко: В 4 т. – Т. 4. – К.: Аконіт, 1999. – С. 417; мистецтво керівництва суспільною та політичною боротьбою (за визначенням словника Ожегов С.И. Словарь русского языка).

Словник Вебстера подає чотири 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 стратегами;
- 4) план або метод для досягнення певної мети: стратегія для просування у світі (Webster's Universal College Dictionary. – Gramercy Books, N.Y., 1997. – 778 p.)

Світова практика виробила загальне 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 програмний компонент (план дій), стратегія може стати мозаїкою слабопов'язаних дій у різних напрямках.
3. Стратегія як процес. Під стратегічним управлінням розуміється процес, спрямований на розробку і впровадження стратегії розвитку середовища, в якому існує організація, громада, країна, а також пристосування до цих змін. Стратегічне управління характеризує не тільки основний шлях розвитку системи, а й дозволяє модифікувати його або за необхідності коригувати напрям, враховуючи 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.

Такого підходу дотримується дослідник О.С.Анісімов. На його думку, стратегія реалізується лише через конкретизацію абстракції, тобто стратегія безпосередньо не застосовується як норма. Вона є засобом організації конкретного унормування діяльності, а також джерелом наповнення змістовністю конкретних норм. Він 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 і вписуватися у навколишнє середовище (природне і соціокультурне). Зовнішнє призначення (функціональна характеристика) має поєднуватися і гармонізуватися з внутрішньою структурою та реалізацією зовнішньої функції.

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

Стратегія дає відповідь на запитання, як повинна 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 і середовища діяльності в цілому, а місія — від діяльності самовизначення, співвідношення з внутрішніми довгостроковими інтересами, тоді як цілі залежать від розуміння зовнішніх умов.

Стратегія містить цільовий контекст і зміст способу досягнення мети, переходить від одного етапу до іншого, від досягнення однієї проміжної мети до іншої, аж до фінальної мети — в “загальній формі” або абстрактно, а не конкретно. Це дозволяє враховувати різноманітні ситуації, що виникають у процесі, та надавати нормативним уявленням про напрям потрібний вектор і динаміку в межах загальних вимог.

Стратегія дає уявлення про шляхи організації як цілісної структури, а також цілісність самого шляху. Вона виникає за необхідності оформити вже існуючий довготривалий шлях організації, при зародженні абстрактно вираженої форми шляху, при зміні місії і макроцілей або при якісній зміні 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 покликана дати відповідь насамперед 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, стратегія визначається як абстрактно виражена діяльністьна об'єктивність, яка передбачає процесуально-структурне проходження шляху від початкового стану до кінцевого.

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

Однак такий підхід не зовсім відповідає принципу єдності завдань, цілей і місії організації, розриває цей ланцюжок, що на практиці неприпустимо, ускладнюючи сам процес управління та підвищуючи 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 і узагальненою концепцією, моделлю досягнення цілей, яка визначає основні напрями діяльності, пріоритети, критичні ресурси, необхідні нововведення в організації.

Для реалізації стратегії розробляються певні плани і програми, які є детальними формалізованими документами для отримання конкурентної переваги. Остання обставина надає стратегії як категорії більше динаміки порівняно з прийнятим планом. На думку А.А.Томпсона і А.Дж.Стрікланда, стратегію бажано розглядати “... як комбінацію запланованих дій і швидких рішень із адаптації до нових досягнень і нової диспозиції на полі конкурентної боротьби”.

Проте такий підхід ототожнює дві різні категорії. Поняття стратегії ширше за поняття стратегічного плану. На основі стратегії розвитку організації на практиці і повинен 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. Під стратегічним управлінням розуміється процес, спрямований на розробку та впровадження стратегії розвитку середовища, в якому існує організація, а також пристосування до змін цього середовища.

Стратегічне управління не тільки визначає основний шлях розвитку системи, а й дозволяє модифікувати його або за необхідності коригувати напрям, враховуючи зміни середовища. Фактично це є процес безперервного стратегічного управління, адже стратегічне управління слід або впроваджувати, або не започатковувати його взагалі. “Бути” частково чи у відповідні періоди часу (сьогодні стратегічне управління впроваджуємо, а завтра ні) у процесі стратегічного управління неможливо. Має бути чітка визначеність — впроваджувати стратегічне управління чи ні.

2.1.2. 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 у комерційному середовищі та її перетікання у площину державного управління, впливу тих чи інших кризових ситуацій. Нині існує низка теоретичних підходів і визначень щодо сутності стратегії як категорії.

Поняття “стратегія” можна розглядати як:

- план;
- набір правил;
- сукупність засобів;
- план дій;
- сукупність (патерн) рішень;
- напрям, курс;

- модель (систему) дій;
- концепцію;
- планування;
- мистецтво.

Декілька найпоширеніших визначень поняття “стратегія” наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

Визначення поняття “стратегія”

Автор	Визначення
І.Ансофф	Набір правил для прийняття рішень, якими керується організація у своїй повсякденній діяльності
А. Армстронг	Констатація наміру, який визначає засоби для досягнення цілей
І.Булєєв	Комплексе системних заходів, спрямованих на підвищення ефективності функціонування підприємств
Р.Грант	Планування засобів, за допомогою яких організація або індивід можуть досягти поставлених цілей
К.Ендрюс	Система завдань, цілей або орієнтирів і планів щодо їх досягнення
Б.Карлоф	Узагальнююча модель дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координації і розподілу ресурсів компанії
Г.Мінцберг	Принципи поведінки або дотримання певної моделі поведінки; сукупність здійснюваних протягом певного періоду часу різних видів діяльності, які містять внутрішні та зовнішні спостереження за подіями, і поступове пристосування до них
М.Портер	Створення, завдяки різноманітним діям, унікальної і ціннісної позиції
А.Томпсон і Д.Стрікленд	Комбінація із запланованих дій і швидких рішень щодо адаптації до нових досягнень промисловості та нової диспозиції на чолі конкурентної боротьби
Дж.Траут, С.Ривкін	Стратегія концентрується на проходженні шляху, а не на його кінцевому пункті... Спочатку визначається те, що необхідно досягти, а потім встановлюються засоби і шляхи отримання необхідного результату
Д.Хассі	Сукупність засобів, за допомогою яких організація наближується до досягнення своїх довгострокових цілей

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



Узагальнюючи різноманітні трактування, сутність стратегії можна визначити як: модель певних рішень, дій, довгостроковий план і, одночасно, 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 дозволяє 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 та безпосередніми працівниками організації;
- 4) довгострокове керівництво організацією.

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

- 1) план, керівництво, вектор розвитку сьогодення;
- 2) принципи поведінки або модель поведінки;
- 3) позиція (позиціонування);
- 4) перспектива (бачення);
- 5) прийом, маневр із метою обійти конкурента.

А.Мескон, керуючись досвідом діяльності у комерційному секторі, пропонує розглядати стратегію як комплексний, детальний, багатомірний план, призначений для забезпечення здійснення місії організації та досягнення її цілей.

Відтак, коректуючи план узагальнення щодо суспільного управління, Г.Штайнер наголошує, що це план, який містить комплекс заходів для досягнення мети, що здійснюються одночасно, послідовно і паралельно. Водночас автор переконаний, що стратегія є певним організаційним пунктом призначення, шляхом розвитку організації.

Подібної думки дотримується і Й.Гентце. Стратегія, акцентує він, це оптимальний засіб досягнення цілей організації за рахунок розробки стратегічного плану альтернативного розвитку організації.

О.Л.Трухан виділяє п'ять різноспрямованих підходів щодо розуміння вченими базового поняття (змісту) стратегії:

- 1) план розвитку;
- 2) перспективний напрям розвитку;
- 3) цільовизначення;
- 4) засіб реалізації цілей;
- 5) модель взаємодії із зовнішнім середовищем.

План розвитку організації спрямований на майбутній її стан, тобто на перспективу. Таким чином, план розвитку та перспективний план розвитку за своєю суттю збігаються. Цільовизначення не може сприйматись як суть стратегії. Важливо, що науковці акцентують увагу не лише на встановленні цілей організації, а й на їх досягненні. Це поняття слід розглядати комплексно та системно.

Т.О.Фролова виділяє такі аспекти розуміння стратегії: часові рамки, власність, філософія, масштаб, метод, втілення, процес, зміст. Автор наголошує, що ці концепції не суперечать, а доповнюють одна одну.

Ю.М.Краснокутська пропонує власну систему поглядів на стратегію. Вона виділяє такі групи в понятті “стратегія”: система заходів, модель дій, набір правил для прийняття, принципи ведення бізнесу, довгостроковий план, причинно-наслідковий ланцюг цілей.

О.М.Кукушкін зробив спробу встановити структуру сутності поняття, розділивши її на три елементи:

- 1) базове поняття або дію;
- 2) інструменти реалізації;
- 3) результат реалізації.

Автор виокремив базове поняття та результат. Другий елемент структури — інструменти реалізації чітко не виділені та відповідним чином не сформульовані; в інструментах реалізації О.М.Кукушкін у більшості випадків надає характеристику процесу, а саме: яким чином організація може досягти бажаної мети (матеріал про впровадження стратегій див. у відповідних параграфах).

Реалізація стратегії це:

- визначення, врахування та реагування на зміни в зовнішньому і внутрішньому середовищах: координація й розподіл ресурсів; узгодження ресурсів організації відповідно до мінливих умов зовнішнього середовища;

- підхід, спрямований на виживання й успіх; творчий науково-обґрунтований;
- визначення та розкриття завдання, цілей, політик і планів.

Важливим аспектом поняття “стратегія” є її результат. На основі аналізу наукових джерел запропонована систематизація та виділені основні напрями наукових концепцій результату стратегії.

Результат стратегії це:

- виконання завдань;
- досягнення цілей;
- здійснення місії;
- забезпечення конкурентної позиції: створення та утримання її;
- реалізації інтересів;
- задоволення потреб стейкхолдерів.

Серед науковців доволі розповсюджена думка, що результатом розробки та реалізації стратегії є досягнення поставлених стратегічних цілей. Це твердження досить слушне. Також здійснення місії та реалізація інтересів організації зі створенням і утриманням конкурентної позиції є узагальнюючими твердженнями, адже, з огляду на наявність значної кількості факторів, є індивідуальними та орієнтованими на отримання будь-якого бажаного результату.

Низка досліджень присвячена розгляду стратегії та її трансформації від інструментального розуміння в аналітичне, що зумовлено тісною залежністю від рівня нестабільності зовнішнього середовища. Дослідник Т.Стрікленд пропонує обґрунтування, за яким стратегія трансформується в управлінський план, спрямований на зміцнення позицій організації, задоволення потреб її клієнтів і досягнення певних результатів діяльності.

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

- 1) розробка альтернативних рішень;
- 2) впровадження оптимального варіанту в організаційну діяльність.

Слідом за фундаментальними напрацюваннями у цій площині дослідники розпочали 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 — напрямих і способах діяльності, Г.Гончаров — цілепокладанні.

Узагальненим і розповсюдженим є твердження про те, що стратегія досягається шляхом визначення, врахування та швидкого реагування на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищах.

Отже, у теорії стратегічного управління не був чітко відпрацьований механізм єдиної системи або сукупності поглядів. Як висновок, поняття стратегії не може бути чітко сформульоване лише на основі сутісної характеристики та мати одне значення. Аналіз джерел свідчить про різнопланову направленість поняття та його суб'єктивну залежність. Тому для формування визначення поняття стратегії необхідним є ґрунтовне дослідження способів і результатів від її впровадження.

Підсумовуючи дослідницькі напрацювання, можемо запропонувати таке розуміння стратегії для управління у суспільній сфері.



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

2.1.3. Стратегія розвитку



Стратегія розвитку — системний засіб управління змінами для забезпечення розвитку організації, окремої сфери діяльності

Розробка стратегії розвитку здійснюється з використанням технологій стратегічного управління (*матеріал про технології стратегічного управління див. у відповідних параграфах*). Така технологія передбачає формулювання бачення, визначення місії, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, побудову ієрархічної системи цілей, розробку комплексу програмно-цільових засобів (проектів, програм) виконання завдань і досягнення цілей (плану дій), формування політики реалізації стратегії розвитку та системи індикаторів успішності її виконання.

На стадії підготовки до розробки стратегії розвитку видається розпорядчий документ щодо організації процесу її розробки. В цьому документі визначаються керівник і основні відповідальні особи за виконання проекту, кількість і склад робочих груп, склад та повноваження Стратегічного комітету (тимчасовий консультативно-дорадчий орган, що організовує процес управління, генерує ключові стратегічні пропозиції, здійснює експертизу проектів стратегічних рішень і планових документів, представлених робочими групами, реалізує взаємодію з громадськістю, моніторинг реалізації стратегії розвитку тощо), необхідні ресурси для розробки стратегії розвитку (матеріальні, фінансові, інформаційні) та відповідальні за їх надання; термін подання підсумкового документа.

Розробка стратегії розвитку здійснюється за такими етапами:

- аналіз ситуації та формування концептуальної частини стратегії розвитку;
- формування системи цілей;
- формування комплексу програмно-цільових засобів реалізації цілей.

На етапі аналізу ситуації вирішуються такі завдання:

- уточнення місії; аналіз середовища;
- виявлення стратегічних проблем;
- формування концепції (моделі) діяльності;
- формування стратегічного бачення.

Особливості етапу: найбільший ступінь невизначеності; провідна роль аналітичної компоненти; найбільш значуща роль креативності; найбільш висока ціна помилок. Інструменти виконання робіт етапу: діагностичний аналіз за статистичними та управлінсько-адміністративними даними; аналіз результатів соціологічних досліджень (опитування, фокус-групи); SWOT-аналіз; бенчмаркінг (*матеріал про бенчмаркінг і SWOT-аналіз див. у відповідних параграфах*).

У процесі діагностики соціально-економічного та суспільно-політичного стану територіального утворення аналізуються: демографічні тенденції; ринок праці та зайнятість, якість робочої сили; стан, протиріччя та тенденції розвитку виробничо-господарського комплексу території, ефективність використання природних ресурсів території; тенденції економічного розвитку та підприємництва, конкурентне середовище; ступінь розвитку ринкової інфраструктури території; раціональність використання комунальної власності, земельних ресурсів; показники рівня та якості життя населення, нові та перспективні потреби; комфортність проживання жителів, еколо-

гія, інженерна інфраструктура; стан і тенденції розвитку територіальної громади як спільноти; забезпеченість фінансовими ресурсами та ефективність їх використання.

За результатами діагностики ситуації виявляється комплекс проблем розвитку, серед яких слід обрати найбільш значущі (пріоритетні) з урахуванням реальних (передбачуваних) обмежень за ресурсами, часом, ступенем реалізованості. Інструментом може бути індивідуальне ранжирування проблем членами робочої групи і виявлення загальної суми рангів, або метод парних порівнянь (оцінка порівнюваної значущості всіх проблем).

З урахуванням результатів аналізу особливостей території, її конкурентних переваг, гіпотез щодо динаміки виявлених проблем, аналізу існуючого стану та перспектив розвитку територіального промислово-виробничого комплексу, прогнозованих умов діяльності формується стратегічне бачення розвитку територіального утворення, як опис його майбутньої моделі за основними системотвірними факторами на достатню віддалену перспективу (15–20 років).

На етапі формування системи цілей здійснюється декомпозиція стратегічного бачення розвитку в ієрархічну структуру дерева цілей, де за рівнями визначаються генеральні цільові настанови, стратегічні та операційні (проблемно-орієнтовані) цілі. Для визначення проблемно-орієнтованих цілей здійснюються генерування та аналіз альтернатив досягнення стратегічних цілей і вибір альтернативи за обраними критеріями.

На етапі формування комплексу програмно-цільових засобів реалізації цілей здійснюються: формування сукупності проектів реалізації проблемно-орієнтованих цілей; структуризація проектів і планування їх реалізації; визначення витрат на реалізацію проектів; визначення суспільної корисності (результатів) проектів; зіставлення загальних витрат на реалізацію портфеля проектів із фінансовими можливостями і формування остаточного варіанта портфеля проектів.

Визначення суспільної корисності проектів бажано здійснювати на засадах людино-орієнтованого підходу (наприклад, виходячи з очікуваних вигод жителів території, що отримуються в результаті реалізації стратегічних пріоритетів).

Система індикаторів успішності реалізації стратегії розвитку має бути побудована з використанням відомого в управлінні підходу “трьох Е”: результативність (Effectiveness), ефективність (Efficiency) і економічність (Economy) (*матеріал про моделі оцінювання результативності та оцінювання затрат, продуктів, результатів, наслідків і впливів див. у відповідних параграфах*). Важливою умовою повноцінної реалізації стратегії розвитку є моніторинг її виконання із залученням громадськості.

2.1.4. Стратегія і державне управління

Слід зауважити, 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 обумовлено тим, що окремий орган державної влади досить часто позбавлений одноосібного права розробляти і запроваджувати окрему стратегію. У більшості суспільств, незалежно від типу їх 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 реалізовувати 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.



Не існує універсального стратегічного управління, технологія якого була б прийнятною для діяльності будь-якого структурного підрозділу в органах державної влади, оскільки діяльність кожного такого органу є індивідуалізована система реалізації функціональних повноважень

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

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

- перспективності;
- пріоритетності;
- реалізованості;
- поетапності;
- комплексності.

Тобто за змістом ці принципи окреслюють оптимізаційне призначення стратегії у діяльності організацій. Фактично, як наголошує Б.Калоф, стратегія є організуючою платформою всіх засобів, методів, технологій у діяльності органів державної влади, що дозволяє досягнути поставлених цілей за умови її відповідності об'єктивним законам розвитку організаційної структури.

З іншого боку, стратегія носить 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, а також і її реформування, оскільки визначає структурні та поведінкові взаємозв'язки між підрозділами, працівниками організації, організовує системну діяльність із досягнення її цілей

Як наслідок цього, стратегія має яскраво виражений базисний підтекст при встановленні параметрів органу державної влади у 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 (*матеріал про сучасне державне управління як стратегічне управління за змістом див. у відповідному параграфі*).

У контексті такого розуміння стратегії, дієвість органу державної влади безпосередньо залежить від організаційної ролі стратегії, що дозволяє розробити чітку формулу адекватного реагування на вимоги та запити суспільного розвитку. Постановка такої формули передбачає уникнення типових помилок при визначенні 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, приводить до зниження показників її результативності.

Підміна стратегії тактичним планом діяльності органу державної влади одразу "розмиває" її технологічну складову. У разі повторення цих помилок орган державної

влади перетворюється на структуру, нездатну реально реалізувати розроблену власну стратегію через втрату логіки її побудови. Як правило, це пов'язано з неповноцінним аналізом управлінської ситуації та відсутністю чітких організаційних правил, здатних забезпечити успішність реалізації конкретної стратегії. Зведення цих передумов до операційного рівня розробки стратегії формує відносно стійкі етапи її вироблення та аналізу управлінських ситуацій.

2.1.5. 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 (*матеріал про сучасне державне управління як стратегічне управління за змістом див. у відповідному параграфі*). У таблиці 2.2 наведено коротку характеристику п'яти основних етапів розробки стратегії для органу влади.

Таблиця 2.2.

П'ять основних етапів розробки стратегії для органу влади

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

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

Стратегічне управління в державному секторі передусім стосується 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-який орган управління, що прагне бути відповідальним і чесним по відношенню до громади, повинен мати чітко сформульовану стратегію своєї діяльності, яка буде оприлюднена у вигляді відповідного документа. Відтак, зважаючи на масштаби країни і складність владного апарату, стратегія як організаційна основа повин-

на мати певний шаблонний виклад. Це необхідно для її однозначного розуміння та застосування типових підходів щодо 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 їх побудови. Такий підхід демонструє відносну їхню сталість при загальній різновекторності будь-яких розробок подібних документів. Таким стратегіям притаманні чіткість, логічність і конструктивність формулювання цілей функціонування організаційної структури. Відповідно до цього орган влади виявляється спроможним долучитись до реалізації відповідної стратегії. Дотримання таких критеріїв розробки стратегії сприятиме формуванню та реалізації відповідних стратегічних завдань у діяльності органу влади. Ці завдання мають чітко співвідноситись із стратегією розвитку органу влади, забезпечуючи формування нового типу організаційних відносин.

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

Відтак стратегія формулює основні завдання переформатування структур органів влади:

- забезпечує радикальну зміну типу організаційної діяльності органу влади, що безпосередньо приводить до утвердження нового стилю діяльності;
- зумовлює зміни структури організації діяльності органу влади, що безпосередньо позначається на системі делегування функціональних повноважень;
- гарантує системні та послідовні зміни у 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 у напрямі виконання окремих владно-управлінських завдань і 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, необхідних для належної роботи організації з метою успішної реалізації нею обраної стратегії;
- проведення моніторингу реалізації окремих етапів процесу впровадження стратегії.

У підсумку, фундаментальна роль стратегії як інституційно-організаційної основи діяльності органів державної влади розкривається через її оптимізаційну спрямова-

ність забезпечення дієвих організаційних змін. Стратегія відіграє роль організуючої основи всіх прийомів, методів, технологій, які дозволяють досягти цілей за умови її відповідності об'єктивним законам.

Стратегія є чітко визначеним переліком поставлених перед органом влади цілей та завдань, які регламентують зміст відповідних програм і планів, що сприяє досягненню внутрішньо-організаційної інтеграції його структурних підрозділів. Таким чином, стратегія визначає структурні та поведінкові взаємовідносини між підрозділами організації, організовує системну діяльність із 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. Окрім того, процес розробки стратегії можна застосовувати на різних щаблях, у різних підрозділах і функціональних сферах організації.



Розробка стратегії, внаслідок орієнтації на очікувані зміни в середовищі, 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.

Обрана стратегія повинна продемонструвати організації те, як:

- досягти бажаних стратегічних і фінансових цілей;
- переграти конкурентів і завоювати конкурентну перевагу;
- реагувати на мінливі конкурентні умови;
- захистити організацію від загроз, що становлять небезпеку для її успішної діяльності;
- досягти зростання.

Стратегію не варто ототожнювати ні з стратегією розвитку суспільного середовища, ні з тактичним планом органу державної влади при виконанні своїх усталених повноважень.

Процес розробки стратегії безпосередньо пов'язаний з почерговою етапністю аналізу поточної управлінської ситуації та перспективами її розгортання. Відтак стратегія відіграє роль динамічної моделі організації зміни поведінки органу влади у системі державного управління. Це досягається завдяки трансформації структурних одиниць органу влади на основі узгоджених між собою критеріїв, методів і технологій довгострокового планування, врахування 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 при здійсненні прикладної управлінської діяльності.

Створення успішної стратегії є певною мірою справою управлінською. Ця робота передбачає необхідність врахування можливих ризиків, здатність інноваційного мислення та ділової креативності, а також поглиблене відчуття можливостей.

Дуже важливо, щоб стратегія відповідала вимогам часу, була кон'юнктурною, ак-

туальною та чутливою до змін умов. Існує низка важливих управлінських характеристик стратегії для розвитку потенційних можливостей органу влади. Основні параметри нових стратегічних можливостей органу влади:

- 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 та кон’юнктурна реакція на розвиток нових можливостей;
- розробка стратегій, які торують нові шляхи розвитку.



Здатність створювати та впроваджувати стратегію є важливою функцією управління. Стратегія повинна бути сильною для того, щоб обійти конкурентів, і водночас досить гнучкою, щоби долати виникаючі перешкоди

Важливість якісного управління важко переоцінити. Якісне управління здатне забезпечити належне впровадження сильної стратегії.

Організація з належним управлінням повинна мати привабливу стратегію та демонструвати дієвість її виконання.

2.1.6. Роль стратегії

Без стратегії організація, регіон, територіальна громада тощо не можуть мати чіткого уявлення про напрям свого розвитку. Якщо організація тривалий час перебуває у стані застою, не розвивається, то виникає загроза зав’язнути в оперативній рутині.

У планах, **наприклад**, будь-якої комерційної організації — досягнення максимальної можливої віддачі від інвестицій у довгостроковій перспективі. Таким чином, для досягнення довгострокової мети бізнес-структури повинні розробити стратегію свого розвитку.

Що стосується органів влади, то стратегія є невід’ємним компонентом їх розвитку для уникнення співробітниками перманентних різновекторних реорганізацій. Роль стратегії для запровадження стратегічного управління доцільно продемонструвати на прикладі ролі стратегії в теорії гри. Безперечно, важливе значення має роль стратегії в теорії гри.



Стратегія в теорії гри — набір правил, які встановлюються до гри і визначають вибір варіанту дій гравця залежно від можливих дій суперників

Стратегію в теорії гри називають планом дій, який враховує кожен можливий крок іншого гравця (гравців) на усіх етапах гри. Кількість стратегій, доступних гравцеві у процесі будь-якої складної гри, безмежна.

Наприклад, навіть у такій простій грі, як “хрестики-нулики”, першому гравцеві доступні дев’ять варіантів ходу. На кожен із восьми варіантів ходу, доступних другому гравцеві, перший може відповісти одним із семи доступних ходів. Тобто для перших двох ходів існує 504 стратегії, а для всієї гри їх кількість становить 20160 ($9 \times 8 \times 7 \times 6 \times 5 \times 4 \times 3$). Звісно, більшість цих стратегій надзвичайно тривіальні, деякі з них навіть тотожні внаслідок поворотної симетричності гри. Однак, як показує цей приклад, аналіз стратегій має залежати від заперечення майже всіх стратегій, окрім тих, що заслуговують на увагу. Як правило, постає риторичне запитання: якою має бути найбільш оптимальна стратегія у відповідь на найліпшу можливу стратегію опонента (опонентів). Якщо кожен застосовуватиме таку стратегію, то підвищити свої шанси одностороннім відступом від власної стратегії не зможе ніхто. Гра перебуває в стані рівноваги, а такі стратегії гравців називають рівноважними.

Стратегію іноді описують як напрям розвитку та сферу діяльності організації у довгостроковому періоді. Мається 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, та 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 зав'язнути 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 такий підхід не враховує системності в управлінні, необхідності гнучкості в конкретних управлінських ситуаціях. А це обмежує керівництво організації у виборі механізмів стратегічного управління та 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 в свою концепцію стратегії, яку він розглядає як загальний стрижень всієї діяльності організації.

На його думку, стратегія демонструє, в 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;
- при розробці стратегії складно передбачити всі можливості, які виникнуть при конкретизації цілей та визначенні заходів, і тому використовується узагальнення, неповна й неточна інформація про стратегічні альтернативи;
- при уточненні та доповненні 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, які встановлені на певний відрізок часу і переглядаються для забезпечення відмінності організації від конкурентів, впливу зовнішнього середовища та виконання своєї місії

Таке розуміння стратегії ґрунтується на наступних ознаках:

- місії та ціленокладанні;
- 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 перевагах.

Наявність стратегії дозволяє організації забезпечити відповідність прийнятих рішень і виконуваних дій довгостроковим устремлінням та інтересам організації.

Відсутність стратегічної спрямованості може призвести до втрати можливостей та непродуктивних зусиль у хибних напрямках.



Матеріал про підходи у стратегічному управлінні (див. Додаток 2.1)

Загальні стратегії за М.Портером

Жоден набір стратегічних інструментів не буде повним без розгляду дефінітивної теорії М.Портера про загальні стратегії. Вперше цю ідею було озвучено в 1980 році, і вона мала вплив на стратегічне мислення.

Основою загальних стратегій М.Портера (див. рисунок 2.1) для державного управління є припущення про те, що організації прагнуть домінувати в суспільній сфері або сферах, випереджаючи конкурентів вищими стандартами праці.

Диференціація



Лідерство щодо затрат

Фокус

Рисунок 2.1. Загальні стратегії за М.Портером

М.Портер пише "... завоювання і збереження конкурентної переваги".



Докладніша інформація щодо загальних стратегій М.Портера (див. Додаток 2.2).

У надактивному функціональному середовищі такого стану досягти все важче. Більш імовірно, що організація може зайняти домінуючі позиції у сфері на короткий (і чим далі, тим коротший) проміжок часу, поки цими позиціями не заволодіють конкуренти. Сучасний турбулентний світ більшою мірою відповідає висловленню Річарда д'Авені: "... завоювання і повторне завоювання конкурентної переваги ...".

Наведемо докладнішу характеристику загальних стратегій М.Портера (див. таблицю 2.3).

Таблиця 2.3.

Характеристика загальних стратегій М.Портера

Назва загальної стратегії	Характеристика
Спеціалізація	Передбачає, що 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 засобом створення абсолютно нової послуги (що не часто зустрічається) чи за допомогою засобів активного просування послуги

Перевага у витратах	Ця стратегія застосовується, коли організація може дозволити собі продавати послугу (послуги), втрачаючи менше, ніж конкуруючі організації.
	Цей факт може бути відображенням у відпускній ціні. Однак важливість такої переваги полягає навіть не в ціні, а в тому, що організація може проводити гнучку цінову політику і знижувати ціну, якщо виникає така необхідність
Концентрація	Ця стратегія передбачає цільову орієнтацію послуги на визначений суспільний сегмент із більшою акуратністю і можливостями зі збереження здобутих організацією позицій. При цьому увага може бути сконцентрована як на низьких витратах, так і на спеціалізації

Кожна із розглянутих стратегій має певні переваги і суцільно зацікавленість у їх реалізації з боку організацій, які засвідчують свої позиції не тільки в методах їх роботи і позиціонуванні в суспільстві. Такі організації орієнтуються на засоби розвитку внутрішніх можливостей і компетенцій, необхідних для реалізації обраної стратегії.

Стратегії містять також і ризики. Дуже складно в умовах суперконкурентного середовища визначити — організації конкурують з метою усунення діючого лідера чи, за рахунок реалізації сталої альтернативної стратегії, отримати перевагу.

Ключ до використання цієї стратегії подібний “пробнику”, і його логіка незаперечна. Питання лише в тому, чи спроможна організація забезпечити сталість цих стратегій на довгострокову перспективу. Аналіз можливостей вирішення цього питання може сформувавши цінний стратегічний погляд на організацію.

Кожна організація має свою індивідуальну стратегію. В організації з чітко визначеною або унікальною стратегією більше шансів бути успішними в майбутньому.

Нині у світовій практиці розроблено низку загальних стратегій, які застосовують для сучасних організацій.

З огляду на те, що в режимі стратегічного управління стратегія складається з двох частин, а саме:

- 1) із запланованих, заздалегідь передбачених способів, дії щодо пристосування до зовнішнього середовища;
- 2) з реактивних дій, як реакції на непередбачені події в зовнішньому середовищі, логічним є визначення стратегії як системи установок і заходів, спрямованих на довгострокове укріплення конкурентної позиції організації в межах встановленої місії. Тобто стратегія є більш загальною системою дій, ніж запланована стратегія, яка може бути виражена в стратегічному плані.

2.1.7. Модель дев'яти типів стратегій

Модель дев'яти типів стратегій, розроблена Кенічі Омае для бізнес-середовища (яп. 大前研), є важливим компонентом розбудови стратегічного управління. Ця модель демонструє, що обрана стратегія значною мірою походить від притаманних організації навичок. І це очевидно. У процесі вироблення стратегії, згідно з К.Омае, перевагою є нинішній стан організації, а не той, в якому вона планує бути в майбутньому. Такий підхід не заперечує потенційного прагнення досягти чогось. Можливо, цей підхід сприятиме розробці більш реалістичної стратегії. Схематично моделі дев'яти типів стратегій К.Омае зображено на рис. 2.2.



Рисунок 2.2. Модель дев'яти типів стратегій К.Омае

Визначаючи стратегічну поведінку в бізнес-середовищі, модель порівнює ринкову привабливість компанії з її корпоративними перевагами. Такий підхід доцільно використовувати і в системі державного управління. Докладнішу характеристику суті моделі дев'яти типів стратегій К.Омае наведено таблиці 2.4.

Таблиця 2.4.

Модель дев'яти типів стратегій К.Омае

Назва типу стратегії	Характеристика
Серйозний вихід на ринок	Висока привабливість ринку, слабкі корпоративні переваги — організації слід інвестувати у розвиток навичок і можливостей, які сприятимуть активній та успішній діяльності на ринку. Найбільш імовірна ситуація, коли організація змушена змагатися з сильнішим конкурентом в умовах привабливого ринку. Для успішного функціонування ставтеся серйозно до поняття "серйозно". Якщо організація зазнає невдачі, вона змушена вийти з конкурентної боротьби або збільшити інвестиції
Ефективне зростання	Висока привабливість ринку, середні корпоративні переваги — організаційна перевага за таких можливостей буде орієнтована на вибірковий розвиток, до того ж, не обов'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, відповідно на ньому оперують багато гравців. Конкурентна боротьба потребує постійного розвитку номенклатури послуг, доповнення цінностей, можливо, і цінової війни тощо. Позиції на ринку і прибуток мають бути захищені
Обмежена експансія Вихід	Середня привабливість ринку, слабкі корпоративні переваги — організація, що перебуває в таких умовах, змушена знаходити баланс у використанні своїх ресурсів. Якщо їй не вдається знайти перспективні можливості на інших ринках, організація не прогресує і її розвиток відбувається епізодично. При появі можливості організація може відійти від цього сегмента і використовувати свої ресурси ефективніше
Обмежена експансія	Середня привабливість ринку, середні корпоративні переваги — у цьому випадку, імовірно, діяльність розширюватиметься у зону ринку з низьким ризиком
Підтримка переваги	Середня привабливість ринку, сильні корпоративні переваги — організація зберігатиме свою присутність на ринку. Вона буде обмежувати інвестиції при спробах підвищення прибутковості

Мінімізація втрат	Низька привабливість ринку, слабкі корпоративні переваги — для корпоративної поведінки характерний низький рівень розвитку інвестицій на ринку чи продуктів/послуг, що постачаються на ринок. Працюючи на ринку, організація намагатиметься уникнути втрат (втрати зосередженості на важливих сегментах ринку настільки ж серйозна, як і фінансові втрати)
Отримання прибутку	Низька привабливість ринку, середні корпоративні переваги — організація орієнтована на отримання максимально можливого прибутку при мінімальному рівні інвестицій. Бухгалтерською мовою, такий ринок переважно є ринком зі змінними витратами, ніж фіксованим
Обмеження отримання прибутку	Низька привабливість ринку, сильні корпоративні переваги — організація захищатиме свій рівень прибутковості навіть шляхом цінних втрат долі ринку. Звісно, компанія не буде добровільно віддавати свої позиції на ринку, однак, і не захищатиме їх, якщо це позначиться на зростанні втрат

Модель дев'яти типів стратегії дещо завуальований опис стратегічної поведінки. Основне призначення цієї моделі полягає у визначенні позиції організації з метою з'ясування доречності стратегічної поведінки з огляду на виявлений стан. Звертаємо увагу, що в межах цієї моделі будь-яка організація, що поставляє продукти або надає послуги, можливо, має низку різних оптимальних щодо того чи іншого ринку станів. Якщо стисло — організація має можливість формувати різну поведінку для кожного з виявлених станів.

2.1.8. Модель трьох факторів — модель “3 С”

Кенічі Омае також є розробником моделі трьох факторів (“стратегічний трикутник”), що безпосередньо впливають на успіх стратегії компанії. Ця модель отримала назву моделі “3 С”.

На його думку, успішний стратег повинен фокусуватися на таких трьох факторах:

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

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

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

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

1. Вибірковість і послідовність. Для перемоги в конкурентній боротьбі компанії не обов'язково бути лідером у всіх функціональних сферах, важливих для даної галузі. Якщо компанія може досягти абсолютної переваги в одній, але найважливішій сфері, то вона зможе випередити конкурентів і в усіх інших сферах, показники в яких у компанії на середньому для галузі рівні.
2. Вирішення питання “виробляти чи купувати”. У разі швидкозростаючих витрат найбільш кардинальним рішенням для компанії є залучення субпідрядників для виконання значної частини внутрішніх виробничих операцій. За рахунок цього можна домогтися сталої позиції у витратах, якщо конкуренти оперативні не відреагують зміною власної структури витрат. Іншим джерелом скорочення витрат при аутсорсингу може стати здатність оперативно змінювати обсяг виробництва відповідно до змін попиту.

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

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

Другий метод. Більш ретельно та вибірково підходити до:

- прийнятих замовлень від клієнтів;
- вироблених продуктів та послуг;
- виконуваних функцій.

Це передбачає вибірковий підхід до найбільш важливих для компанії видів діяльності, і у разі ліквідації окремих напрямів загальні витрати будуть знижуватися швидше, ніж доходи.

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

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

1. Сегментування за цілями. Диференціація повинна бути вибудована на основі того, що різні споживачі використовують (і купують) товар чи послугу різними способами. Це і має бути головним принципом сегментації — виділяти такі групи, щоб розробляти для них спеціалізовані пропозиції.
2. Сегментування за охопленням ринку. Обрані сегменти не повинні бути занадто малі. Стратегічна сегментація повинна бути заснована на вивченні і порівнянні витрат на маркетинг із потенційним розміром ринку. Завжди існує критична точка, після якої співвідношення прибутку і витрат починає скорочуватися (спадна гранична ефективність). Тому завданням компанії є пошук оптимального масштабу покриття ринку. Відносні маркетингові витрати не мають перевищувати рівень аналогічних витрат основних конкурентів.
3. Ресегментація ринку. У разі високої конкуренції на ринку компанія та її конкуренти, швидше за все, сегментують ринок аналогічним чином. Тому ефективність сегментування як інструменту конкурентної боротьби значно знижується. У такій ситуації доцільно ще раз проаналізувати своїх ключових клієнтів з метою виявлення ознак для побудови більш вигідної сегментації.
4. Зміни в структурі клієнтів. Зміни сегментів ринку відбуваються постійно під впливом непереборних сил — з плином часу може змінюватися демографія, переважні канали дистрибуції, розміри сегментів тощо. Такі зміни приводять до перерозподілу ресурсів та/або зміни їх обсягу, зосереджених у цій бізнес-одинаці, без яких можливі серйозні втрати частки ринку.

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

1. Сила бренду. Компанії Sony та Honda випереджають своїх конкурентів тому, що багато інвестують у PR, просування і управляють цими комунікаціями набагато дієвіше, ніж конкуренти. Чим складніше здійснювати диференціацію через властивості продукту і способи дистрибуції, тим більше можливостей відкривається для диференціації бренду. Однак на прикладі швейцарських го-

динників ми вже переконалися, що стратегія диференціації бренду може бути ризикованою і потребує постійного моніторингу зовнішнього середовища.

2. Заробляйте на різниці в структурі прибутку і витрат. Різниця в джерелах прибутку може бути заснована на прибутку від нових продуктів або додаткових послуг. Різниця у співвідношенні постійних і змінних витрат також може використовуватися в стратегії, наприклад, компанія з більш низьким рівнем постійних витрат може знижувати ціни на застійних ринках і збільшувати свою частку. Тим самим компанія ставить свого конкурента з високими постійними витратами у подвійно не вигідне становище, тому що при зниженні обсягів продажів їх питомі витрати ростуть. Тому вони втрачають рентабельність навіть при незмінній ціні.
3. Тактика для легковаговиків. Якщо компанія намагається конкурувати за рахунок реклами у ЗМІ або значних дослідницьких проєктів, це призводить до додаткових постійних витрат, які можуть “з’їсти” вагому частку її доходів, внаслідок чого конкуренти без зайвих зусиль отримують перевагу. Водночас компанія може розробити свою програму заохочення на основі прогресивного відсотка, не пов’язаного з абсолютними обсягами продажів, запроваджуючи тим самим систему гнучкого заохочення і гарантуючи дилеру додаткову винагороду за кожну додатково реалізовану одиницю. Лідери ринку не зможуть пропонувати такі ж високі відсотки всієї своїй франчайзинговій мережі, тому що їх втрати у доходах при цьому будуть значно вищими.

Модель 3 С зазнала критики, оскільки перевагою великих компанії зазвичай є менші питомі витрати за рахунок ефекту масштабу. Відповідно, вони можуть собі дозволити суттєво більші відсотки ритейлерам, залишаючись при цьому прибутковими. Окрім того, великі компанії використовують такий ефективний інструмент протидії атакам із боку дрібніших конкурентів, як ретроспективний прогресивний бонус ритейлеру: кожна додатково реалізована одиниця товару передбачає підвищену комісію за весь обсяг продажів у поточному періоді. При цьому +1% на весь обсяг продажів продуктів великого постачальника може помітно перевищувати весь обсяг більш високою (у відсотках) комісією дрібного постачальника. Тому подібні методи стимулювання можуть застосовуватися доти, поки конкуренти більшого масштабу не відчують загрози для себе.

4. Ніто-Кане-Моно (яп.: Люди-Гроші-Речі). Це улюблена фраза японських бізнесменів. Вони вірять, що цілеспрямоване корпоративне управління створюється тоді, коли ці три критично важливі ресурси збалансовані — без перевищення або браку їх. Наприклад, наявність надлишкових фінансових ресурсів у разі відсутності компетентних керівників призведе до марнотратства. Брак коштів за наявності компетентного керівництва зумовлює розпорощення його потенціалу та залучення колег у безрезультатну внутрішню “паперову війну” за розподіл обмежених бюджетів. З цих трьох критичних ресурсів гроші розподіляються в останню чергу, на основі матеріального Моно (речі) — заводів, устаткування, технології, процесів, ноу-хау, функціональних переваг тощо. Компанія повинна насамперед скерувати потенціал керуючих менеджерів. І тільки після того, як у Ніто з’явилися ідеї щодо реалізації перспектив бізнесу, Кане (гроші) виділяються на реалізацію створених ними ідей і проєктів.

Модель 3 С розроблена для бізнес-середовища, і з огляду на загальний пріоритет використання бізнес-підходів у практиці державного управління доцільна для орієнтації стратегічного управління на споживача його послуг.

2.1.9. Планові та емерджентні стратегії

Стратегія може розрізнятися як емерджентна і планова. Ці два типи стратегії взаємодоповнюють процес розбудови стратегічного управління.

Емерджентна стратегія	Ґрунтується переважно на досвіді та навчанні. Стратегія виникає та пристосовується відповідно до впливу зовнішніх і внутрішніх факторів. Така стратегія є циклічним процесом "мислення" і "дій"
Планова стратегія	Відводить визначальну роль процесу планування. Детальний план чітко визначає шлях досягнення мети. Основна перевага цього виду стратегії — у продуктивності дій

Згідно з Г.Мінцбергом, "організації розробляють плани на майбутнє, ґрунтуючись на прикладах зі свого минулого".

Організації мають ретельно проектувати майбутнє, водночас залишаючись гнучкими для проведення досліджень, навчання та адаптації до навколишнього середовища.

Ця суперечність між плановістю та необхідністю реагувати на обставини є завданням, над яким працюють 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 та потребу в навчанні, таким чином, перевага планової чи емерджентної стратегії не є очевидною.

Парадокс між двома типами стратегії викликаний необхідністю планування майбутнього, з одного боку, і потребою вчитися/адаптуватися у відповідь на виклики сьогодення, з іншого.

Організаціям необхідно балансувати між конфліктуєчими вимогами плановості та необхідності реагувати на обставини.

Хоча планові стратегії рідко застосовуються в чистому вигляді, слід зазначити, що продумані дії мають низку переваг. Усі організації мають потребу в елементі планування, саме воно лежить в основі планових стратегій.



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

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

Переваги формування планової стратегії:

Напрямок:	організації повинні визначити напрям. Без окреслених цілей і планів вони не можуть бути дієвими, а персонал не зможе результативно працювати
Відданість:	складання планів дозволяє організаціям мобілізуватися, розвинути свої здібності та підготуватися до значних інвестицій
Координація:	добре підготовлена організаційна стратегія дозволяє організації функціонувати як єдине ціле, здійснюючи узгоджені та рішучі кроки
Оптимізація:	належне планування сприяє оптимальному розподілу ресурсів і дає змогу спрямовувати їх точно визначену кількість на перспективні проекти
Програмування:	стратегічне планування дає змогу організаціям провадити свою діяльність точно, надійно, результативно, ефективно, уникаючи помилок

Визначення емерджентної стратегії.



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

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

Переваги формування емерджентної стратегії:

Опортунізм	організації повинні бути завше налаштовані на те, щоб скористатися непередбаченими можливостями у разі їх появи
Гнучкість	організації повинні бути готовими до нових варіантів, не діяти або інвестувати поспіхом
Навчання	поява нової стратегії є слушною нагодою для навчання
Підприємництво	кращим способом зрозуміти, як просуватиметься робота, створити можливість розпочати її. Такий шлях розвиває дух змагальності
Організація підтримки	значні стратегічні зміни викликають активний спротив в організаціях. Тому важливо приділити час і увагу для розвитку взаємопідтримки в колективі

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

Як уже зазначалося, у сучасному світі досить рідко використовують винятково планові або емерджентні стратегії. У багатьох організаціях можна зустріти підходи, характерні для різних шкіл. При розробці та реалізації стратегії організації в основному застосовують систематичний процес планування, впровадження та контролю.

2.1.10. Корпоративна, операційна та маркетингові стратегії

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

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

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

Корпоративна стратегія розробляється для розвитку структурних одиниць відповідно до загальної мети. Це, мабуть, найрезультативніший напрям використання

стратегії, оскільки він містить безпосередній моніторинг і оцінку діяльності з боку управлінців із акцентом на виконання певних функцій (*матеріал про функціональні і корпоративні стратегії як задоволення попередніх інтересів у організації див. у відповідному параграфі*).

Будь-який факт стратегічного дрейфу або старіння стратегії може бути виявлений швидше і призведе до менших збитків, ніж у випадку корпоративної стратегії (*матеріал про стратегічний дрейф і старіння стратегії див. у відповідному параграфі*).

Операційна стратегія

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

Для вирішення глобальних завдань організація на кожному її рівні повинна забезпечити досягнення певних цілей і застосування відповідних стратегій. Схематичне зображення місця операційної стратегії та стратегічних взаємовідносин в оперативній діяльності подано на рисунку 2.3.

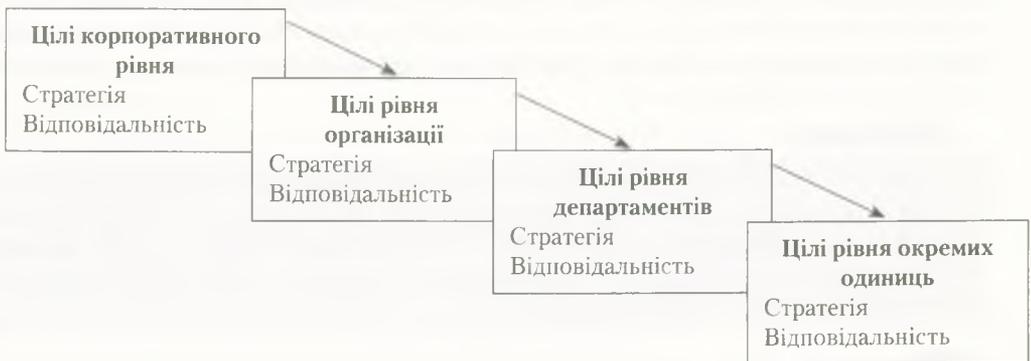


Рисунок 2.3. Стратегічні взаємовідносини в оперативній діяльності

Маркетингові стратегії

Маркетингові стратегії це:

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

Докладніше охарактеризуємо маркетингові стратегії.

Лідерство у сфері/галузі. Якщо організація реалізує стратегію лідерства у сфері/галузі, вона прагне здобути відповідну позицію. Дослідження рекомендують лідерам у сфері/галузі приділяти увагу не тільки належній якості надання послуг, а й високій привабливості організації.

Ця стратегія створює низку незручностей конкуруючим організаціям. Рівень перешкод значно залежатиме від сфери чи галузі застосування стратегії.

Наприклад,

для бізнес-середовища лідерство на ринку олігополістичної галузі (з великим рівнем конкуренції), що має надлишок пропозицій, може отримати деякі переваги над компаніями, які наздоганяють. Іншим прикладом є корпорація Ford. Величина частки ринку та збереження лідерства за цим показником, до чого завжди прагнула корпорація Ford, дає перевагу над нею багатьом її конкурентам. Перед компанією

постала проблема “роз’їдання” своєї частки ринку дрібнішими, краще орієнтованими на споживачів і продукцію компаніями. Ці компанії цілком задовольняються, якщо їм вдається збільшити свою частку ринку, приміром, з 4% до 5%. Для невеликої компанії збільшення частки ринку на 1% є колосальним досягненням. Тим часом компанія Ford за останні 10 років втратила близько 15% своєї частки ринку.

Недоліками стратегії лідерства у сфері/галузі є:

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

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

Наприклад.

Компанія Marks and Spencer останнім часом була змушена вдатися до використання стратегії виживання. Протягом цього важкого періоду їй довелося переглянути основні принципи своєї діяльності з метою завершити період невдач. Компанії вдалося впровадити правильну стратегію виживання, що дозволило вийти на новий рівень обсягів продажів і прибутку.



Матеріал про стратегію виживання див. також у параграфі “Зміст поняття стратегічне управління”

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

Перегляд бізнесу. Стратегію перегляду бізнесу найкраще показати на **прикладі**.

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

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

Ще одним способом розгляду стратегії в організації є її поділ на три рівні (див. таблицю 2.5).

Таблиця 2.5.

Три рівні стратегії

Корпоративний рівень	<ul style="list-style-type: none"> – визначення корпоративної місії; – визначення стратегічних бізнес-одиниць; – аналіз/оцінка портфолію товару/послуги; – визначення нових сфер бізнесу
Функціональний рівень	<ul style="list-style-type: none"> – впровадження двох стратегій вищого рівня; – розширення функціональних можливостей для оцінки товарних ринків
Рівень окремої структурної одиниці	<ul style="list-style-type: none"> – визначення товарних ринків; – впровадження корпоративних стратегій



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

Дослідник Р.Каплан наводить чотири види типових помилок при впровадженні стратегії:

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

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

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

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

2.2. Планування: поняття і роль у стратегічному управлінні

2.2.1. Відмінності стратегічного планування від інших видів планування

У практиці діяльності органів влади України досить розповсюдженим є оперативне чи звичайне (максимальний термін 1 рік) планування, яким часто підміняють стратегічне планування і управління. Тобто планування повсякденної діяльності презентується як стратегічний план розвитку організації чи структури. Це доволі розповсюджена помилка.



Матеріал про оперативне управління див. у відповідних параграфах

Зіставлення стратегічного та оперативного (звичайного) планування наведено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6.

Зіставлення стратегічного та 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
Довгостроковим (понад 3 роки)	Короткостроковим (до 1 року)

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 моментом 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 реалізовується за допомогою стратегічних планів

Ще один підхід до досягнення поняття планування ґрунтується на так званому “радянському” і “західному” розумінні категорії планування. Зміст поняття планування (як і управління) у так званому “радянському” і “західному” у цьому 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 поняття планування у “радянському” контексті.

Загалом складання планів та розроблення механізму їхнього впровадження заслуговують на увагу і всебічне вивчення, оскільки це мало досліджений досвід. Система п'ятирічного (семирічного) планування (складання перспективних і поточних планів) і партійного будівництва потребує докладного та неупередженого (незаідеологізованого) дослідження на предмет використання кращих злобутків і надбань минулого. При цьому потрібно диференціювати аналіз суспільної ситуації, ідеологічне обґрунтування, адміністративні інструменти впровадження та критерії і підходи в оцінюванні результативності та 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 та еластичне пристосування діяльності державних інституцій у досягненні своїх цілей до середовища,

що трансформується. Тобто 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

2.2.2. Рівні планування

Грунтуючись на тезі, що стратегічне управління реалізується за допомогою стратегічних планів, слід наголосити, що це планування є процесом. Процес планування містить необхідні компоненти і рівні. Цей процес може поділятися на три низхідні рівні (див. рисунок 2.4).



Рисунок 2.4. Низхідні рівні стратегії

Докладніша характеристика рівнів планування.

Здійснюється вищим керівним органом, тобто радою керівників або іншим обраним “центром”. Часто таке планування називають “стратегічним” — окреслюються довгострокові цілі і 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 і тісно пов’язане з довгостроковими цільовими настановами.

Зазвичай його характеризують як компонент планування діяльності, який відповідає на запитання “що?”.

Відповідальність за планування на цьому рівні покладається на керівників вищої ланки. 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 розподіл використання ресурсів для досягнення більшого успіху організації.

Тактичне планування передусім і не лише пов’язане з довгостроковим плануванням. Однак за своєю природою воно існує і розглядає діяльність організації, порівняно з стратегічним плануванням, у коротких відтинках часу. Це зумовлено тим, що тактичне планування, зазвичай, зосереджене на послідовному досягненні організацією своїх головних цілей. Таким чином, довгострокові плани вищого рівня сегментуються. Тактичне планування швидше орієнтоване на певні функції та діяльність окремих департаментів, ніж на організацію загалом.

Його часто називають плануванням “операцій” або “дій”. Планування третього рівня *Планування третього рівня (оперативне)* входить до дуже короткострокових дій, включаючи оперативну роботу департаменту та виконання співробітниками індивідуальних завдань, а в деяких випадках — здійснення контролю над діяльністю працівників.

Процес планування складається з відповідних етапів. На етапі планування безпосередньо складаються плани дій та оперативні плани.



План дій — це детальний опис програм і заходів, які необхідно здійснювати для реалізації стратегічного плану

Оперативні плани складаються відповідно до бюджетного року, безпосередньо з ним пов'язані та містять чіткі річні завдання.

Відповідно до системи прогнозних і програмних документів (розпорядження КМУ від 4 жовтня 2006 року № 504-р. “Про схвалення Концепції вдосконалення системи прогнозних і програмних документів з питань соціально-економічного розвитку України”) довгострокові прогнозні та 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).

2.3. Значення стратегічного мислення

2.3.1. Особливості стратегічного мислення

Різноманітні трансформації в управлінських процедурах, технологіях підготовки і прийняття рішень, стилях адміністративної роботи безпосередньо впливають на формування організаційної культури. І не лише організаційної, а й культури у сфері управління взагалі. Хоча це й не так очевидно, як безпосередні зміни регламентів і алгоритмів регулярних дій. Тобто складність сукупності трансформаційних перетворень в суб'єкті та 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'язане з невизначеністю майбутнього, тому його реалізація вимагає специфічних інтелектуальних зусиль

Особливостями впровадження стратегічного управління є те, що цей процес містить суб'єктивні аспекти складностей, які обумовлюють специфіку впровадження стратегічного управління в суспільну практику управлінської діяльності. Схематичне зображення суб'єктивних аспектів складності впровадження стратегічного управління (див. рисунок 2.5).

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

- сприяє усвідомленню, що і навіщо робити, і, що важливо, чого не слід робити та чому;

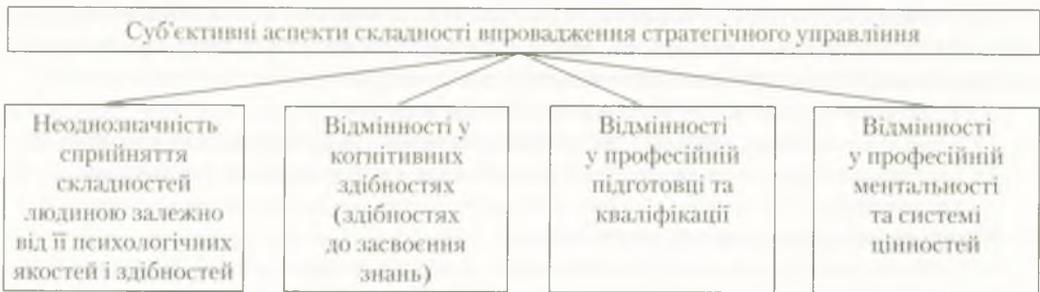


Рисунок 2.5. Суб'єктивні аспекти складності стратегічного управління

- орієнтує на широке філософське осмислення управлінської діяльності крізь призму головного призначення організації;
- розглядає організацію чи населений пункт у її/його зовнішньому середовищі, визначає пріоритети, цілі та завдання діяльності, що є системним намаганням відійти від рутинного управління та краще уявити їх майбутнє;
- зосереджує увагу на зміцненні позицій у нестабільному оточенні, завдяки чому повсякденні дії перетворюються на загальний, осмислений поступальний рух до наміченої цілі;
- на відміну від тоталітарного мислення це нав'язує єдину модель управління, а орієнтується на плюралізм підходів і позицій, на співробітництво щодо узгодження інтересів.

Стратегічне мислення формується завдяки виробленню результативних та ефективних стратегічних планів.

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

Стратегічне мислення зорієнтоване на зміну існуючого 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 (див. таблицю 2.7).

Таблиця 2.7.

Зіставлення традиційного і стратегічного мислення

Критерії	Традиційне мислення	Стратегічне мислення
Місія організації	Продуктування послуг із метою отримання швидкого прибутку від їх реалізації	Довготривале виживання завдяки досягненню динамічного балансу з оточенням
Концентрація уваги	Погляд у "середину" організації, пошук шляхів найбільш ефективного використання ресурсів	Основна увага зосереджена на моніторингу зовнішнього середовища, акцент на пошуку нових можливостей
Ставлення до персоналу	Працівники – лише один із ресурсів організації, виконавці робіт та функцій	Люди – ключ до успішності організації, основна її 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

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

У стратегічному мисленні виокремлюють два аспекти:

- 1) ментальний (виявляється у формуванні концептуального погляду на явища);
- 2) інструментально-технологічний (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 і суспільних послуг;
- постійну готовність до змін, усвідомлення шляхів і засобів подолання спротиву змінам;
- усвідомлення співвідношення “стратегічного” і “поточного” (орієнтація на пошук найбільш значущих проблем і визначення пріоритетів);
- розуміння значно ширшого часового горизонту стратегії;
- комплексне розуміння кінцевого результату управління і його вимірювання;
- розуміння “пасток” стратегічного планування.

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

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

Стратегічне мислення орієнтує стратегічне управління на узгодження інтересів усіх стейкхолдерів (*матеріал про роль стейкхолдерів і груп інтересів у стратегічному управлінні див у відповідному параграфі*).

На думку О.Кілієвича, стратегічне мислення на адміністративному рівні — це поступовий доречний рух до стратегічних цілей.

Стратегічне мислення містить такі елементи:

- спонукання визначити загальну макроціль на основі кількох відмінних мікроціль;
- 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 та оцінка їх пов'язаності;
- передбачення майбутніх вимог до органу влади, щоб скоротити час, необхідний для розв'язання проблеми.



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

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

- точка зору, що середовище практично не змінюється (або змінюється лише згідно з наказами керівництва);

- початок розробки програми дій щодо аналізу виключно внутрішніх можливостей;
 - бажання розписати все наперед в оперативних “планах”, будувати “на століття”.
- Ключовими положеннями, що свідчать про наявність у співробітників організації чи лідерів територіальної громади стратегічного мислення, є:
- орієнтація на громадянина як на клієнта-споживача;
 - розуміння необхідності постійної готовності до змін;
 - усвідомлення співвідношення стратегічного і “поточного”, оперативного;
 - комплексне розуміння кінцевого продукту і результату реалізації стратегічного плану;
 - розуміння “пасток” стратегічного управління;
 - інструментально-технологічний аспект стратегічного мислення.

Володіння керівництвом і лідерами територіальної громади навичками стратегічного мислення надає відчутних переваг організації та забезпечує гармонійно успішний розвиток громади.



Найбільше значення для успішного впровадження стратегічного управління має стратегічне мислення і відповідно — безпосередні стратегічні дії управлінців

Стратегічне мислення і прийняття стратегічних рішень є глибоко творчим процесом, що зачіпає складні багатофакторні проблеми, які важко структуруються і формалізуються. Тому стиль цього процесу унікальний для кожного об'єкта управління і для різних ситуацій. Головним завданням стратегічного мислення є посилення потенціалу організації (системи), територіальної громади щодо впровадження постійного стратегічного управління.

2.3.2. Стратегічне знання та стратегічна спільнота і ментальність

Для запровадження дієвого стратегічного управління визначальним є наявність стратегічної спільноти, здатної розробити і реалізувати стратегічні плани. Важливо акцентувати, що загалом стратегічні спільноти поділяються на:

- центральні органи виконавчої влади (ЦОВВ) або окремі департаменти міністерств, безпосередньо підпорядковані Кабінету Міністрів України та ЦОВВ зі спеціальним статусом, органи місцевого самоврядування, що можуть самостійно ухвалювати фактичні рішення;
- зацікавлена громадськість (інституції громадянського суспільства) — аутсайде-ри, основний вплив яких полягає в генеруванні ідей та їх публічному обговоренні шляхом оприлюднення відповідних матеріалів, інколи шляхом лобювання.

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

- категоріально-поняттєвий 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 та передачі інформації в середовищі стратегічної спільноти;
- рівень дієвості каналів зворотного зв'язку, тобто наявність механізму адекватної зміни стратегічних планів із урахуванням мінливих обставин;

- здатність громадської думки та управлінського істеблшменту сприймати аргументацію стратегічного характеру.

Грунтуючись на стратегічному знанні, формується цілісне поле стратегічної взаємодії в суспільстві, де певний рівень накопичення технологічних знань дозволяє з більшою чи меншою ймовірністю знижувати рівень невизначеності на довгострокову перспективу.

Зменшення невизначеності відбувається за рахунок використання та моделювання ситуацій стратегічного вибору. Така дія спрямована на виваження раціональних дій, а у разі їх відсутності — застосовування компенсаторних механізмів для спрацювання раціональних розрахунків. Наслідком таких дій є спонуки до виникнення стратегічного мислення, яке в міру розвитку і набуття його певними індивідами (управлінцями, громадянами) уникає необхідності у чітких директивних процедурах. Тобто стратегічне мислення генерує само себе — 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 та прийняття раціональних управлінських рішень. Так, згідно з дослідженням М.Гответа і М.Рамеша, раціональність приводить до найбільш дієвого засобу досягнення цілей політики. З огляду на орієнтацію щодо вирішення проблем, побудовані на ній підходи також відомі як “наукові”, “прикладні” та “управлінські”.

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

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

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



Для ефективного 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 таке 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;
- неможливість передбачити наслідки політики наперед;

- кожен варіант політики викликає велику кількість сприятливих і несприятливих обставин, що ускладнює їх порівняння між собою.

Це підводить до висновку щодо необхідності розгляду зв'язків між стратегічним знанням, стратегічною спільнотою, стратегічною ментальністю. Такий підхід дозволяє структурувати поведінку управлінців і середовища до якомога більшого наближення до раціональних реакцій, ґрунтуючись на стратегічному мисленні. Оскільки, як підкреслюють В.Веймер і Е.Вайнінг, стратегічне мислення допомагає розвитку творчої ініціативи, зосереджуючи увагу дослідників на можливостях використання у певних інтересах егоїстичної поведінки людей. Окрім того, стратегічне мислення допомагає чітко усвідомлювати потенційні проблеми і можливості при розробці планів реалізації рішень.



Стратегічне мислення апріорі враховує об'єктивні та суб'єктивні складнощі стратегічного управління й інтегрує різні підходи до їх подолання

Суспільство є складною системою зв'язків між різними суб'єктами, груповими та індивідами, які самовизначаються через взаємовідносини. Модель суспільства може бути не статичною, а динамічною — особливо в перехідних суспільствах. За таких умов значна кількість ефектів, не пов'язаних безпосередньо з метою стратегічного управління, будуть вимушено проігноровані через обмеженість сфери уваги управління, а також через наявність жорстких обмежень часу, відведеного на прийняття рішень і стратегій.

2.3.3. Стратегічне мислення і стратегічна культура

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

У 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 забезпечити втілювану політику від помилок у припущеннях про раціональні дії решти учасників процесу та підвищити її результативність, враховуючи рівень стратегічної культури в суспільстві.

Зворотною стороною такого проектування є висновок Д.Веймера і Е.Вайнінга, що найдієвішою стратегією у цьому випадку 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, насамперед на думку спадає неефективність. У світі, де панує ідеальна визначеність, цей згода цілком слушний.

У сучасному турбулентному світі певне дублювання та взаємоперекриття може мати вигідніші ніж точні розрахунки. Тому надмірність може бути цінною в структурі багатьох організацій. Надмірність може створити діапазон безпеки, бути джерелом ресурсів у випадках із надзвичайними ситуаціями 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 у контексті історико-культурних умов

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. А відтак, і основою формування нового типу культури в організації та середовищі — стратегічної культури. Поміж тим, такі 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 управління

Управління соціальними системами здійснюється шляхом прийняття рішень. Наслідки рішень зачіпають інтереси та впливають на життя громад зокрема і суспільства загалом. Тому помилки в їх прийнятті, особливо на вищих щаблях державного управління, можуть призвести до значних 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, в 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 їх реалізації. 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 йдеться про раціональну черговість, частота повторення якої формує певне уявлення про потенційний розвиток. Формування і проектування рішень на основі їх раціональності шляхом розширення часового горизонту призводить до того, що раціональні уявлення на поточний момент втрачають свою раціональність.

На практиці маємо результат, коли виникає первісно розмите уявлення, за якого пересічний громадянин, формуючи свої очікування на майбутнє, нівелює раціональність майбутнього при її чіткій усвідомленості на даний момент. Водночас типові залежності вияву черговості алгоритмічних дій дають 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 невідомого майбутнього наявними інструментами. Також відбувається перенесення уже застосовуваних стратегічних дій з однієї сфери соціальної взаємодії до іншої.



Управлінець, який мислить стратегічно, під час розробки концепції або програми стратегічних дій аналізує ситуацію, визначає сприятливі для досягнення цілей фактори (плюси), намічає шляхи підсилення цих факторів, посилюючи позитивний потенціал дій. Також він оцінює фактори, які заважають (мінуси), намагаючись зменшити ризики 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 щодо розподілу завжди обмежених ресурсів.

Усвідомлення за допомогою стратегічного мислення здійсненності того, що донедавна здавалося нездійсненим у цьому культурному середовищі, як сукупності різних сфер, формує нове середовище. Характер цього середовища містить чітку ознаку 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 інституціях. При цьому саме стратегічне мислення може бути викликане як на основі індивідуального досвіду його застосування, так і на підставі колективного усвідомлення залежностей.

ВИСНОВКИ

1. Термін “стратегія” має глибоке коріння і широке розповсюдження, характеризується як комплекс дій для досягнення визначених цілей. Стратегія відповідає на питання, як повинна існувати організація відповідно до її місії. Сутність стратегії можна визначити як модель певних рішень, дій, довгостроковий план і водночас мистецтво залучати необхідних фахівців і активи з метою досягнення бажаних результатів.
2. Конкретний орган влади, покликаний здійснювати складні 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. Це підтверджує, що універсального стратегічного управління, технологія якого відповідала б діяльності кожного структурного підрозділу в органах влади, не існує, оскільки діяльність кожного такого органу є індивідуалізована система реалізації функціональних повноважень.
3. Стратегічне управління в державному секторі стосується насамперед опрацювання та підготовки стратегій розвитку суспільного простору: країни, регіону чи певної території, оскільки кожна з них має відповідний орган влади, в обов'язки якого входить опрацювання такої стратегії та вироблення програм соціально-економічного розвитку.
4. Кожна стратегія відіграє певну роль. Стратегія є комплексом основних принципів, які орієнтують управлінців на досягнення бажаного стану організації в довгостроковій перспективі. Стратегія оберігає від управлінської короткозорості — тенденції “просто робити справи” і зав'язнути в оперативній рутині. Стратегія потрібна організаціям для досягнення життєздатного паритету між зовнішнім середовищем і їх внутрішніми можливостями.
5. Слід розуміти ключову відмінність стратегічного і звичайного (повсякденного) оперативного планування: звичайне (повсякденне) планування здійснюється від теперішнього (сучасного), а стратегічне планування здійснюється від майбутнього. Стратегічне управління є ширшим поняттям і включає планування як необхідний і невід'ємний компонент.
6. Стратегічне управління є особливим видом розумової діяльності та пов'язане з невизначеністю майбутнього, тому його реалізація вимагає специфічних інтелектуальних зусиль. Найбільшого значення для успішного розвитку має стратегічне мислення і, відповідно, стратегічні дії управлінців. Стратегічне мислення орієнтує стратегічне управління на узгодження інтересів усіх зацікавлених сторін. Для

запровадження дієвого стратегічного управління визначальним є наявність стратегічної спільноти, оскільки саме вона володіє стратегічним знанням. Стратегічні спільноти з належним рівнем стратегічного знання є визначальними для формування стратегічної ментальності.

КЛЮЧОВІ ТЕРМІНИ І ПОНЯТТЯ

Бізнес-стратегія	Стратегічна спільнота
Державна політика	Стратегічне знання
Державне управління	Стратегічне планування
Емерджентні стратегії	Стратегічне управління
Загальні стратегії	Стратегічний підхід до діяльності
Корпоративна стратегія	Стратегічний план
Модель дев'яти типів стратегій (К.Омае)	Стратегічні дії
Оперативне планування	Стратегічні завдання
Планові стратегії	Стратегічні зміни
Саморозвиваюча організація	Стратегічне мислення
Стратегічна культура	Стратегія
Стратегічна ментальність	Стратегія в теорії гри

ЗАПИТАННЯ І ЗАВДАННЯ ДО РОЗДІЛУ 2

Контрольні запитання

1. Яку роль відіграє стратегія в сучасних умовах суспільного розвитку?
2. У чому відмінність звичайного (оперативного) планування і стратегічного планування?
3. Яка взаємозалежність між стратегією і державним управлінням?
4. У чому відмінність стратегічного планування від інших видів планування?
5. Яке значення для стратегічного управління має стратегічне мислення?
6. Що означає поняття “саморозвиваюча організація”?
7. Назвіть визначальні риси стратегічної спільноти, стратегічного знання та стратегічної ментальності.

Оцініть правильність тверджень (так–ні)

- 1.1 Стратегічне управління не є особливим видом розумової діяльності та не пов'язано з невизначеністю майбутнього, тому його реалізація не потребує специфічних інтелектуальних зусиль.
- 1.2 Термін “стратегія” має глибоке коріння і широке розповсюдження, під ним розуміють комплекс дій із досягнення визначених цілей.

Питання для обговорення

1. У сучасному складному світі успішні організації рідко розробляють всеохопні п'ятирічні плани. Середовище є досить динамічним. Однак існують такі ситуації, в яких можна успішно розробляти та застосовувати планові стратегії. Чи дійсно, на вашу думку, на практиці більшість організацій займають позицію між двома описаними типами стратегій?
2. Зараз відбуваються дискусії щодо того, чи всі організації – великі, малі, державні, приватні, які працюють у сфері послуг або виробництва товарів, – мають потребу в ясній стратегії, що забезпечувала б їхнє майбутнє. Чи всім організаціям потрібна стратегія?
3. За яких обставин, на вашу думку, організації не обов'язково впроваджувати стратегію? Поясніть вашу позицію.

Завдання

Завдання 1.

Ваша організація "опинилася десь по середині"?

Проблема багатьох організацій в тому, що вони намагаються одночасно реалізувати кілька стратегій: планову, емерджентну, власну, кращу з точки зору керівництва тощо. Це шлях до катастрофи. Такий підхід гарантує невпевнене існування організації, постійні реструктуризації, хаотичність тощо.

Таким чином, ваша організація "опиняється десь по середині". А якщо ні, то якої стратегії вона, на вашу думку, дотримується?

Завдання 2.

Визначіть шляхом складання пар, яку стратегію — планову чи емерджентну — описує дане означення:

Перевага містить в собі продуманість на пряму

Отримання вигоди з кон'юнктури і підприємницького хисту

Грунтування на позитивних аспектах продуманих дій

Отримання вигод від стратегічного розвитку

"Спробувати, перш ніж діяти"

"Планувати і діяти"

НАВЧАЛЬНІ РЕСУРСИ

Основна література

1. Берданова О. В. Стратегічне планування : навч. посіб. / О. В. Берданова, В. М. Вакуленко, В. В. Тертичка. — Київ ; Львів : ЗУКЦ, 2008. — 138 с. — Існує ел. версія: www.IPAS.org.ua/library.htm.
2. Брайсон Джон М. Стратегічне планування для державних та неприбуткових організацій / Джон М. Брайсон ; пер. з англ. А. Кам'янець. — Львів : Літопис, 2004. — 352 с.
3. 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 Президенті України. — Ужгород : Патент, 2004. — 198 с.
4. Запровадження стратегічного планування в Україні : збірка док. і матеріалів / уклад. В. Тертичка. — Київ : Центр дослідж. адмін. реформи НАДУ, 2004. — 401 с. — Існує ел. версія: www.IPAS.org.ua/library.htm.
5. 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.
6. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент / В. Д. Немцов, Л. С. Довгань. — Київ : ТОВ "УВПК "ЕксОб", 2002. — 560 с.

Додаткова література

7. 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.
8. Гелрігел Д. Організаційна поведінка : [підручник] / Дон Гелрігел, Джон В. Слокум, Ричард В. Вудмен, Сью Н. Бренінг ; пер. з англ.: Інна Тарасюк, Марина Зарицька, Надія Гайдукевич. — Київ : Вид-во Соломії Павличко "Основи", 2001. — 726 с.
9. Говлет М. Дослідження державної політики: цикли та підсистеми політики / М. Говлет, М. Рамеш ; пер. з англ. О. Рябова. — Львів : Кальварія, 2004. — 264 с.

10. Енциклопедичний словник з державного управління : довідкове вид. / НАДУ ; 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.
11. Имаи М. Кайдзен : ключи к успеху японских компаний / М. Имаи ; пер. с англ. [И. Гутман ; предисл.: В. А. Лапидус, Ю. Адлер]. — 2-е изд. — Москва : Альпина Бизнес Букс ; Приоритет, 2005. — 271 с.
12. Камерон Э. Управление изменениями : модели, инструменты и технологии орг. изменений / Эстер Камерон, Майк Грин ; [пер. с англ. П. Тимофеев]. — Москва : Добрая кн., 2006. — 360 с.
13. Киндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент: [навч. посіб.] / Г. І. Киндрацька. — Київ : Знання, 2006. — 366 с.
14. Корпоративная культура и управление изменениями: [сб. ст.] / пер. с англ. [А. Лисицкой]. — Москва : Альпина Бизнес Букс, 2006. — 192 с. — (Серия “Классика Harvard Business Review”).
15. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер ; пер. с англ. В. Б. Боброва. — Москва : Прогресс, 1990. — 567 с.
16. Коэн Д. С. Суть перемен : путеводитель : инструменты и тактика руководства преобразованиями в компании / Дэн С. Коэн ; [пер. с англ. Е. Пестерева]. — Москва : Олимп-Бизнес, 2007. — 320 с.
17. Крозбі Б. Л. Стратегічне планування та стратегічний менеджмент : чим вони відрізняються : [метод. матеріали] / Б. Л. Крозбі. — Київ : УАДУ, 1998. — 12 с. — (Проект USAID “Впровадження змін в політиці”, 1997).
18. 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.
19. 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.
20. Малиновський В. Я. Державне управління : навч. посіб. / В. Я. Малиновський. — Вид. 2-ге, донов. та перероб. — Київ : Атіка, 2003. — 576 с.
21. Мартин А. Г. Стан земельних відносин як стримуючий фактор розвитку продуктивних сил України / А. Г. Мартин, Т. О. Євсюков // Розвиток продуктивних сил України: від В. І. Вернадського до сьогодні : матеріали міжнар. наук. конф., м. Київ, 20 березня 2009 р. : у 3 ч. / РВПС України НАН України. — Київ, 2009. — Ч. 3. — С. 289–292.
22. Менеджмент персоналу : навч. посіб. / [В. М. Данюк, В. М. Петюха, С. О. Цимбалюк та ін.] ; Київ. нац. екон. ун-т. — Київ, 2004. — 398 с.
23. Менеджмент процессов : [сборник] / [Й. Беккер, Л. Вилков, В. Таратухин и др.] ; под ред. Й. Беккера ; пер. с нем.: компания САП в России, Л. А. Вилков]. — Москва : Эксмо, 2008 [2007]. — 358 с.
24. Мескон М. Основы менеджмента : пер. с англ. / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. — Москва : Дело, 1995. — 817 с.
25. Минцберг Г. Стратегический процесс / Г. Минцберг, Дж. Б. Куинн, С. Гошал. — Санкт-Петербург : Питер, 2001. — 587 с.
26. Минцберг Г. Школы стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстренд, Д. Лэмвел. — Санкт-Петербург : Питер, 2002. — 330 с.
27. Моррисей Дж. Целевое управление организаций / Дж. Моррисей ; пер. с англ. И. М. Верещагина. — Москва : Сов. радио, 1979. — 144 с.
28. Новіков Б. В. Основы адміністративного менеджменту : навч. посіб. / Б. В. Новіков, Г. Ф. Сініюк, П. В. Круш. — Київ : Центр навч. л-ри, 2004. — 560 с.
29. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством в умовах нестабільності зовнішнього середовища : дис. ... д-ра екон. наук: 08.06.01 / В. В. Пастухова ; Київ. нац. торговельно-екон. ун-т. — Київ, 2003. — 36 с.

30. Проблеми земельної політики України і шляхи їх розв'язання: позиції експертів // Нац. безпека і оборона. — 2008. — № 3. — С. 43–53.
31. Рачинський А. П. Стратегічна культура управлінської діяльності керівника органу державної влади / А. П. Рачинський // Вісн. НАДУ. — 2009. — № 4. — С. 35–43.
32. 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.
33. Ревенко О. В. Стратегічне управління розвитком підприємства : дис. ... канд. екон. наук: 08.06.01 / О. В. Ревенко ; Харк. нац. екон. ун-т. — Харків, 2006. — 153 с.
34. Саймон Г. А. Адміністративна поведінка: дослідження процесів прийняття рішень в організаціях, що виконують адміністративні функції / Г. А. Саймон ; [пер. з англ. Р. Ткачука]. — 4-те вид., перероб. і допов. — Київ : АртЕк, 2001. — 375 с.
35. Стратегічне управління : конспект лекцій для дистанційного навчання / Ю. В. Ковбасюк, В. В. Тертичка. — Київ : НАДУ, 2013. — 140 с.
36. Стратегічне управління : навч. посіб. / В. П. Дикань, В. О. Зубченко, О. В. Маковоз та ін. — Київ : Центр навч. л-ри, 2013. — 272 с.
37. Тертичка В. В. Стратегічне управління [Електронний ресурс] : навч. посіб. / В. В. Тертичка. — Електрон. дані та прогр. — Київ : К.І.С., 2015. — 1 електрон. опт. диск. (CD-ROM). — Назва з контейнеру. — (ISBN 978-617-684-140-1). — Веб-сайт: http://ipas.org.ua/images/doc/Library/EducationalMaterials/spm_tertychka_2015_a4.pdf.
38. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент : концепции и ситуации для анализа / А. А. Томпсон-мл., А. Дж. Стрикленд III ; [пер. с англ. А. Р. Ганиевой и др.]. — 12-е изд. — Москва : Вильямс, 2003. — 924 с.
39. Хасси Д. Стратегия и планирование : путеводитель менеджмента : пер. с англ. / Д. Хасси. — Санкт-Петербург : Питер, 2001. — 378 с.
40. Хейти П. Укрощение сопротивления / Пакк Хейти // Стратегии. — 2004. — № 10. — С. 8–13.
41. Хентце Й. Основные идеи стратегического менеджмента / Й. Хентце // Проблемы теории и практики управления. — 2008. — № 2. — С. 11–24.
42. Шаров Ю. Інструментально-технологічна функція стратегічного мислення / Ю. Шаров // Акт. пробл. держ. упр. : зб. наук. пр. / Львів. філ. УАДУ. — Львів, 2001. — Вип. 5. — С. 97–108.
43. Шаров Ю. Продуктивна функція стратегічного мислення й успішність муніципального управління / Ю. Шаров // Зб. наук. пр. / УАДУ. — Київ, 2002. — № 1. — С. 275–283.
44. Шершньова З. Є. Стратегічне управління / З. Є. Шершньова. — 2-ге вид., перероб. і допов. — Київ : КНЕУ, 2004. — 699 с.
45. 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, no. 1. — P. 1–30.
46. Burnes B. Managing Change / Bernard Burnes. — 2004. — 745 p.
47. Carnall C. A. Managing change in organizations / Colin A. Carnall. — Edinburg Gate, 2004. — 642 с.
48. Certo S. Strategic management: concepts and applications / S. Certo, P. Peter. — USA, 1994. — 198 p.
49. French W. L. Organization Development and transformation : managing Effective Change / Wendell L. French. — 1994. — 495 p.
50. Huse E. F. Organization Development and Change / E. F. Huse. — St. Paul, 2005. — 567 p.

51. Kotter J. P. Choosing Strategies for Change / J. P. Kotter, C. A. Schlesinger // Harvard Business Review. — 1979. — Vol. 57, no. 2. — P. 106–114.
52. 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.
53. Muthu S. Business process reengineering: a consolidated methodology : / S. Muthu, L. Whitman, S. H. Cheraghi // Proceedings of the 4th Annual International Conference on Industrial Engineering Theory, Applications and Practice, November 17–20, 1999. — San Antonio (Texas, USA). 1999.
54. Oreg S. Resistance to Change: Developing an Individual Differences Measure / S. Oreg // Journal of Applied Psychology. — 2003. — no. 4. — P. 680–693.
55. Quinn J. B. Strategies for change : logistical incrementalism / J. B. Quinn. — Homewood, IL, Dow-Jones-Irwin, 1980. — 234 p.
56. Richard G. Готовність к переменам. Человеческий фактор / Richard Grover, Fred Walker // Деловое совершенство. — 2004. — no. 1. — С. 1–170.
57. Strategic Management : concept and Cases / University of Alabama. — 4th ed. — Plano (Texas, USA) : Business Publication Inc., 2007. — 647 p.

Ресурси Інтернет

- 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 екрану.
- 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 екрану.
- Громадянське суспільство і влада [Електронний ресурс] : уряд. веб-сайт / Департамент інформації та комунікацій з громадськістю Секретаріату Кабінету Міністрів України. — Електрон. дані та прогр. — Київ, 2007–2013. — Режим доступу: http://civic.kmu.gov.ua/consult_mvc_kmu/news/article. — Назва з екрану.
- Інститут аналізу політики та стратегій [Електронний ресурс] : веб-сайт. — Електрон. дані та прогр. — Київ : ІАПС, 2008–2013. — Режим доступу: <http://www.ipas.org.ua/>. — Назва з екрану.
- Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу [Електронний ресурс] : веб-сайт. — Електрон. дані та прогр. — Київ, 2013. — Режим доступу: <http://www.center.gov.ua>. — Назва з екрану.
- Urban Development [Electronic resource] // The World Bank : web-site / The World Bank Group. — Electronic data and programs. — Washington, 2013. — Mode of access: <http://www.worldbank.org/urban/>. — Title from the screen.
- Шеховцева Л. С. О некоторых понятиях стратегического управления [Электронный ресурс] / Л. С. Шеховцева // Менеджмент в России и за рубежом. — 2002. — № 6. — Режим доступу: <http://mevriz.ru/articles/2002/6/1054.html>. — Заглавие с экрана.

РОЗДІЛ 3

ІСТОРИЧНИЙ КОНТЕКСТ І СВІТОВИЙ ДОСВІД ЗАПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Мета вивчення розділу: отримати уявлення про історичний контекст запровадження стратегічного управління, практику запровадження стратегічного управління і планування у Великій Британії, Ірландії, США, ЄС, Швейцарії, Фінляндії, СРСР, РФ. Ознайомлення з підходами до стратегічного управління у різних наукових школах.

Навчальні цілі:

- 1) дослідження історії виникнення теорій запровадження стратегічного управління;
- 2) засвоєння базових підходів до стратегічного управління в різних країнах світу;
- 3) ознайомлення з концепціями наукових шкіл щодо стратегічного управління і планування;
- 4) розуміння місця і ролі України в практиці запровадження стратегічного управління;
- 5) вміння застосовувати здобуті знання в практиці стратегічного управління.

Після вивчення розділу ви повинні:

а) знати:

- історичні аспекти запровадження стратегічного управління;
- кращі практики запровадження стратегічного управління;
- відмінності у підходах щодо запровадження стратегічного управління в різних країнах світу;
- основні поняття і зміст наукових шкіл щодо стратегічного управління і планування;

б) вміти:

- концептуально розуміти відмінності у підходах щодо запровадження стратегічного управління в різних країнах світу;
- вміти застосовувати досвід різних країн при запровадженні стратегічного управління;
- методологічно правильно розуміти зміст наукових шкіл щодо стратегічного управління;
- при запровадженні стратегічного управління правильно застосовувати підходи, враховуючи світовий досвід.

Зміст розділу

Вступ

3.1 Стратегічне управління: історичний контекст та нинішній стан

3.1.1 Зародження стратегічного управління

3.1.2 Етапи і передумови запровадження стратегічного управління і планування

3.1.3 Практика запровадження стратегічного управління і планування у Великій Британії

3.1.4 Практика запровадження стратегічного управління і планування в Ірландії, як основа для країн членів ЄС

3.1.5 Практика запровадження стратегічного управління і планування в США

3.1.6 Практика Європейського Союзу із запровадження стратегічного управління

- 3.1.7 Практика запровадження стратегічного управління і планування у Фінляндії
- 3.1.8 Практика запровадження стратегічного управління і планування у Швейцарії
- 3.1.9 Практика запровадження стратегічного управління і планування у Російській Федерації
- 3.1.10 Українські історичні реалії запровадження стратегічного управління і планування
- 3.1.11 Узагальнена практика запровадження стратегічного управління і планування

3.2 Наукові школи стратегічного управління

Висновки

Ключові терміни і поняття

Запитання і завдання до розділу 3

Навчальні ресурси

Вступ

Третій розділ висвітлює історичний зміст і світовий досвід запровадження стратегічного управління, розкриває особливості його реалізації у різних країнах світу.

Розглядаються характерні умови застосування стратегічного управління і планування у Великій Британії, Ірландії, США (п. 3.1.3-3.1.5) та Європейському Союзі (п. 3.1.6).

Серед розмаїття підходів щодо забезпечення функціонування стратегічного управління і планування виокремлено практики Фінляндії (п. 3.1.7), Швейцарії (п. 3.1.8), СРСР та РФ (п. 3.1.9).

Розділ також містить стислу характеристику десяти наукових шкіл стратегічного управління і планування (п. 3.2). Аналізуючи передумови успішного втілення стратегічного управління і планування, важливо звернути увагу на значення історичного контексту, світового досвіду та значимість наукових шкіл при їх запровадженні.

3.1. Стратегічне управління: історичний контекст та нинішній стан

3.1.1. Зародження стратегічного управління

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

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



Першим відомим (написаним) повноцінним стратегічним планом можна вважати план **ГОЕЛРО** (рос. ГОЭЛРО — Государственная комиссия по электрификации России)

План ГОЕЛРО (1920 р.), розроблений державною комісією з електрифікації Росії, був першим загальнодержавним перспективним планом відбудови та розвитку економіки РСФРР на основі електрифікації (докладніше див. **Додаток 3.1**). Діяльність комісії занепадала внаслідок громадянської війни 1918–1921 років та націоналізації всієї промисловості.

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

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

- 1) економіко-статистичне для економіки країни;
- 2) аналітичне як підхід у мисленні “майбутнє зараз” (future-now), для побудови прогнозних сценаріїв у плануванні майбутнього для комерційного сектору і надання консультації в науковій, політичній та військовій сферах.

Перший напрям набув технологічних форм і отримав застосування в державному управлінні як допоміжний інструмент при традиційних формах планування і регулювання економіки (програмування) у США та Канаді.

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

Серед компаній-піонерів запровадження другого напрямку були Shell, IBM і General Motors. Власне інтерес і підтримка наукових розробок такими компаніями сприяли появі перших напрацювань щодо реалізації цього підходу в управлінській практиці комерційного сектору за допомогою вибудовування певних стратегій поведінки та їх інструментів у мінливому середовищі. Іноді першість у таких розробках упродовж тривалого часу залишалася безпосередньо за провідними менеджерами і практиками планування.



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

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

Стосовно інших країн світу, то розповсюдження набуло започатковане у післявоєнній Франції традиційне планування і прогнозування соціально-економічного розвитку. Саме воно мало різноманітні форми і набувало національних характеристик у Нідерландах, Німеччині, Японії, Швеції, Італії, Фінляндії, Бельгії та Іспанії (директивне, індикативне, макроекономічне тощо). Іноді, з огляду на безумовне визнання необхідності у довгостроковому плануванні в державному управлінні соціально-економічними процесами, така форма використання макроекономічного прогнозування визнається першоджерелом стратегічного планування у країнах з ринковою економікою. Та одразу концептуального і змістовного розвитку технологія стратегічного планування та управління соціально-економічними системами не набула в жодній з країн. Першістю освоєння стратегічного планування та управління заволоділи комерційні організації, як конкурентною технологією довгострокового планування і прогнозування.

Ознайомлюючись із міжнародним досвідом щодо запровадження стратегічного управління і планування, важливо не просто акцентувати увагу на плануванні як функції управління чи аналітично-процесуальній складовій, а на характері змін самого управління в країнах. Управління підприємствами постійно зазнавало трансформацій, необхідно було шукати альтернативні шляхи досягнення цілей, дієві засоби виживання в конкурентній боротьбі. Щоразу поняття стратегічного управління мало особливий зміст, часом діаметрально протилежний тому, що вкладався в нього раніше. Зокрема увага зосереджувалась на тому, що дозволяло стратегічному управлінню набувати всеохоплюючого характеру.

3.1.2. Етапи і передумови запровадження стратегічного управління і планування

В історії розвитку понять та методології стратегічного управління і планування виділяють три етапи і десять основних шкіл їх реалізації.



Про десять шкіл стратегічного управління і планування див. матеріал “Наукові школи стратегічного управління”

Три етапи розвитку понять та методології стратегічного управління і планування

Стратегічність управління 50-60-х рр. ХХ століття – це довгострокове планування виробництва продукції і освоєння ринків. Приблизно в цей же час увага фокусується на довгострокових планах при виробленні стратегічної лінії організації.

Перший Визначальним було управління на основі контролю за виконанням, коли реакція організацій на зміни проявляється після подій. Це реактивна адаптація, найбільш характерна для організацій. Вона по-требує багато часу на усвідомлення необхідності змін, вироблення нової стратегії та адаптації до неї системи.

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

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

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

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

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

Характерними рисами стратегічного управління і планування є:

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

Відтак сформувалося розуміння стратегічного управління як передбачення змін на початку виникнення певного неочікуваного явища з урахуванням прискореного темпу трансформації.

Проте не тільки передбачення незворотності змін, скільки можливості вчасно спрогнозувати майбутні тенденції і визначити реакцію на них шляхом вироблення відповідної стратегії.



Стратегічне управління і планування означаємо як процес, спрямований на розробку і впровадження стратегії розвитку середовища, в якому існує суб'єкт управління, а також вдалого пристосування до цих змін

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



Стратегія також може бути власною назвою певного стратегічного документа щодо відображення концепції та моделі майбутнього

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

На відміну від комерційного сектору і його практики максимізації прибутку, в державному секторі мова йшла про мінімізацію витрат, жорстке бюджетування державних витрат і намагання досягти максимізації суспільного результату.

З'являються і запроваджуються перші управлінські практики щодо цілісного

стратегічного управління і планування соціально-економічного розвитку. Переважно вони набували форм програм уряду з модернізації управління задля досягнення результатів управлінських дій. Часто ці програми були продовженням попередніх програм із інновацій і перетворень у державному управлінні та супроводжувалися втіленням пілотних проектів у певній управлінській сфері (США, 1987–1993 рр.; Франція, 1982–1989 рр.; Велика Британія, 1980–1998 рр.; Ірландія і Швейцарія, 1994–2004 рр.; Фінляндія, 1995–2003 рр. та багато інших).

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

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

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

- результат;
- визначення завдань;
- вирішення стратегічних проблем;
- встановлення дієвих цілей;
- узгодження позицій та інтересів;
- суспільний ефект;
- визначення стратегій;
- процес змін;
- оновлення;
- використання кооперації між державним і недержавним сектором.

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

Отже, основними передумовами запровадження стратегічного управління і планування були:

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

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

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



До специфічних практик запровадження стратегічного управління і планування належить досвід Швейцарії та Фінляндії, а також поширена серед країн колишнього СРСР практика Російської Федерації. Особливостями цих підходів є їх реалізація при поверхневому аналізі адміністративної структури органів державної влади. Стратегічне управління і планування має стримані форми і здійснюється переважно на основі програмування розвитку (Фінляндія), бюджетування (Швейцарія) чи спроби поєднати зазначені вище провідні практики з акцентом на бюджетуванні (РФ).

Розглянемо узагальнені практики запровадження стратегічного управління і планування за напрямками.

3.1.3. Практика запровадження стратегічного управління і планування у Великій Британії

Перші ініціативи щодо запровадження стратегічного управління і планування в соціально-економічних системах країн світу, як правило, належали уповноваженим органам державної влади, що опікувалися питаннями формування державних бюджетів, тобто їх передбачуваної процедурної підтримки.

Практика Великої Британії (включно з країнами Співдружності) була зорієнтована на укладання угод органами державної влади між собою і організаціями комерційного сектору щодо надання адміністративних послуг. Структурно така практика знайшла відображення в урядовій програмі реформ Великої Британії “Модернізація управління”, що містить дві рівнозначні частини (підпрограми):

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

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

Підхід до вирішення стратегічних проблем в управлінні дав можливість за весь час реформування державного апарату (з 1980 р.) зменшити кількість пріоритетів із 630 до 160 з наступним їх об’єднанням і вивірянням за завданнями та компетенціями.



Процес вивіряння пріоритетів дав змогу скасовувати чи уточнювати попередні стратегії дій будь-якого державного органу (від центрального уряду до місцевого самоврядування) на основі попереднього узгодження та укладання відповідних угод

До первинних інструментів стратегічного управління і планування цієї типової практики належать вертикальні й горизонтальні угоди з проблемних питань в управлінні суспільними справами. Ключовими дійовими особами є безпосередні виконавці (надавачі адміністративних послуг), державні установи (агенції) та аудиторські компанії чи окремі аудитори.

Технологічно це полягає у запровадженні за рівнями стратегічних планів на основі стратегічного корпоративного плану (бізнес-плану), що за структурою поділяється на:

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

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

Перевагами підходу Великої Британії є:

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

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

3.1.4. Практика запровадження стратегічного управління і планування в Ірландії, як основа для країн-членів ЄС

Практика запровадження стратегічного управління і планування в Ірландії є базовою для країн-членів ЄС. Вона відображає загальнообов'язковість стратегічного управління і планування, що ґрунтується на розробці стратегій розвитку і відповідних програм їх реалізації. Стратегії передусім були ініційовані для розвитку неурядового сектору (громадські організації) з метою:

- залучення їх до соціально-економічного розвитку країни;
- надання громадянам якісних адміністративних і суспільних послуг;
- розпоряджатися наявними ресурсами максимально ефективно та результативно.

Реформу в Ірландії було розпочато 1994 року з “Ініціативи стратегічного менеджменту” (Strategic Management Initiative). За цією Ініціативою стратегічні документи були узагальнені, вдосконалені та адаптовані до типових зразків, що власне було відображено у новій урядовій програмі “Надання ліпшого управління” (Delivering Better Government, далі — DBG, 1995). Наразі продовженням ініціативи є “Генеральна (державна цільова) програма модернізації” (The general Modernisation Programme, 2004), положення якої отримали назву Ірландського підходу до стратегічного планування — цілеспрямований процес змін у розвитку державного управління.



У рамках Ініціативи стратегічне планування визначалося як процес, в якому бюджетні та некомерційні організації аналізують вірогідні події в умовах внутрішнього і зовнішнього середовища

Внаслідок запровадження Ініціативи формувалася план щодо максимізації ефективності й результативності, який передбачав процес постійного моніторингу та регулярного корегування обраної політики. З цією метою центральні органи державної влади зобов'язані розробляти та затверджувати стратегії, що складаються з відповідних завдань для досягнення мети стратегії та визначення і розподілу наявних ресурсів. Такі дії визначаються як перший етап класичного аналізу стратегій та процесу стратегічного планування.

З часу втілення DBG (1996 р.) залишалися незмінними ключові ініціативи:

- підвищення рівня якості надання управлінських послуг;
- перегляд регуляторних актів із метою поліпшення якості та скорочення поточних витрат;

- перегляд міжвідомчих зв'язків відповідно до стратегічних проблем;
- формування цілісної системи державного управління;
- структурна перебудова системи державного управління з наступним делегуванням повноважень і відповідальності (включаючи повноваження щодо вироблення політики та безпосереднього управління) для оволодіння системою направленості та прозорості у вирішенні стратегічних проблем, досягнення результатів і надання конкретних послуг громадянам;
- пристосування управління людськими ресурсами до стратегічних викликів і потреб державного управління в новій якості;
- корегування управління фінансами — введення трирічної системи бюджетного планування та покладання відповідальності за використання бюджетних коштів безпосередньо на міністерства.

Таке визначення пріоритетів, окрім запровадження стратегічного планування в державне управління, дало можливість урядові Ірландії паралельно стимулювати загальну адміністративну реформу в країні.



Сам процес стратегічного планування в державному управлінні передбачав чотири рівні вироблення стратегії. На національному рівні стратегія формується на три роки. Стратегічні плани поділяються на річні, що складаються для структурних одиниць органу державної влади цими самими структурними одиницями.

Як бюджетні запити (власне підґрунтя стратегії), так і річні плани на практиці розробляються на середньому управлінському рівні (управліннями, відділами тощо). Зазвичай це відбувається через покладання обов'язку підготовки тексту стратегії та її завдань на керівників управлінь і відділів відповідно до їх сфери формування державної політики.

Створені таким чином стратегічні документи містять конкретну інформацію щодо критеріїв і результатів діяльності того чи іншого органу державної влади протягом наступних трьох років. Розподіл функцій вироблення політики та безпосередньо її втілення відбувається на етапі складання її концепції, що відповідає повноваженням відповідного міністра. Саме міністр відповідає за пріоритети визначеної політики та розробку відповідних регуляторних актів для її успішної реалізації.

До переваг такого підходу належать:

- наявність більш чітких стратегій та планування на середньому адміністративному рівні;
- відкритість процесу і його спрямованість на розвиток середовища стратегічного управління та технології планування.

Недоліками такого підходу є:

- значна розпорошеність управління;
- велика кількість підпроектів і пріоритетів (планів).

Такий комплексний погляд на процес запровадження стратегічного планування в державне управління та одночасне пришвидшення адміністративної реформи став одним із найпоширеніших прикладів, що входить до пакетів загальних реформ і пропонується Європейським Союзом та міжнародними організаціями для різних країн світу як базовий.

3.1.5. Практика запровадження стратегічного управління і планування в США

Досвід запровадження стратегічного управління і планування в США демонструє його повсюдність, проте не загальнообов'язковість для всіх органів державної влади, сконцентрованість на федеральних департаментах (міністерствах) і агенціях (відом-

ствах). Ця практика запровадження отримала поширення в США після затвердження сенатом Закону “Про виконавчу діяльність Уряду і результати” (The Government Performance and Results Act, 1993, далі — GPRA), як продовження попередніх управлінських практик у країні, і була першою серед практик стратегічного планування у світі.



Також див. матеріал про метод PART у параграфі “Сучасні можливості та проблемні питання у здійсненні моніторингу та оцінювання”

Закон насамперед стосувався бюджетного адміністрування, що й викликало потребу в довгостроковому плануванні діяльності державних організацій. Процес запровадження GPRA відбувався не одразу на всіх адміністративних рівнях і структурних одиницях центральних органів виконавчої влади (ЦОВВ), а шляхом встановлення пілотного чотирьохрічного періоду до 1997 року.



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

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

Засади стратегічного управління ґрунтуються на елементах традиційного процесу планування. Окрім того, для кожного державного органу було визначено індивідуальну мету призначення (місію), встановлювались стейкхолдери, зацікавлені сторони, включаючи їх власних службовців, Конгрес та його комісії (*матеріал про роль стейкхолдерів і груп інтересів у стратегічному управлінні див. у відповідному параграфі*).

Усі міністерства та агентства згідно з GPRA зобов'язані складати п'ятирічні стратегічні плани, що уточнюються кожні три роки. Звітуванню відводиться особливе місце, адже воно передбачає звітність за будь-яку дію державного органу відповідно до його власної мети та цілей. Також дає оцінку досягнутим результатам на основі попередньо встановлених критеріїв, рівню задоволення інтересів зацікавлених сторін, що враховувались при плануванні політики. Водночас із середньостроковим стратегічним плануванням GPRA також передбачає річні плани дій, які, починаючи з 1999 бюджетного року, подаються до Конгресу разом із бюджетом, де й здійснюється порівняння результатів та очікувань на кінець звітного періоду. Сам процес стратегічного планування досить відкритий, кожне міністерство чи агенція можуть застосовувати власну методику до планування в межах загальних рекомендацій, ізольовано або разом із бюджетуванням. Ключовим у цьому є методичні рекомендації та підтримка Головного управління з державної служби та бюджету (*Office of Management and Budget*).

GPRA відрізняється від попередніх ініціатив, спрямованих на досягнення структурованості адміністрування (*наприклад*, система програмування, планування та складання бюджету (*The Programming, Planning, Budgeting System — PPBS*)) чи управління за цілями (*The Management by Objectives — MbO*).



GPRA — це закон, який гарантує досягнення повного поєднання процесу планування і бюджетування, де плани розробляються з огляду на відповідність завдань фінансовим можливостям

Основним результатом діяльності міністерств і відомств головним чином є не просто виконання вказівок і завдань федерального уряду, а й надання цілком конкретних адміністративних і суспільних послуг, які завдяки GPRA набувають політичного захисту від Конгресу. Тобто GPRA стосується бюджетування, що передбачало собою середньо- і довгострокове планування та прогнозування діяльності державних організацій.



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

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

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

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

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



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

Цей підхід спонукає до формування загальних методичних рамок, що дає змогу будь-якій установі, з огляду на особливості своєї діяльності та внутрішню структуру, застосовувати стратегічне планування на власний розсуд. В основі підходу — вибудовування ланцюжка

Цілі–Завдання–Результати

та зв'язок зі стратегіями реалізації певної державної політики. Таким чином, розрізнена система державного управління США набуває спільних ознак цілісної, формуючи повноцінний державний апарат. Відтак центральні органи виконавчої влади і міністерства США відіграють ключову роль у сфері державного управління. Визначальними чинниками цього підходу є стратегічні плани центральних органів виконавчої влади з їх наступною градацією та специфікацією.

До переваг такої практики відносять:

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

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

3.1.6. Практика Європейського Союзу із запровадження стратегічного управління

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

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



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

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

Серед країн – нових членів Європейського Союзу, зокрема Польщі та Латвії, стратегічне планування має різні характеристики та ступінь впровадження і обов'язковості.

У Латвії обов'язкове запровадження стратегічних планів на всіх ланках управління з чітким алгоритмом взаємопов'язаних документів:

“Стратегія дій уряду – Стратегія дій установи – Річні плани”.

У Польщі запровадження не обов'язкове, а рекомендоване, методико-забезпечене. До того ж, у цих країнах на початку запровадження стратегічного планування акцент робився на впорядкуванні бюджетних відносин та адмініструванні видатків державних установ, оптимізації бюджетного обліку і контролю на національному рівні.



Матеріал про “Аналіз досвіду США, Латвії, Польщі щодо запровадження стратегічного планування діяльності центральних органів виконавчої влади” див. “Запровадження стратегічного планування в Україні: Зб. р. 2.1”

У таблиці 3.1 наведено порівняння за основними параметрами процесу запровадження стратегічного планування у США, Латвії та Польщі.

Таблиця 3.1.

Порівняльна таблиця основних параметрів запровадження стратегічного планування у США, Латвії та Польщі

Основні параметри	США	Латвія	Польща
Термін, на який розробляється стратегічний та оперативний плани	Стратегічний план – 5 років; план діяльності – 1 рік	Стратегія дій установи – 5 років; бізнес-план – 1 рік	Стратегічний план – 5-10 років; план діяльності – 3-5 років; оперативний план – 1 рік
Періодичність перегляду стратегічного плану	Кожні 3 роки	Щорічно	Щорічно
Варіант запровадження (директивне або за бажанням)	Розроблення стратегічних планів і звітів про хід їх реалізації є обов'язковим, згідно з чинним законодавством	Розроблення стратегічних планів і звітів про хід їх реалізації буде обов'язковим після прийняття Директив планування державної політики	Не є обов'язковим. Ініціатива щодо розроблення стратегічного плану належить керівництву
Пілотні проекти	10 установ, із них 5 запроваджували адміністративну підзвітність, 3 – бюджетну гнучкість	Пілотний проект реалізовано у Міністерстві сільського господарства	12 пілотних установ

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



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

Оцінювання затверджується директивами і регламентами ЄС у вигляді конкретних уніфікованих індикаторів і вимог до країн-членів (матеріал про моніторинг та оцінювання в стратегічному управлінні див. відповідний параграф). Основними уповноваженими особами, залежно від рівня складності оцінки, є комісари Європейської комісії, міністри країн-членів та аудиторські компанії чи окремі аудитори.

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

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

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

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

3.1.7. Практика запровадження стратегічного управління і планування у Фінляндії

Для Фінляндії, як однієї з найчастіше порівнюваних із Україною країн, з огляду на подібні стартові умови розвитку після падіння Російської імперії, притаманні власні національні особливості. Стратегічне планування стало актуальним для реформ цієї країни, починаючи з 1990-их років. Зокрема, в середині 1990-их років виникла необхідність розширити можливості уряду до стратегічного управління. Та найбільш вагомий крок у цьому напрямку було зроблено у 2003 році – введено в дію “Програму управління” (Programme Management). За змістом цей документ став продовженням попередніх реформ у сфері державного управління та результатом детального аналізу й оцінювання процесу стратегічного управління в країні. Зокрема, було розуміння об’єктивної необхідності коригування системи урядування для усунення:

- 1) розбіжностей специфічності та галузевості управління в країні;
- 2) відомчої роздрібненості державного управління як системи.

Зусилля для запровадження стратегічного планування, як виявилось, потрібно зосереджувати на узгодженні горизонтальних зв’язків між урядом (міністерствами) та центральними органами виконавчої влади.



Мета “Програми управління” — спонукати центральні органи виконавчої влади до дієвішої реалізації пріоритетних завдань уряду та отримати можливість здійснювати й оцінювати державну політику як систему

Відповідно до “Програми управління” основна увага приділяється використанню нових методів горизонтальної кооперації. Це покладено в концепцію урядової реформи “Стратегічне управління як діалог і процес удосконалення”.

Стратегічне планування у Фінляндії ґрунтується на Програмі уряду (The Government Programme), яка містить перелік і компіляцію основних політичних завдань і низку окремих цільових програм, а також парламентську коаліційну угоду, рекомендації з “Програми управління”. Таке поєднання свідчить про планування Програми уряду як документа стратегічних напрямів (стратегій, директив).

Починаючи з введення в дію “Програми управління”, навіть якщо певні позиції Програми уряду зміняться внаслідок переформатування коаліції (чи інших обставин), все ж залишаються без змін чотири окремі цільові програми державної політики. Ці програми мають градацію за пріоритетами і їх можна тлумачити як такі, що спрямовані на розв’язання основних стратегічних проблем і незмінні в середньостроковій перспективі.

Для практичної реалізації Програми уряду використовується так званий “Урядовий стратегічний документ” (Government Strategic Document, далі – GSD), що є основою “Програми управління” і фактично містить усі її нововведення. Також застосовують “Follow-up” — програму або порядок моніторингу виконання Програми уряду (втілюється за допомогою GSD).

Використанню GSD передував “Урядовий портфель”, що відіграв роль провідника з посиланнями до різних проектів, законодавчої роботи, дії тощо. Тобто акцен-

тувався на поточній роботі — процесі управління, а не його результатах. Із введенням стратегічного плану як основи акценти змістилися на результати політики, а не на процес її провадження. GSD, у сучасному виразі, відрізняється від попереднього інструменту своєю технічністю без прив'язки до будь-якого політичного процесу.

GSD спрямований лише на надання урядові вираженої (різносторонньої) інформації, необхідної для вироблення рішень, і функціонує як інструмент загальної стратегії уряду.

За змістом GSD (план) сфокусований на результатах, установлених у Програмі уряду, що безпосередньо вказує на нього, як на основного регулятора горизонтальної взаємодії між центральними органами виконавчої влади.

Водночас такий стратегічний план передбачає прив'язку до бюджетного процесу на підставі гарантування цільових видатків за Програмою уряду. Таке стратегічне планування призводить до обмежених цілей і дій, не передбачених планом для окремих міністерств. Недосягнуті ефекти реалізації державної політики та результати програм, як і корегування нового плану, обговорюються перед прийняттям річного бюджету країни. У взаємодії уповноважених осіб, що беруть участь у погодженні стратегічного плану з іншими адміністративними процедурами, особливо бюджетним процесом, було вирішено зберегти принципи закріпленої відповідальності. Тобто неможливість переадресувати повноваження від одного міністерства до іншого.



“Програма управління” втілювалась на базі існуючої в країні адміністративної структури

З цією метою було введено посади міністрів-координаторів і директорів цільових програм. На міністрів-координаторів, відповідно, покладається політична відповідальність за Програму уряду як ціле, в доповнення до безпосередньої міністерської відповідальності щодо їхньої сфери управління. При цьому вони не отримали повноважень на здійснення програми (лише відповідальність), компетенції залишилися за іншими міністерствами. Однак у зв'язку з бюджетним процесом міністр-координатор може безпосередньо впливати на розподіл ресурсів, давати рекомендації щодо структури реалізації програми, що безпосередньо впливає на інші міністерства. Окрім введення посади міністра-координатора, створюються і координаційні ради міністрів із відповідальністю за кожну міжміністерську програму, завданнями яких є координація вироблення рішень. Адміністративною функцією директора програми є залучення фахівців із різних міністерств до кооперації за різними програмами задля гарантування досягнення результату. Відповідальність за процес планування та оцінювання, що його супроводжує, покладається на *Секретаріат уряду* (Office of the Prime Minister).

3.1.8. Практика запровадження стратегічного управління і планування у Швейцарії

Розкриваючи специфічні практики запровадження стратегічного управління і планування у низці країн, доцільно звернути увагу на досвід Швейцарії, який вважають одним із всеохоплюючих щодо поєднання адміністрування та бюджетування в стратегічному плануванні. У цій країні стратегічне планування розглядається, як правило, в контексті *ефекто-орієнтованого управління суспільними справами* (*Wirkungsorientierte Verwaltungsführung*, далі — WOW). WOW з'явилося в середині 1990-их років як швейцарське втілення підходу до New Public Management, що досить швидко поширився в усіх кантонах країни, багатьох територіальних громадах та на рівні федерального уряду.

Такий підхід фактично реалізовувався в країні через призму досвіду подібних програм і практик в інших країнах, що ґрунтувалися на важливості середньо- та довгострокових пріоритетів. Це відбувалося в межах швейцарської концепції WOV. На федеральному рівні цей підхід було втілено в програмі “Управління ефективністю та результативністю уряду через угоди та повсюдне бюджетування” (*Führen mit Leistungsauftrag und Globalbudget*, далі — FLAG). FLAG було започатковано як пілотний проєкт у 1996 році, а після всебічної оцінки проміжних результатів застосування в 2001 році він повністю інтегрований в систему державного управління країни.

У 2004 році Федеральна рада (федеральний уряд як колективний глава держави Швейцарії) схвалила загальну стратегію щодо подальшого розвитку і запровадження FLAG. Водночас було розроблено розгорнуту уніфіковану методіку реалізації FLAG у структурних підрозділах. Розпочалося запровадження у 12 структурних одиницях уряду, компетенція яких охоплює лише шість відсотків операційних витрат органів федеральної влади. Згідно зі стратегією, до 2011 року їх кількість мала зрости та охопити 35% видатків. Одночасно залишалася частина федерального уряду, що використовує традиційні механізми державного управління. На федеральному рівні запропонований підхід не є уніфікованим і загальнообов'язковим стратегічним підходом на відміну від кантонів, де за цим механізмом державне управління здійснюється цілісно. Тобто стратегічне планування у такому вигляді (бюджетування) використовується повсюдно.



Стратегічне управління за програмою FLAG запроваджується шляхом укладання чотирьохрічних угод щодо ефективності та результативності діяльності органу державної влади між урядом і окремими управліннями, департаментами та адміністраціями тощо

Така угода більше нагадує стратегію розвитку певного органу чи територіальної громади, оскільки складається безпосередньо із:

- стратегії;
- ситуаційного аналізу середовища;
- завдань і планів щодо надання певних суспільних послуг із окресленими цілями, розрахованими на досягнення ефективності й результативності діяльності відповідного суб'єкта в чотирьохрічній перспективі.

Поміж тим, як показує практика запровадження стратегічного управління простежується необхідність більш детального визначення конкретних цілей та індикаторів їх досягнення, розширення рівня впливу отримуваних результатів, тим самим забезпечення широкого ефекту. Загалом це зводиться до необхідності для кожного органу державної влади вибудовувати модель досягнення суспільного ефекту у сфері його діяльності.

Ефект повинен відповідати контексту законів, що переважно ґрунтуються на ідеях і припущеннях, як держава може забезпечувати широкі потреби громадян. І така модель має вказувати, як ефективно цього можна досягти. У рамках угод дієвості модель суспільного ефекту вкладається в ситуаційний аналіз та стратегічний опис. У свою чергу, в межах таких моделей управління, департаменти та адміністрації укладають угоди результативності з відповідними відділами. Проте, незважаючи на чотирьохрічні угоди, управління фінансами здійснюється на умовах жорсткого повсюдного бюджетування.

Основними ідеологами FLAG у федеральному уряді є керівники окремих структурних підрозділів та адміністрацій, які брали на себе відповідальність та ініціативу за програму і її виконання. Однак на міжвідомчому рівні та рівні міністерств запровадження FLAG як повсюдний процес відбувається повільно. Скоріше його вико-

ристовують як один із механізмів державного управління там, де, на думку керівників відповідних органів, він буде найбільш доречним. У контексті загальних змін у структурі державного управління Швейцарії особливістю є поступовий перехід бюджетного процесу повністю під контроль парламенту. Відповідно до цього і приділення більшої уваги парламентом до результатів діяльності уряду, як розпорядника сукупного бюджету кантонів. Відбулося зміцнення середньострокового планування і управління за допомогою планування видатків і завдань, особливо на рівні кантонів, де цей механізм стає повсюдним.

3.1.9. Практика запровадження стратегічного управління і планування у Російській Федерації

У Російській Федерації (РФ) система стратегічного планування досить своєрідна.



Система стратегічного планування формується на основі прогнозування та складання відповідних програм соціально-економічного розвитку з акцентом на регіональних політиках. Найважливішою умовою є дотримання бюджетування, тобто утвердження першочергової ролі бюджетного кодексу, як основи для розробки відповідних нормативних документів розвитку територій

Система стратегічного планування знайшла своє відображення в таких законодавчих актах Російської Федерації, як: Закон “Про державне прогнозування і програми соціально-економічного розвитку Російської Федерації”, Закон “Про принципи і порядок розподілу предметів відання та повноважень між органами державної влади суб’єктів Російської Федерації” Державній стратегії економічної безпеки РФ; Концепції державної національної політики РФ; Концепції переходу РФ до сталого розвитку; Стратегії національної безпеки РФ до 2020 року (Указ Президента РФ). А також в “Основних положеннях регіональної політики в РФ”, що безпосередньо визначають порядок оцінювання та моніторингу програм розвитку.

Нормативно-правові акти РФ не передбачають певної уніфікованої методики розробки програм чи підготовки прогнозів, однак визначають структуру таких документів і загальну процедуру їх підготовки у компетенційній площині. Особлива увага приділяється регіональним аспектам планування довгострокового розвитку.

У федеральній стратегії та концепціях акцентується увага на загальному підході до стратегічного управління і планування, що переважно кореспондується із засадами, визначеними в подібних документах США та ЄС.

У червні 2014 року РФ ухвалила Закон “Про стратегічне планування в Російській Федерації”. Законодавча ініціатива встановлює правові норми стратегічного планування в РФ, координації державного і муніципального стратегічного управління та бюджетної політики. Закон визначає повноваження федеральних і регіональних органів державної влади, органів місцевого самоврядування та порядок їх взаємодії з громадськими, науковими та іншими організаціями у сфері стратегічного планування.

Законом вводяться обов’язкові громадське обговорення проектів документів стратегічного планування та державна реєстрація документів стратегічного планування у федеральному реєстрі. До 1 січня 2016 року передбачається розробити необхідні нормативно-правові акти, створити федеральний державний реєстр документів стратегічного планування та відповідне інформаційне забезпечення. До 1 січня 2017 року відповідно до плану підготовки будуть розроблені документи стратегічного планування і приведені у відповідність із законом діючі документи стратегічного планування, прийняті до дня набрання чинності нового закону.

Закон регулює відносини, що виникають між учасниками стратегічного планування в процесі цілепокладання, прогнозування, планування та програмування соціально-економічного розвитку РФ, її суб'єктів і муніципальних утворень, галузей економіки та сфер державного і муніципального управління, забезпечення національної безпеки РФ.

3.1.10. Українські історичні реалії запровадження стратегічного управління і планування

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

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



Формування сучасної системи стратегічного планування в Україні має непослідовний характер і супроводжується різними підходами та різним розумінням управлінської, наукової і практичної складової

У державному управлінні за роки незалежності так і не було впроваджено нову цілісну систему державного планування і прогнозування “західного” типу, яка відповідала б ринковій моделі економіки.

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

Певний імпульс для розвитку система державного планування та прогнозування отримала після прийняття Закону України “Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України” (від 23 березня 2000 р.) та Бюджетного кодексу України (від 8 липня 2010 р.). Закон визначив правові, економічні та організаційні засади формування вітчизняної системи прогнозних і програмних документів економічного та соціального розвитку України, окремих галузей економіки й окремих адміністративно-територіальних одиниць, як складової частини загальної системи державного регулювання економічного і соціального розвитку держави.

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

Незважаючи на отриманий стимул, в Україні фактично не існує стратегічного планування, як обов'язкової компоненти управлінської діяльності, однак унормовано низку документів щодо стратегічного управління і планування (*матеріал про систему стратегічного управління в Україні див. у відповідних параграфах*).

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



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

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



Матеріал для порівняння існуючої практики запровадження стратегічного управління і планування як в Україні, так і країнах світу, подано у Додатку 3.2.

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

3.1.11. Узагальнена практика запровадження стратегічного управління і планування

В організаційному контексті стратегічного управління і планування у світовій практиці переважають три національні підходи (див. таблицю 3.2).

Таблиця 3.2.

Підходи до стратегічного управління і планування

Підхід	Назва і країни застосування	Виконавці та їх функції
1.	Повсюдне (Ірландія, США)	Розробники — центральні органи виконавчої влади (ЦОВВ) та їх структурні підрозділи, з подальшою проекцією на нижчий управлінський рівень і на вищий як пропозиції
2.	Горизонтальне (Велика Британія, Швейцарія)	Розробники — органи місцевої влади та окремі структурні підрозділи ЦОВВ, для власного розвитку
3.	Вертикальне (Фінляндія)	Розробник — Секретаріат уряду (уповноважений орган), що здійснює планування та оцінювання планів на основі міжгалузевої, міжміністерської координації

Як правило, кожен підхід передбачає уніфіковану законодавчу базу, єдиний закон про стратегічне планування (форми бюджетування, програмування тощо) і наявність видимого взаємозв'язку між планами діяльності ЦОВВ та загальними і регіональними стратегіями розвитку.



Вплив системи стратегічного управління і планування на систему державного управління окремих країн, з огляду на практику запровадження і розвитку, має спільні тенденції і риси. Це обумовлено зростанням рівня конкуренції у світі, появою нових викликів і наслідком науково-практичних розробок у цій сфері, необхідністю заощадження наявних ресурсів та їх раціонального й обґрунтованого використання

Запровадження стратегічного управління і планування обумовлюється поступовим перенесенням практик комерційного управління до сфери державного, моделюванням його нової гнучкої структури.

Характерною особливістю початку запровадження стратегічного планування є перегляд системи бюджетування відповідно до цілей державних установ, країни чи регіонів.

Внаслідок цього виникала потреба в подальшій розробці документів програмного і планового характеру, концентрації ресурсів, їх жорсткому обліку та контролі, визначенні чітких кількісно обмежених цілей, завдань, усвідомленні бачення й формулювання стратегій.

Спільною особливістю кожної із згаданих стратегій, розроблених на основі попередніх законів (фактично стратегічних бачень майбутнього країни), є їх зовнішня спрямованість, позиціонування держав у міжнародному середовищі. Відмінності у запровадженні стратегічного управління і планування простежуються в двох аспектах:

- рівень обов'язковості;
- наявність уніфікованих методик запровадження стратегічного планування в державному управлінні.

Ці відмінності свідчать про незавершеність розвитку прикладних параметрів застосування стратегічного управління і планування саме в державному управлінні. Практично увага зосереджена на переважному використанні елементів стратегічного планування, ніж застосуванні його як цілісного процесу.

Звідси, у практичній площині запровадження стратегічного управління і планування в соціально-економічних системах супроводжується низкою параметрів, що пов'язувалися з вибором:

- конкретного інструментарію стратегічного планування;
- встановлення ролі дійових осіб (ключових);
- вироблення певної уніфікованої практики загального втілення.

Ці параметри протягом загального “тестового” періоду, “м'якого” пілотного запровадження були апробовані на спроможність та зацікавленість органів державної влади у їх використанні в окремій сфері відання. І лише потім набували ознак певної специфічної для окремих країн форми стратегічного управління і планування.

Для США та Ірландії, приміром, запровадження стратегічного управління і планування має вираз повсюдного коригування системи управління. Для Фінляндії і РФ — закріплені лише елементи стратегічного планування з різним ступенем використання у кожній з країн. Проте для Європейського Союзу, Великої Британії та Швейцарії відсутня пряма регламентація процесу. По суті, відстежується тільки “вхід–вихід” та пропонується певний набір засобів у межах цього відстеження.



Як правило, стратегічне управління і планування ґрунтується на бюджетуванні та заощадженні ресурсів під час реалізації державно-владних повноважень органами державної влади, виконання тих чи інших програм (включаючи галузеві) щодо соціально-економічного розвитку країни

Як правило, стратегічне управління і планування ґрунтується на бюджетуванні та заощадженні ресурсів під час реалізації державно-владних повноважень органами державної влади, виконання тих чи інших програм (включаючи галузеві) щодо соціально-економічного розвитку країни

Отже, можна констатувати: в міжнародній практиці запровадження стратегічного управління і планування превалюють чотири основні напрями його реалізації:

- 1) бюджетування;
- 2) планування;
- 3) оцінювання;
- 4) узгодження позиції.

Це часто спрацьовує не на основі законодавства, а за рахунок відповідних національних традицій, політичної і поведінкової культури.

3.2. Наукові школи стратегічного управління

Г.Мінцберг, Б.Олстренд і Дж.Лемпел у книзі “Стратегічне сафарі” описують 10 шкіл стратегічного управління (менеджменту). Перші три школи містять характерні риси, які для наступних шести шкіл є дескриптивними, а остання називається школою конфігурації.



Модель “10 шкіл стратегічного управління” (Ten School of Thought) – це концепція, яку використовують для класифікації сфери стратегічного управління

Стисло охарактеризуємо 10 шкіл стратегічного управління (менеджменту).

1. Школа дизайну (Design school)

Це класичний стратегічний процес, що ґрунтується на плануванні і містить:

- аналіз внутрішнього середовища, наприклад, SWOT, визначення відмінних компетенцій;
- аналіз зовнішнього середовища – SWOT, PEST;
- встановлення відповідності між внутрішніми і зовнішніми факторами;
- визначення ключових факторів успіху;
- стратегічний вибір на підставі ключових факторів успіху і переваг менеджменту;
- впровадження обраної стратегії.

Школа дизайну (Design school) розглядає формування стратегії як концептуальний процес.

Підхід	Чіткі та унікальні стратегії у цілеспрямованому процесі. У цьому процесі внутрішня ситуація в організації узгоджується із зовнішньою ситуацією середовища
Основа	Архітектура як метафора
Стисло	Правильне сполучення! “Створіть правильне сполучення!”
Внесок	Порядок. Зменшена неоднозначність. Простота. Корисна у відносно стійких середовищах. Підтримує сильне, харизматичне лідерство
Обмеження	Спрощення може спотворити реальність. Стратегія має багато змінних, їй притаманна комплектиність. Свобода навчального процесу. Відсутність гнучкості. Неefективна у швидкозмінному середовищі. Прихильність ризику спротиву
Типові теорії	SWOT-аналіз; модель місії Ashridge (Ashridge Mission Model)

2. Школа планування (Planning school)

Ця школа розглядає формування стратегії як офіційний процес. Стратегія у загальному вигляді розробляється лідером організації, потім “спускається” планувальникам для деталізації, і вже після цього передається виконавцям. Цю стратегію Г.Мінцберг, Б.Олстренд і Дж.Лемпел описують так: “...більшість (моделей планування) зводиться до таких базових ідей: взяти модель SWOT-аналізу, розділити її на реально деталізовані кроки, із супроводженням кожного кроку низкою контрольних листків і способів виконання цих кроків, із приділенням спеціальної уваги, з одного боку, визначенням цілей, а з іншого – розробці бюджетів і оперативних планів. Звичайно, загальна картина потоків може бути описана як мінімум однією, частіше – декількома діаграмами...”

Підхід	Точна сукупність стадій, від аналізу ситуації до впровадження стратегії
Основа	Міська
Стисло	Формалізуйте: “Стратегія має бути, як машина!”
Внесок	Окреслює чіткий напрям. Розподіл ресурсів організації. Аналітики можуть попередньо розглянути факти і оцінити розроблені стратегії. Контроль

Обмеження	Стратегія може стати занадто статичною. Притаманий ризик Groupthink (групового мислення). Передбачення є важким завданням. Менеджери вищої ланки мають створювати креативну стратегію. Стратегія також частково є мистецтвом
Типові теорії	Теорія механістичних і органічних систем (Theory of Mechanistic and Organic System); стилі виховання (Parenting Styles); важелі контролю (Levers of Control); планування сценаріїв (Scenario Planning)

3. Школа позиціонування (Positioning School) Формування стратегії — це аналітичний підхід, що містить у собі підходи школи дизайну і школи планування. Як свідчить назва, при розробці реалістичних планів щодо поліпшення конкурентної позиції ця школа приділяє особливу увагу поточному статусу організації.

Підхід	Розглядає середовище в контексті його галузевості, шляхи поліпшення організації свого стратегічного позиціонування в галузі
Основа	Промислова організація (економіка) і військова стратегія
Стисло	Аналізуйте: “Нічого, окрім фактів!”
Внесок	Ця школа перевтілила стратегічне управління в науку, яка сприяє майбутньому прогресу. Систематичний засіб уявлення стратегії. Зосередження на конкретних (економічних) фактах. Особливо корисна на ранніх етапах розвитку стратегії
Обмеження	Ігнорує владу, політику, культуру, соціальні компетенції. Упереджене ставлення до великих організацій. Кількісний підхід
Типові теорії	Конкурентна перевага (Competitive Advantage); п'ять сил (Five forces); ланцюг створення цінності (Value Chain); BCG матриця (BCG Matrix); теорія гри (Game Theory); мистецтво війни (Sun Tzu)

4. Підприємницька школа (Entrepreneurial School)

Формування стратегії є креативною роботою, процесом бачення. Гнучка й чутлива до навколишнього середовища, але переважно спрямована лідером. Притаманий ризик, оскільки успіх залежить від мудрості і виваженості однієї людини — лідера.

Підхід	Процес бачення відбувається у свідомості харизматичного засновника чи лідера організації. Яскраво виражені вроджені розумові здібності (інтуїція, судження, мудрість тощо) та властивості (досвід, розуміння тощо)
Основа	Економіка
Стисло	Уявіть: “CEO — архітектор стратегії!”
Внесок	Чітке бачення й ефективний CEO допомагають організаціям долати труднощі, особливо на ранніх етапах або у складні для організації періоди. Мисліть масштабно. Гнучкість і емерджентність у деталях
Обмеження	Наслідкування підприємницького курсу може залишити поза увагою потенційні непередбачувані події. Як знайти надійного лідера з необхідними рисами? Підприємливі, визначні лідери мають тенденцію заступати за допустиму межу. Робота CEO в цьому плані дуже вимоглива
Типові теорії	Підприємливий уряд (Entrepreneurial Government); 7 неочікуванностей для нового CEO (7 Surprises); стилі лідерства (Leadership Styles)

5. Когнітивна школа (Cognitive school)

Цю школу інколи називають школою мислення.

Формування стратегії є мисленнєвим процесом (когнітивним), що ґрунтується на когнітивній психології для виявлення моделей і “осмислення” світу. Г.Мінцберг, Б.Олстренд і Дж.Лемпел так описують цю стратегію: “... більшість стратегів є самоучками — вони удосконалюють свої знання і процеси мислення переважно за рахунок власного досвіду. Цей досвід формує їх знання, які впливають на їх діяльність і, відповідно, на майбутній досвід...”.

Підхід	Аналізує, як люди сприймають закономірності й опрацьовує дані. Концентрується на тому, що відбувається у свідомості стратега і як він обробляє інформацію
Основа	Психологія
Стисло	Фрейм: “Я побачу, коли поспілкуюся!”
Внесок	Розглядає стратегію як пізнавальний процес у свідомості стратега. Стратегії виникають як концепції, карти, схеми і фрейми реальності. Підкреслює творчу сторону процесу розробки стратегії. Діє на рівні особистості. Малокорисна з точки зору пояснення, чому наша свідомість неідеальна
Обмеження	Не дуже практична за межами концептуальної стадії і з позиції розробки важливих ідей чи стратегій. У наш час не вельми корисна для координації колективних процесів стратегії.
Типові теорії	Загальна модель мозку (Whole Brain Model); вікно Johari (Johari Window); групове мислення (Groupthink); когнітивна запобігливість (Cognitive Bias); показник типу Myers-Briggs (Myers-Briggs Type Indicator)

6. Школа навчання (Learning School)

Ця школа розглядає формування стратегії як емерджентний процес і є ланцюгом поступових корекцій діяльності, які здійснюють окремі особи на всіх рівнях організації, що є результатом колективного навчання (*матеріал про планові й емерджентні стратегії див. у відповідному параграфі*). Часто описується як “доведення справи до кінця за будь-яких умов”.

Підхід	Увага управлінців зосереджена на тому, що працює, а не на тому, що не працює. Цей підхід передбачає залучення “здобутих знань і досвіду” до реалізації загального плану дій. Світ занадто складний, щоб розробляти стратегію одночасно, як чіткий план і бачення. Отже, стратегії мають виникати на окремих етапах, відповідно до того, як організація адаптується чи “вивчає”
Основа	Освіта, теорія навчання
Стисло	Вивчайте: “Якщо ви не мали успіху в перший раз, спробуйте знову!”
Внесок	Пропонує вирішення для реагування на складність і непередбачуваність у формуванні стратегії. Більша кількість людей може бути залучена до процесу навчання. Відсутність потреби у сильному лідері. Можливість поєднання з емерджентним поглядом. Діє в складних умовах перманентних змін, у професійних організаціях
Обмеження	Може призвести до відсутності будь-якої стратегії або до простого тактичного маневрування чи стратегічного дрейфу. У кризовий період не дуже вигідна, проте за стабільних умов може бути дієвою. Набір виважених незначних заходів не обов’язково може означати надійну стратегію. Не варто робити серйозні кроки малими поступами. Існують витрати, що асоціюються з навчанням
Типові теорії	Організаційне навчання (Organizational Learning), забути, позичити, вивчити (Концепція Forget Borrow Learn), менеджмент знань (Knowledge Management), Модель SECI (SECI Model)

7. Школа влади (Power School)

Формування стратегії як процесу переговорів із використанням влади і елементів політики. Г.Мінцберг, Б.Олстренд і Дж.Лемпел розкривають концепцію Школи влади наступним чином: “...характеризує формування стратегії, як яскравого процесу впливу, з використанням влади і політики для забезпечення стратегії, вигідної визначеним інтересам...”

Підхід	Стратегія розглядається як процес переговорів між керівництвом всередині організації і/чи між організацією і її зовнішніми стейкхолдерами
Основа	Наука про політику, владу
Стисло	Заволодійте! “Слідкуйте за номером один!”

Внесок	Може допомогти вижити найвпливовішим особам в адміністративних “джунглях”. Сприятиме тому, щоб усі питання були враховані. Особливо корисна для розуміння стратегічних об'єднань, спільних проєктів і здійснення аналізу стейкхолдерів
Обмеження	Політика може викликати різні погляди, викривлення, значне перевищення у використанні ресурсів. Може зумовити помилковість і призвести до відсутності стратегії, як такої, а натомість матиме місце просте тактичне маневрування. Завищує роль влади в формуванні стратегії
Типові теорії	Основа соціальної влади (Bases of Social Power); перспектива цінності з позиції стейкхолдерів (Stakeholder Value Perspective); теорія центральної групи (Core Group Theory); аналіз силового поля (Force Field Analysis); аналіз стейкхолдерів (Stakeholder Analysis); мапування (відображення) стейкхолдерів (Stakeholder Mapping)

8. **Школа організаційної культури (Cultural School)** Формування стратегії як колективного процесу, що відображає організаційну культуру: спільні цінності, переконання, норми організації тощо.

Підхід	Намагання залучити різноманітні групи і відділи всередині організації. Формування стратегії розглядається як колективний і корпоративний процес. Стратегія є відображенням корпоративної культури організації
Основа	Антропологія
Стисло	Об'єднуйтеся! “Яблуко ніколи не падає далеко від яблуні!”
Внесок	Підкреслює визначальну роль соціальних процесів, переконань і цінностей у прийнятті рішень і формуванні стратегії. Пояснює спротив стратегічним змінам і допомагає реагувати на домінуючі цінності в організації, а також сприяє угодам зі злиття і поглинання
Обмеження	Відсутність чіткості, може провокувати спротив змінам і призвести до зловживань для оправдання статус-кво. Відсутнє чітке розуміння щодо реалізації планів
Типові теорії	Сприйнятливий дізнавання (Appreciative Inquiry); культурні зміни (Cultural Dimension); культурний інтелект (Cultural Intelligence); Модель місії (Ashridge Mission Model)

Приклад

Приклад установи, що використовує Школу організаційної культури

Однією з найбільш успішних компаній, що застосовують цю Школу, як частину стратегічного розвитку, є компанія IBM. IBM запровадила дуже цільну і партнерську корпоративну культуру, в якій ключові стратегічні рішення формуються колективно співробітниками компанії. Декілька цитат із виступів Сема Пальмізано (керівник IBM), які відображають сильну корпоративну культуру і її вплив на цінності та стратегію.

“...Необхідно зазначити, що нам важливо було залучити кожного співробітника компанії і дати йому можливість висловитися з ключових питань. З огляду на кмітливість, глобальність і незалежність мислення, що властиве працівникам нашої компанії ХХІ століття, я не вірю в те, що такі життєво принципові та особисті речі, як цінності, можуть бути нав'язані зверху”.

“...Зрозуміло, що лідерство в цінностях дуже відрізняється від інших видів лідерства бізнесу, які нам відомі з історії. Мова йде про наділення співробітників повноваженнями, що особисто я вважаю досить розумним підходом. Замість того, щоб обтяжувати наших працівників зайвим контролем, ми довіряємо їм ухвалювати рішення і діяти на основі цінностей, які вони ж і сформували”.



Матеріал про цінності та місію компанії IBM див. Додаток 3.3

Сильна культура, безумовно, є цінним ресурсом, але ця перевага містить у собі небезпеку. Організація може стати надмірно замкнутою, вважаючи себе самодостатньою, відчуваючи силу своєї культури і недооцінюючи силу впливу зовнішнього середовища. Тому в таких компаніях, як IBM, можна спостерігати, що Школа організаційної культури є лише однією з рушійних сил у формуванні стратегії. Наприклад, як лідери, так і персонал, адекватно реагують на зовнішнє середовище — і це ставлення також є компонентом корпоративної культури. Діяльність всіх співробітників оцінюється трьома ключовими критеріями:

- 1) перемога;
- 2) команда;
- 3) якісна робота.

Перший і останній чинники відображають важливість для компанії зовнішнього середовища, ринку та споживачів (“перемога” на ринку та “якісна робота” для споживачів). Фактор “команда” відображає сильну корпоративну культуру.

9. Школа зовнішнього середовища (Envinromental School)

Формування стратегії відбувається як реактивний процес реагування на фактори зовнішнього середовища. Отже, стратегія формується ззовні.

Підхід	Стратегія як відповідь на виклики зовнішнього середовища. Одночасно школа розглядає середовище, як один із чинників і як основний рушій
Основа	Біологія
Стисло	Виконати! “Все залежить від ситуації!”
Внесок	Відводить середовищу головну роль у формуванні стратегії
Обмеження	Параметри середовища часто нечіткі та агреговані. Це робить середовище менш сприятливим для формування стратегії. Створює організаціям комфортні умови для реального стратегічного вибору. Це малореалістичне
Типові теорії	Теорія обставин (Contingency Theory); Ситуативне лідерство (Situational Leadship)

10. Школа конфігурації (Configuration School)

Формування стратегії є процесом трансформації, що визначається часом, місцем і умовами. Акцент робиться на трансформації організації від нинішнього стану (який визнається незадовільним чи невідповідним умовам) до нової сутності, відповідної сучасним вимогам, місцю і контексту. Перетворення у межах цього підходу мають радикальний характер і можуть бути дуже руйнівними.

Підхід	Формування стратегії трансформуватиме організацію від одного виду структури до іншого
Основа	Контекст
Стисло	Інтегруйте, перетворюйте! “Всьому є причина!”
Внесок	Стратегія та організаційна форма (організаційний розвиток) інтегровані та узгоджені. Організацію можна описати у формі будь-якої сталої конфігурації параметрів у визначений період часу, у визначеному контексті. Це обумовлює певні дії, які приводять до визначених стратегій. Періоди стабільності перериваються час від часу окремими процесами перетворення. Головна умова успішного здійснення стратегічного управління — зберегти стабільність або принаймні здатність пристосовуватися до стратегічних змін. Оскільки періодично виникає потреба у змінах, то здатність управляти процесом радикальних перетворень без розвалу організації є необхідною. Спосіб формування стратегії має бути узгодженим за часом і контекстом, набуваючи одну із форм, тому формування стратегії має конфігурацію

Обмеження	В реальності є багато відтінків сірого кольору, тому не доцільно обмежуватися тільки зменшенням кількості конкретних ситуацій. Також закономірність залежить від суб'єкта. Якщо ви описуєте реальність, використовуючи конфігурації, то ви спотворюєте її для того, щоб пояснити.
Типові теорії	Організаційні конфігурації (Organizational Configurations); теорія хаосу (Chaos Theory); теорія катастроф (Catastrophe Theory); підривна інновація (Disruptive Innovation)



Г.Мінцберг підсумовує, що наведені 10 шкіл “дивляться на той самий процес із різних точок зору”

З часом автори додали ще дві школи:

- 1) стратегія як “розумна сила” (ключовими є компетенція і тривалість);
- 2) стратегія як виховання.

ВИСНОВКИ

1. Першим відомим (написаним) повноцінним стратегічним планом можна вважати план ГОЕЛРО. Першим значним комплексним підходом стало формування прогнозного плану-балансу народного господарства СРСР у 1924 році, метою якого була спроба проведення керованих змін при здійсненні управління. Наступним практичним намаганням запровадити таке управління соціально-економічною системою було здійснено США після Другої світової війни. Стратегічне управління впроваджувалось для запобігання економічним кризам на кшталт “великої депресії” та концентрування, внаслідок розгортання “холодної війни”, обмежених ресурсів на перспективних напрямках розробки нових технологій та озброєнь. Розповсюдження набуло започатковане у післявоєнній Франції традиційне планування і прогнозування соціально-економічного розвитку. Саме таке планування мало різноманітні форми та національні характеристики у Нідерландах, Німеччині, Японії, Швеції, Італії, Фінляндії, Бельгії та Іспанії (директивне, індикативне, макроекономічне, тощо).
2. Провідною ідеєю, що відображає сутність переходу від оперативного управління до стратегічного, стала необхідність зосередження уваги вищого керівництва на середовищі з метою своєчасного і належного реагування на зміни.
3. У розвитку понять та методології стратегічного управління і планування виділяють три етапи і десять основних шкіл його реалізації. Характерними рисами такого управління і планування є: спрямованість на середньо- і довгострокову перспективу; орієнтація на досягнення визначальних для соціально-економічної системи цілей; органічний взаємозв'язок намічених цілей із обсягом і структурою ресурсів, необхідних для їх досягнення (як наявних, так і створених у перспективі); врахування впливу різноманітних умов і факторів, які визначають стан об'єкта планування.
4. Поєднання специфічної ролі держави як суспільної надбудови, державного устрою певної країни, структури її органів державної влади з практичними напрацюваннями зі стратегічного управління і планування комерційного сектору сформували базові концепції запровадження такого управління у практику: програмування зорієнтоване на результат (Україна, Росія та більшість постсоціалістичних держав); координація зорієнтована на вирішення поставлених стратегічних проблем (Німеччина, Франція, Велика Британія та Європей-

ський Союз у цілому); планування зорієнтоване на результат (США, Канада, Австралія, Франція, Литва, Латвія, Польща); цілеспрямований процес змін (Ірландія); суспільний діалог і зміни (Фінляндія); суспільне управління на досягнення ефекту (Швейцарія).

На сьогодні найбільшого розноівсюдження набули узагальнені практики запровадження стратегічного управління і планування: 1) Великої Британії (країни Співдружності); 2) Ірландії (базова для країн ЄС); 3) США (фундатори сучасного стратегічного управління і планування).

5. Серед країн – нових членів Європейського Союзу, зокрема Польщі та Латвії, стратегічне планування має різні характеристики та ступінь впровадження і обов'язковості. У Латвії обов'язкове запровадження стратегічних планів на всіх ланках управління з чітким алгоритмом взаємопов'язаних документів: “Стратегія дій уряду – Стратегія дій установи – Річні плани”. У Польщі запровадження не обов'язкове, а рекомендоване, методико-забезпечене.

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

6. До специфічних практик належить досвід Швейцарії та Фінляндії, а також поширена серед країн колишнього СРСР практика Російської Федерації. Особливостями цих підходів є їх реалізація без глибокого перегляду адміністративної структури органів державної влади. Стратегічне управління і планування має стримані форми і здійснюється переважно на основі програмування розвитку (Фінляндія), бюджетування (Швейцарія) чи спроби поєднати зазначені вище провідні практики з акцентом на бюджетуванні (РФ).

7. У СРСР з появою електронно-обчислювальної техніки відновились розробки міжгалузевго балансу, що, починаючи з 1959 року, складався на кожні наступні 5 років. В Українській РСР, відповідно до загальносоюзної практики, перший подібний баланс було розроблено в 1966 році, останній – у 1987 році. Особливого значення набули розробки, що мали за мету поєднати весь господарський комплекс у межах управлінської автоматизованої системи моделювання економічного середовища.

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

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

9. На сьогодні у світі виділяють 10 шкіл стратегічного управління (менеджменту). Перші три школи містять характерні риси, які для наступних шести шкіл є дескриптивними, а остання називається Школою конфігурації. 10 шкіл стратегічного управління (менеджменту), а саме: Школа дизайну, Школа планування, Школа позиціонування, Підприємницька школа, Когнітивна школа, Школа навчання, Школа влади, Школа організаційної культури, Школа зовнішнього середовища та Школа конфігурації.

КЛЮЧОВІ ТЕРМІНИ І ПОНЯТТЯ

Директиви ЄС	Стратегічний менеджмент
Когнітивна школа	Стратегічні плани
Координація зорієнтована на вирішення стратегічних проблем	Суспільне управління на досягнення ефекту
Оцінювання	Суспільний діалог і зміни
Підприємницька школа	Управління цілями
План ГОЕЛРО	Урядовий портфель
Планування	Урядовий стратегічний документ
Планування зорієнтоване на результат	Цілеспрямований процес змін
Прогнозний план-баланс народного господарства	Цілі – Завдання – Результати
Програма уряду	Школа влади
Програми управління	Школа дизайну
Програмування зорієнтоване на результат	Школа зовнішнього середовища
Система програмування	Школа конфігурації
Система стратегічного планування	Школа навчання
Складання бюджету	Школа організаційної культури
Стратегічне планування	Школа планування
Стратегічне управління	Школа позиціонування

ЗАПИТАННЯ І ЗАВДАННЯ ДО РОЗДІЛУ 3

Контрольні запитання

1. Яка відмінність між поняттями “стратегічне управління”, “стратегічне планування”, “стратегічний менеджмент”?
2. Які країни світу можна вважати родоначальниками стратегічного управління?
3. Досвід яких країн із запровадження стратегічного управління найбільше відповідає умовам України?
4. Практика якої країни із запровадження стратегічного управління вважається базовою для країн-членів ЄС?
5. Чим відрізняється практика запровадження стратегічного управління і планування таких країн, як Швейцарії, Фінляндії, СРСР, РФ від практики США, як фундатора сучасного стратегічного управління і планування?
6. Підходи до стратегічного управління якої зі світових шкіл є найпритаманнішими для українських реалій?

Оцініть правильність тверджень (так–ні)

1. Недоліками Школи планування є:
 - майбутнє не може бути передбачене з високим рівнем визначеності, що робить детальні плани невідповідними дійсності;
 - з огляду на це, необхідно відзначити критичність впливу зовнішнього середовища. Школа планування не приділяє належної уваги цьому аспекту;
 - зайва формалізація у процесі планування може призвести до зайвої бюрократії і придушує креативність;
 - фахівці із планування відокремлені від тих, хто реалізує стратегію. Тому існує ризик розбіжностей у розумінні реальності.
2. В Європейському Союзі на сьогодні стратегічне планування як механізм державного управління набуло поширення переважно у сфері його загальної безпеки.
3. Стратегічне управління і планування не здійснюється переважно на основі програмування розвитку (Фінляндія), бюджетування (Швейцарія) і не є спробою поєднати зазначені вище провідні практики з акцентом на бюджетуванні (РФ).

Питання для обговорення

1. Які передумови стратегічного управління є визначальними для його запровадження? З чого слід розпочати?
2. На сьогодні найбільшого розповсюдження набула узагальнена практика запровадження стратегічного управління і планування 1) Великої Британії; 2) Ірландії; 3) США. Яка із практик оптимально підходить для українських реалій? Чому ви так вважаєте і за якими критеріями визначаєте цю оптимальність?
3. Який варіант запровадження стратегічного управління (обов'язкове, рекомендоване тощо) буде оптимальним для української системи державного управління? Чому? Аргументуйте відповідь.
4. Чому у світовій практиці запровадження стратегічного управління домінує чотири основні процеси його реалізації: бюджетування; планування; оцінювання; узгодження позиції? Чому саме вони?
5. Чи згодні ви з твердженням, що формування сучасної системи стратегічного управління і планування в Україні має непослідовний характер та супроводжується різними підходами і різним розумінням управлінської, наукової та практичної складової? Наведіть аргументи.

Завдання

Завдання 1.

1. Чи можете ви визначити деякі недоліки школи планування?
2. Чи можете навести приклад організації, що застосовує у своїй стратегії підходи школи організаційної культури? Подумайте про це. Якими можуть бути недоліки цієї школи?

Завдання 2.

Усвідомивши суть шкіл стратегії, визначте, яка з них найбільше відповідає вашій організації (або відома вам сучасна організація).

Серед усіх пропонованих шкіл доречно виділити Школу позиціонування, як найуспішнішу.

З-поміж інших груп можна виокремити Школу навчання і Школу конфігурації, акцентуючи на таких параметрах, як час, місце і контекст.

Хоча кожна школа має певну частку релевантності, деякі з них багато в чому втратили актуальність (наприклад, Школа планування) і майже опинилися на узбіччі розвитку стратегічної думки.

Ваша відповідь буде індивідуальною і залежатиме від внутрішнього середовища вашої організації і її зовнішніх факторів.

НАВЧАЛЬНІ РЕСУРСИ

Основна література

1. Берданова О. В. Стратегічне планування : навч. посіб. / О. В. Берданова, В. М. Вакуленко, В. В. Тертичка. — Київ ; Львів : ЗУКЦ, 2008. — 138 с. — Існує ел. версія: www.IPAS.org.ua/library.htm.
2. Брайсон Джон М. Стратегічне планування для державних та неприбуткових організацій / Джон М. Брайсон ; пер. з англ. А. Кам'янець. — Львів : Літопис, 2004. — 352 с.
3. Запровадження стратегічного планування в Україні : збірка док. і матеріалів / уклад. В. Тертичка. — Київ : Центр дослідж. адмін. реформи НАДУ, 2004. — 401 с. — Існує ел. версія: www.IPAS.org.ua/library.htm.

4. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент / В. Д. Немцов, Л. С. Довгань. — Київ : ТОВ “УВПК “ЕксОб”, 2002. — 560 с.

Додаткова література

5. Ансофф И. Стратегическое управление : пер. с англ. / И. Ансофф. — Москва : Экономика, 1989. — 519 с.
6. Бережний Я. В. Стратегічне планування в державному управлінні: прогнозування на національному рівні / Я. В. Бережний // Наук. вісн. Акад. муніцип. упр. Сер. “Управління”. — 2010. — Вип. 3. — С. 450–457.
7. Горбулін В. П. Стратегічне планування: вирішення проблем національної безпеки / В. П. Горбулін, А. Б. Качинський. — Київ : НІСД, 2010. — 288 с.
8. Грицяк І. А. Європейське управління : теоретико-методологічні засади : монографія / І. А. Грицяк. — Київ : К. І. С., 2006. — 398 с.
9. Дробенко Г. О. Стратегічне планування розвитку територіальних громад / Г. О. Дробенко, Р. Л. Брусак, Ю. А. Свірський. — Вид. 2-ге. — Львів : Сполом, 2001. — 117 с.
10. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку / А. П. Наливайко. — Київ : КНЕУ, 2001. — 227 с.
11. Нижник Н. Стратегічне планування в діяльності органів місцевого самоврядування Великобританії / Н. Нижник, О. Ігнатенко, В. Тимків // Вісн. НАДУ. — 2003. — № 4. — С. 439–440.
12. Тертичка В. В. Стратегічне управління [Електронний ресурс] : навч. посіб. / В. В. Тертичка. — Електрон. дані та прогн. — Київ : К.І.С, 2015. — 1 електрон. опт. диск. (CD-ROM). — Назва з контейнеру. — (ISBN 978-617-684-140-1). — Веб-сайт: http://ipas.org.ua/images/doc/Library/EducationalMaterials/spm_tertychka_2015_a4.pdf.
13. Шаров Ю. П. Стратегічне планування та реалізація політики на центральному, регіональному та місцевому рівнях : навч. посіб. / Ю. П. Шаров. — Київ : Центр навч. л-ри, 2004. — 56 с.
14. Boyle R. Civil Service Reform in the Republic of Ireland / Richard Boyle // Public Money & Management. — 1997 (January-March). — P. 49–53.
15. Brühlmeier D. Politische Planung: mittelfristige Steuerung in der wirkungsorientierten Verwaltungsführung / Daniel Brühlmeier, Theo Haldemann, Philippe Mastronardi, Kuno Schedler. — Bern : Haupt, 2001. — 174 s.
16. Bryson J. M. Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations / J. M. Bryson. — San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1995. — 352 p.
17. Embleton E. Ireland: modernising the Public Service. OECD: Strategic Review and Reform / Eric Embleton. — Paris : OECD, 1999. — 5 p.
18. Evaluation of the Progress of the Strategic Management Initiative / Delivering Better Government Modernization Programme. — Dublin : PA Consulting Group, 2002. — 17 p.
19. Harrinvirta M. Evaluating effectiveness of the horizontal policy programmes of the Finnish Government — a novelty or an attempt once again : paper presented at EGPA Annual Conference / Markku Harrinvirta, Sirpa Kekkonen. — Ljubljana : Prime Minister's Office, Finland, 2004. — 19 p.
20. Knoepfel P. Analyse et pilotage des politiques publiques / Peter Knoepfel, Corinne Larrue, Frederic Varone. — 2nd ed. — Zurich Chur, Ruegger, 2006. — 387 p.
21. Leuenberger D. FLAG für die Bundesverwaltung — eine Standortbestimmung / Doris Leuenberger // 10 Jahre New Public Management in der Schweiz: Bilanz, Irrtümer

- und Erfolgspotentiale / hrsg. v. Andreas Ladner, Adrian Ritz, Reto Steiner. — Bern : Haupt, 2005. — S. 25–33.
22. Managing for Results, Strategic Planning and Performance Measurement : handbook. — Proenix (US-AZ) : Governor's Office of Strategic Planning and Budgeting, Governor's Office for Excellence in Government, State of Arizona, 1995. — 60 p.
 23. 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.
 24. Oliver J. For more detail on the differing deviations and adjustments in implementation: the UK Core Executive's Use of Public Service Agreements as a Tool of Governance / James Oliver // Public Administration — Vol. 82, no. 2. — 2004. — P. 397– 419.
 25. Planning for "Texas Tomorrow" Instructions for Preparing and Submitting Agency Strategic Plans for the 1995–1999 Period. — Austin : Governor's Office of Budget and Planning, and the Legislative Budget Board, State of Texas, 1993. — 45 p.
 26. Proeller I. Strategic management for the State: international approaches in comparison / Isabella Proeller. — Gutersloh : Bertelsmann Foundation, 2007. — 36 p.
 27. Radin B. A. The Government Performance and Results Act and the Tradition of Federal Management Reform: Square Pegs in Round Holes? / Beryl A. Radin // Journal of policy analysis and management. — 2000. — Vol. 10, no. 1. — P. 111–135.
 28. Strategic planning : guidelines. — Revised : California state department of finance, 1998. — 39 p.
 29. The National Security Strategy of the USA, september 2002. — 2002. — 29 p.

Ресурси Інтернет

- 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 екрану.
- 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 екрану.
- Інститут аналізу політики та стратегій [Електронний ресурс] : веб сайт. — Електрон. дані та прогр. — Київ : ІАПС, 2008–2013. — Режим доступу: <http://www.ipas.org.ua/>. — Назва з екрану.
- Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу [Електронний ресурс] : веб-сайт. — Електрон. дані та прогр. — Київ, 2013. — Режим доступу: <http://www.center.gov.ua>. — Назва з екрану.
- Методичні матеріали зі стратегічного планування Фонду з міжнародного розвитку США [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://led.net.ua/ukr/tools/53.html>. — Назва з екрану.
- Urban Development [Electronic resource] // The World Bank : web-site / The World Bank Group. — Electronic data and programs. — Washington, 2013. — Title from the screen.
- European security strategy, Brussels, 12 December 2003 [Electronic resource]. — Режим доступу: <https://www.consilium.europa.eu/uedocs/cmsUpload/78367.pdf>. — Title from the screen.
- For information on the various initiatives and programmes [Electronic resource]. — Режим доступу: www.bettergov.ie/. — Title from the screen.
- Mode of access [Electronic resource]. — Режим доступу: <http://www.worldbank.org/urban/>. — Title from the screen.

- Nickols F. Strategy: Definitions and Meaning [Electronic resource] / F. Nickols // Distanse consulting – 2000. – Режим доступу: http://www.articles911.com/Strategic_Planning/. – Title from the screen.
- PSA [Electronic resource]. – Режим доступу: www.hm-treasury.gov.uk. – Title from the screen.
- Rieder S. Integrierte Leistungs- und Wirkungssteuerung [Electronic resource] / S. Rieder. – Режим доступу : http://www.flag.admin.ch/d/dienstleistungen/doc/3-1-2ilw_bericht.pdf. – Title from the screen.
- Schedler K. Wirkungsorientierte Verwaltungsführung: Begriffe und aktueller Stand der Entwicklung [Electronic resource] / Kuno Schedler. – Режим доступу: <http://www.alexandria.unisg.ch/EXPORT/DL/13263.pdf>. – Title from the screen.
- VA Strategic Plan 2003–2008, Appendix 2–1 [Electronic resource]. – Режим доступу: <http://www1.va.gov/op3/>. – Title from the screen.

РОЗДІЛ 4

СТРАТЕГІЧНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ

Мета вивчення розділу: отримати уявлення про передумови виникнення та зміст стратегічного управління, його процес і результат, концепції стратегічного управління; розуміти трансформацію і життєвий цикл державної організації, роль стратегічного управління у розвитку державних організацій та функціональні й корпоративні стратегії як задоволення попередніх інтересів організації; засвоїти взаємозв'язок стратегічного управління і стратегічного менеджменту та старіння стратегії; розпізнавати спільні й відмінні риси стратегічного управління та аналізу політики.

Навчальні цілі:

- 1) ознайомлення з теоріями та змістом стратегічного управління;
- 2) засвоєння базових понять концепції стратегічного управління;
- 3) усвідомлення змісту процесу і результату стратегічного управління;
- 4) розуміння особливостей стратегічного управління і менеджменту;
- 5) володіння спеціальними знаннями, уміннями і навичками, необхідними для подолання організаційних патологій у стратегічному управлінні;
- 6) розуміння стратегічних передумов трансформації державних організацій;
- 7) усвідомлення ролі стратегічного управління у розвитку державних організацій;
- 8) розуміння взаємозв'язку стратегічного управління й аналізу політики;
- 9) вміння застосовувати здобуті знання в практиці стратегічного управління.

Після вивчення розділу ви повинні:

а) знати:

- сутність поняття “стратегічне управління”;
- призначення концепції стратегічного управління;
- роль стратегічного управління у розвитку державних організацій;
- стратегічні передумови трансформації державних організацій;
- особливості стратегічного управління і менеджменту;
- спільні й відмінні риси стратегічного управління та аналізу політики;

б) вміти:

- здійснювати у цілому стратегічний підхід до управління;
- методологічно правильно формулювати концепцію стратегічного управління;
- концептуально розуміти відмінності між стратегічним управлінням і стратегічним менеджментом;
- запобігати стратегічному дрейфу та старінню стратегії;
- долати організаційні патології у стратегічному управлінні;
- розуміти концепцію життєвого циклу державної організації;
- розрізняти спільні й відмінні риси стратегічного управління та аналізу політики.

Зміст розділу

Вступ

4.1. Передумови виникнення та зміст стратегічного управління

4.1.1. Роль управління в суспільстві

4.1.2. Зміст поняття “стратегічне управління”

4.1.3. Стратегічне управління: процес чи результат?

4.2. Концепції стратегічного управління

4.2.1. Поняття концепції стратегічного управління

4.2.2. Стратегічні концепції

4.2.3. Концепція стратегічного управління в управлінській діяльності

4.2.4. Змістові блоки концепції

4.3. Роль стратегічного управління у розвитку державних організацій

4.3.1. Організація: класифікація і трансформація

4.3.2. Стратегічне управління в організаціях

4.3.3. Життєвий цикл державної організації

4.3.4. Подолання організаційної патології у стратегічному управлінні

4.3.5. Стратегічні передумови трансформації державних організацій

4.3.6. Функціональні і корпоративні стратегії як задоволення попередніх інтересів у організації

4.4. Стратегічне управління і стратегічний менеджмент

4.4.1. Стратегічне управління і менеджмент: спільне і відмінності

4.4.2. Стратегічний дрейф і старіння стратегії

Висновки

Ключові терміни і поняття

Запитання і завдання до розділу 4

Навчальні ресурси

Вступ

Четвертий розділ знайомить зі стратегічними підходами до управління, розглядає передумови виникнення та зміст стратегічного управління.

Особливу увагу приділено висвітленню понять “процес” і “результат”, що важливі для розуміння сутності стратегічного управління.

За наявності широкого тлумачення поняття стратегії, важливо усвідомити квінтесенцію стратегічного управління (п. 4.2.1), його роль у розвитку державних організацій (п. 4.3) та життєвий цикл державної організації (п. 4.3.3). Описано класифікацію і трансформаційні процеси (п. 4.3.1) та особливості стратегічного управління в організаціях (п. 4.3.2). Розглянуто способи подолання організаційної патології у стратегічному управлінні (п. 4.3.4) та стратегічні передумови трансформації державних організацій (п. 4.3.5).

Охарактеризовано спільні й відмінні риси стратегічного управління і стратегічного менеджменту (п. 4.4.1) та розкрито поняття “стратегічний дрейф” і “старіння стратегії” (п. 4.4.2).

Під час ознайомлення з передумовами успішного функціонування стратегічного управління необхідно усвідомити значення понять “планування”, “прогнозування”, “аналіз” і “взаємозв'язок стратегічного управління та державної політики” (п. 4.5).

4.1. Передумови виникнення та зміст стратегічного управління

4.1.1. Роль управління в суспільстві

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

**Важливо:**

без управління неможливе цілеспрямоване функціонування суспільства

Управління в системах “людина–техніка”, “людина–технологія”, “людина–природа”, “людина–техніка (технологія)–природа”, “людина–людина” тощо виникає саме тому, що первинним, так би мовити, “управляючим” у ньому компонентом є людина. Тобто управління у буквальному сенсі цього поняття починається тоді, коли у взаємозв'язках, відносинах, явищах, процесах присутня свідомо основа, інтерес і знання, цілі та 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 з-поміж інших видів управління (технічного та 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, зумовленої їхнім матеріальним буттям, об'єктивною соціально-економічною структурою суспільства. Тобто соціальна мета — це явище суспільної свідомості, вираження 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 та об'єкта управління формують процес управління. Водночас В.Рижих додає, що процес управління є нічим іншим, як функціонуванням механізму управління в динаміці за своїми технологічними параметрами. Тобто процес управління характеризує систему управління, всі її елементи в динаміці — як діяльність органів і кадрів управління. Основним складником процесу управління є розробка, прийняття і реалізація управлінських рішень. Відтак ці стратегічні рішення формують зміст управлінської діяльності. Управлінська діяльність, згідно з дослідженнями В.Рижих, не існує без технології. Технологія управління як процес історично бере свій початок із самого зародження управління. Управління будь-яким процесом реалізується через спеціальні скоординовані та упорядковані органи управління і структури, в часі дії яких і складають технологію управління.

Етапи і порівняльну характеристику систем управління наведено в таблиці 4.1.

Таблиця 4.1.

Порівняльна характеристика систем управління

Параметри	Бюджетування	Довгострокове планування	Стратегічне Планування	Стратегічне Управління
Припущення	Минуле Повторюється	Тенденції зберігаються — екстраполяція	Нові явища — тенденції передбачувані	Часткова передбачуваність за слабкими сигналами

Тип змін	Повільніше реакції фірми	Можна порівняти з реакцією фірми		Швидше реакції фірми
Процес	Циклічний			Реальний час
Основа управління	Контроль відхилень, комплексне управління	Передбачення зростання, основ і можливостей	Зміна стратегічних напрямів	Врахування розвитку ринку та зовнішнього середовища
Акцент в управлінні	Стабільність – реактивність	Передбачення	Дослідження	Творчість
Період	1940–1950 рр.	1950–1960 рр.	1960–1970 рр.	1970–1990 рр.

Як видно з таблиці 4.1, системи управління, змінюючи одна одну, були орієнтовані на зростаючий рівень нестабільності і все меншу передбачуваність майбутнього. З цієї точки зору І.Ансофф у такий спосіб класифікує системи управління:

- 1) управління на основі контролю виконання (постфактум);
- 2) управління на основі екстраполяції, коли темп змін прискорюється, але майбутнє ще можна передбачити шляхом екстраполяції тенденцій минулого;
- 3) управління на основі передбачення змін. Темп змін прискорився, однак є можливість передбачити шанси і небезпеку зовнішнього оточення і врахувати їх під час розробки стратегічного плану;
- 4) управління на основі гнучких екстрених рішень, коли багато важливих завдань виникають настільки швидко, що їх неможливо вчасно передбачити.

Отже, еволюцію систем управління можна розглядати як реакцію на ускладнення управлінських завдань.

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

Передумови виникнення стратегічного управління.

Сьогоднішні тенденції перспективного розвитку країни вказують на пошук нових інструментів формування суспільного розвитку. Цей процес зазвичай обумовлюється поглибленням диспропорцій у рівнях регіонального розвитку і розвитку міст, 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, потребували якісних перетворень. Зокрема, однією з особливостей Другої світової війни стало те, що багато учених і дослідників почали працювати на оборону держави, досліджуючи нові сфери знань, що згодом сприяло значним досягненням у галузі стратегічного управління.

Після закінчення Другої світової війни компанія RAND Corporation (США) розпочала розробку нових технологій і видів озброєння. Герман Кан, який на той час очолював RAND Corporation, запропонував метод мислення, що отримав назву "майбутнє-зараз" (future-now). Ідея цього методу полягала в тому, щоб за допомогою скрупульозного аналізу і використання творчої уяви 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 Голлівуду. 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 Г.Кан заснував Хадсонівський інститут, що спеціалізувався на складанні історій про майбутнє. Тобто фактично в управ-

лінії було здійснено спробу подолати відсталість традиційного способу мислення та уявляти собі майбутнє.

Одночасно при Стенфордському університеті у 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, наданні консультацій у науковій і воєнній сферах.

Наприкінці 60-х років у дослідницькій роботі таких організацій, як SRI, відбулися значні зміни. Це пояснювалося деякими причинами, зокрема різким збільшенням витрат, пов'язаних із в'єтнамською війною. Також ці зміни були обумовлені 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 поширювати уявлення про майбутнє у своїй організації.

За наслідками проведеної у Пітсбурзі розширеної конференції з питань стратегічного управління повноцінні теоретико-методологічні розробки зі стратегічного управління були продовжені науковцями (починаючи з другої половини 1971 року). Саме на цій конференції було підбито підсумки розвитку стратегічного підходу в управлінні організаціями та визначено основні напрямки розвитку стратегічного управління.



Починаючи з 1973 року, розпочалися активні теоретичні дослідження та практичне впровадження стратегічного управління

4.1.2. Зміст поняття “стратегічне управління”

Вперше термін “стратегічне управління” був введений в ужиток на стику 60–70-х рр. для позначення різниці між поточним управлінням на рівні виробництва і управлінням, здійснюваним на вищому рівні з метою передбачити майбутнє. Необхідність фіксації такої відмінності була викликана насамперед змінами в умовах ведення бізнесу, а вже потім і державного управління. Основною ідеєю, що відображає сутність переходу від оперативного управління до стратегічного, стала ідея необхідності концентрації уваги вищого керівництва на середовищі для відповідного і своєчасного реагування на зміни, що відбуваються в ньому. Актуальність такого управління пояснювалася раціональністю та глобальною світовою інтеграцією. Це безпосередньо було пов'язане зі зміною способу мислення та необхідністю встановлення напряму дій. Тобто поступово формувалося розуміння поняття “стратегія”, як таке, що має глибоке коріння і широке розповсюдження, та під яким розуміють комплекс дій із досягнення визначених цілей (*матеріал про стратегію: підходи, значення і роль див. у відповідних параграфах*).

Підсумовуючи низку наукових досліджень зі стратегічного управління, менеджменту та планування, Р.Фатхутдінов дійшов висновку, що стратегія — це програма, план, генеральний курс суб'єкта управління з досягнення ним стратегічних цілей у будь-якій сфері діяльності.

Стратегія повинна:

- 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 останні наукові досягнення у галузі економіки, техніки, сфери управління та інших наук;
- бути гнучкою, враховувати багатоваріантність стратегічних ситуацій, що виникають у просторі та часі;
- концентрувати стратегічні й тактичні конкурентні переваги суб'єктів і об'єктів управління, зовнішнього середовища, знання, уміння і досвід усього колективу. До розробки стратегії необхідно залучати усіх зацікавлених фахівців організації (системи), відповідальність за кінцеві стратегічні результати покладається на керівника організації, за проміжні результати — на керівників відповідних структурних підрозділів і відповідальних виконавців;
- бути помірно ризикованою, але не занижувати стратегічні переваги конкурентів і не завищувати свої.

Відтак, підкреслює Р.Фатхутдінов, формування стратегії є одним із ключових методичних питань стратегічного управління.

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

Для розробки довгострокової стратегії вирішальне значення мають методи, що застосовують під час її підготовки. Розрізняють три типи методів розробки стратегії:

- інноваційний;
- оновлення;
- поступового вдосконалення.

Ці методи суттєво відрізняються між собою.

Інноваційна стратегія і *стратегія поступового* поліпшення мають істотні відмінні масштаби дії з точки зору перспектив, можливостей і, відповідно, величини ризиків і винагород, пов'язаних із їх реалізацією.

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

Сьогодні інновації перебувають у центрі будь-якої стратегії. Вони можуть розглядатися як стратегія виживання в багатьох високотехнологічних секторах.



Докладніше про необхідність інновацій див. статтю “Стратегії виживання: Інновації або смерть”. Додаток 4.1

В основі стратегії поступового вдосконалення — прагнення до постійного прогресу в процесі повсякденної діяльності.

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

Перебіг змін у цьому контексті підкреслює основну суть стратегічного управління — зв'язок суб'єкта з його оточенням. Що, власне, породжує різне трактування цього процесу.



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

За висновками дослідника О.Віханського, доцільно виділити декілька конструктивних визначень, запропонованих на початку науково-прикладних досліджень авторитетними розробниками теорії стратегічного управління (див. таблицю 4.2).

Таблиця 4.2.

Конструктивні визначення стратегічного управління

Автор	Визначення стратегічного управління
Д.Шендел і К.Хатен	Процес визначення (встановлення) зв'язку організації з її оточенням, який полягає в реалізації окреслених цілей і спробах досягти бажаного стану взаємодії з оточенням за допомогою розподілу ресурсів, що дозволяє ефективно і результативно функціонувати організації і її підрозділам
Дж.Хігенс	Процес управління з метою здійснення місії організації за рахунок менеджменту взаємодії організації з її оточенням
Дж.Пірс і Р.Робінсон	Сукупність рішень і дій щодо розробки і реалізації стратегій досягнення мети організації

Також існує ще низка визначень, що акцентують увагу на тих чи інших аспектах і особливостях стратегічного управління або його відмінності від управління “звичайного”. Власне до такої думки схиляється І.Ансофф у своїх спостереженнях і ранніх дослідженнях у праці “Корпоративна стратегія” (1965 р.), зокрема, що будь-які організації знаходяться в постійній двосторонній взаємодії з навколишнім середовищем.

З огляду на те, що стратегічне управління пов'язане з постановкою цілей і завдань організації, виділяють два основних кінцевих продукти стратегічного управління:

- 1) потенціал організації, що забезпечує досягнення цілей у майбутньому. Він складається з усіх видів ресурсів. Зокрема, зі сторони “входу” — з фінансових, сировинних і людських ресурсів, інформації; зі сторони “виходу” — вироблених послуг, випробуваних із точки зору потенційної корисності; зводу правил соціальної поведінки, дотримання яких дозволяє організації постійно досягати поставлених 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.

Ці два основних кінцевих продукти стратегічного управління сприяють підтриманню взаємин між організацією і навколишнім оточенням для досягнення намічених цілей та відповідають її внутрішнім і зовнішнім можливостям (загрозам).

Як зазначає дослідник Ю.Шаров, стратегічне управління характеризується як особливий вид управління, що зосереджене на ключових питаннях виконання місії організації. Воно фокусується на своєчасному реагуванні на виклики зовнішнього середовища та внесенні необхідних змін у структуру, робочі процедури, баланс ресурсів для набуття “силового” поля відповідного впливу на оточення і закріплення конкурентних переваг. Ці переваги забезпечують життєдіяльність і розвиток організації у довгостроковій перспективі.

Стратегічне управління, на відміну від поточного, це особливий тип управління організацією на підставі стратегії, яке скеровує діяльність на встановлення постійного зв'язку із зовнішнім оточенням та здійснення своєчасних змін для закріплення потенціалу організації щодо реалізації своєї місії та забезпечення довгострокового функціонування організації в мінливому середовищі

Окрім того, стратегічне управління — це реалізація концепції, в 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.

Стратегічне управління з'ясовує:

- де ви є зараз;
- де ви хочете бути в майбутньому;
- у який спосіб забезпечити рух.

Такий підхід знайшов відображення у працях А.Томпсона і А.Стрікленда. Дослідники пропонують таке визначення стратегічного управління.

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

Характеризуючи стратегічне управління (планування), слід зазначити, що існує значна кількість варіантів його визначення (див. таблицю 4.3).

Таблиця 4.3.

Визначення стратегічного управління

Автор	Визначення стратегічного управління
Ф.Ле Скурнас	Забезпечення інтегральних зв'язків між глобальними й короткостроковими цілями організації та специфічними діями щодо досягнення цих цілей
Дж.Брайсон	Певна сукупність найважливіших рішень, дій і засобів політики, які організація (чи підприємство) втілює в життя
М.Чаріх	Систематичний процес, за допомогою якого організація досліджує свої можливості та ймовірні перешкоди, аналізує свій потенціал і слабкі сторони, переглядає і оцінює свою роль, установлює пріоритетні завдання та визначає засоби їх досягнення
А.Бергарт	Необхідний інструмент успішного місцерозташування організації та ініціативності співробітників
Дж.Еспай	Зосередження на досягненні чітко визначених цілей запроєктованої вигоди організації, як цілого
Х.Дімок	Визначення цілей з подальшим з'ясуванням необхідних заходів, осіб, часу, способу і фінансових ресурсів для досягнення бажаної мети
М.Мескон	Сукупність дій та рішень, які використовує керівництво і які сприяють розробці специфічних стратегій для досягнення цілей організації
П.Лоранж	Забезпечення належних нововведень та змін в організації
І. Ансофф	Процес ухвалення та виконання стратегічних рішень, ключовим етапом якого є стратегічний вибір, що базується на зіставленні власного ресурсного потенціалу підприємства з можливостями і ризиками зовнішнього оточення, в якому воно функціонує. Стратегічне управління складається з взаємопов'язаних процесів: формування стратегії; розвитку ділової активності підприємства; управління впровадженнями
М.Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоурі	Процес планування, організації, мотивації та контролю, необхідний для окреслення і досягнення цілей організації

Закінчення таблиці

Г.Мінцберг, Дж.Куїнн, С.Гошал	Процес об'єднання окремих складників формального стратегічного аналізу; реальна стратегія призначена для поєднання внутрішніх рішень і зовнішніх подій в єдиний процес із метою створення нового, широкого розуміння необхідних дій
В.Пастухова	Діяльність, що ґрунтується на стратегічній орієнтації, як компоненти філософії підприємництва, і спрямована на досягнення цільових орієнтирів у перспективі, забезпечення конкурентоспроможності, стійкості конкурентних позицій і довготривалого успіху підприємства
С.Попов	Підсистема менеджменту комерційної організації, що здійснює весь комплекс конкретних робіт професійної діяльності зі стратегічного аналізу, розвитку, реалізації та контролінгу стратегії організації
А.Ревенко	Під стратегічним управлінням розвитком підприємства розуміється цілеспрямований процес створення необхідних умов для кількісно-якісних перетворень та координації дій, спрямованих на попередження формування та усунення протиріч, що виникають у внутрішньому середовищі і внаслідок її взаємодії із зовнішнім середовищем
С.Серто, П.Друкер	Тривалий, послідовний, взаємозалежний процес, спрямований на підтримку діяльності підприємства відносно до його оточення
А.Томпсон, А.Стрікленд	Діяльність, пов'язана з постановкою цілей і завдань підприємства і підтримкою взаємовідносин між ним і оточенням, що дає змогу досягати намічених цілей, які відповідають його потенціалу, і зумовлює здатність змінюватися відповідно до зовнішніх вимог
Д.Хассі	Процес визначення довгострокових цілей та управління стратегією підприємства і її реалізацією
Г.Кіндрацька	Стратегічний менеджмент — це діяльність, що забезпечує створення і підтримку стратегічної відповідності між цілями організації, її потенціалом і можливостями у зовнішньому середовищі
З.Шершньова	Реалізація концепції, в якій об'єднуються цільовий, системний, ситуаційний та інтегральний підходи до діяльності підприємства, надається можливість встановити цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями, привести у відповідність з останніми, розробляючи та реалізуючи систему стратегій
Л.Шеховцева	Стратегічне управління — це діяльність із розробки цілей організації і способів їх досягнення, що забезпечують її конкурентну перевагу в умовах нестабільного зовнішнього середовища шляхом зміни і самої організації, і її зовнішнього середовища. Стратегічне управління — це процес розробки і реалізації стратегій організації в конкурентних умовах
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 наведених вище 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 містить стадії і функції. Стадії і функції стратегічного управління мають таке схематичне зображення (див. рисунок 4.1).



Рисунок 4.1. Стадії і функції стратегічного управління

4.1.3. Стратегічне управління: процес чи результат?

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 і завдань, що сприятимуть утвердженню, розвитку і збереженню в суспільстві гуманістичних, духовних, моральних і особистісних цінностей;
- 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), що представляють інтереси різних груп суспільства;
- наукові інституції, тобто весь спектр дослідницьких структур — установи НАНУ, галузеві наукові установи, вітчизняні та іноземні дослідницькі центри тощо;
- “зовнішні” учасники стратегічного управління — стейкхолдери: політичні партії, засоби масової інформації, бізнес-структури, незалежні експерти тощо.

Процес стратегічного управління передбачає:

- розподіл ресурсів (фонди, дефіцитні управлінські кадри, технологічний досвід);
- адаптацію до зовнішнього середовища (оптимізація взаємодії організації і зовнішнього середовища);
- внутрішню координацію;
- організаційно-стратегічне передбачення.

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

Процес стратегічного управління складається з таких етапів:

- визначення суспільних потреб і інтересів (шляхом проведення референдумів, виборів, переговорів; дослідження 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 окреслено цілі та заходи для їх досягнення, залежно від сфери планування і часових обмежень

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

Передусім 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.

Отже, сучасний розвиток і складність виникаючих проблем зумовлюють необхідність пошуку відповідних форм управлінської діяльності в суспільстві. У цій площині найбільш прийнятними виявилися підходи до стратегічного управління, що значною мірою визначаються дослідниками і практиками залежно від обраного розуміння та інтерпретації поняття “стратегія”.

Стратегія, у свою чергу, тісно пов’язана зі зміною структури мислення при виборі тієї чи іншої управлінської, і не тільки, поведінки. Вона відрізняється від вибору стратегії у поведінці організації насамперед прагненням врахувати і соціальні, і економічні особливості середовища, ресурсні спроможності держави.

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

4.2. Концепції стратегічного управління

4.2.1. Поняття концепції стратегічного управління

Будь-який тип управління ґрунтується 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 рівень урахування впливу зовнішнього середовища у концепції майбутнього розвитку.

Більшість існуючих на сьогодні концепцій управління розглядають 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 століття у перших працях із корпоративного менеджменту зазначалось, що формалізоване бачення суб'єктом управління власних перспектив розвитку в змінному середовищі існування є інструментом для вироблення зважених управлінських рішень.



Мета управління — забезпечення нововведень і змін для відповідного реагування на зовнішні і внутрішні перетворення в оточуючому середовищі

Концепції існування та розвитку певних організацій, установ і структур у зовнішньому середовищі використовують різноманітні 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 підприємств різного типу.

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



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

Концепція стратегічного управління

Концепція стратегічного управління з'явилася на початку 70-х років ХХ століття. Уперше її було розроблено провідною американською консультативною організацією “МакКінзі” і впроваджено (починаючи з 1972 р.) у корпораціях “Дженерал Електрик”, “ІБМ”, “Тексас Інструменте”, “Кока-кола” та інших провідних корпораціях.

На початку 80-х років концепцію стратегічного управління використовували 45 % найбільших корпорацій. Відтак світова практика підприємництва виявила, що організації, які досягли значних результатів у конкурентній боротьбі, завдячують впровадженню концепції стратегічного управління. Отже, йшлося не просто про результат науково-прикладних розробок учених, а про управлінське нововведення, що широко розповсюдилося 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 і внутрішнього середовища при визначенні цілей суб'єкта управління

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

“оточуюче середовище — суб'єкт управління”.

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

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

- ґрунтується 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 змоги досягти потрібних результатів — розвитку об'єкта управління у довгостроковій перспективі;
- орієнтує на вивчення умов, в яких функціонує організація чи територіальна громада. Це дозволяє створювати відповідні цим умовам системи стратегічного управління, що відрізнятимуться одна від одної залежно від особливостей і характеристик зовнішнього середовища;
- концентрує увагу на необхідності збору та застосуванні баз стратегічної інформації. Аналіз, інтерпретація та застосування інформації для прийняття стратегічних рішень, і як наслідок, зменшення невизначеностей, дає змогу з'ясувати зміст і послідовність дій щодо впровадження змін;
- дозволяє прогнозувати наслідки прийнятих рішень за рахунок належного розподілу ресурсів, встановлення дієвих зв'язків і формування стратегічної поведінки управлінців;
- передбачає застосування інструментів і методів розвитку організації (цілей, “дерева цілей”, стратегій, “стратегічного набору”, стратегічних планів, проектів і програм, стратегічного планування та контролю тощо).

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

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

Така 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 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 і прийняття стратегічних рішень, способи їх практичної реалізації для досягнення цілей суб'єкта управління.

Зіставляючи підходи іноземних і вітчизняних вчених до визначення змістовної 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 випадку є інструментами досягнення цілей для успішної реалізації обраного стратегічного плану.



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

Згідно з концепцією стратегічного 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.

4.2.2. Стратегічні концепції

Більшість авторів дотримуються різноманітних поглядів щодо ролі стратегічного управління в рамках загальної стратегії організації. Зокрема, Н.Слек та інші описують чотири основні підходи до стратегічних концепцій:

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

Концепція “згори-вниз”

Особливістю цієї концепції є те, що стратегічні рішення ухвалюються на вищому рівні, а потім передаються кожному підрозділу, які, у свою чергу, реалізують їх у своєму функціоналі.

Схематично концепція “згори-вниз” зображена на рисунку 4.2. Отже, можна зробити висновок про існування в цьому випадку дієвої ієрархії стратегій.



Рисунок 4.2. Концепція “згори-вниз”

Формалізований підхід “згори-вниз” був популярний у 1970-х роках, коли середовище було відносно стабільним і деякі організації застосовували плановий підхід.

Хоча концепція “згори-вниз” дає традиційне уявлення про функціонування стратегії усередині організації, фактично такого виду ієрархії набагато складніші. **Наприклад**, перед реалізацією стратегії, спрямованої на об’єднання діяльності організації у заданому напрямі, може виникнути необхідність розглядати роботу кожної окремої функції.

Тому часто застосовують альтернативний підхід — концепцію “знизу-вгору”.

Концепція “знизу-вгору”

В основу концепції “знизу-вгору” покладено необхідність розгляду функціональних рівнів, як основи стратегічного розвитку.

Вищий рівень прийняття рішень користується перевагою методу “консенсусу думок” усіх секторів організації. На рисунку 4.3 схематично зображено концепцію “знизу-вгору”. У цьому випадку підтримується філософія постійного поетапного поліпшення діяльності.



Рисунок 4.3. Концепція “знизу-вгору”

Концепція “згори-вниз” розрізняє стратегічні рішення на окремих рівнях. Загальна стратегія ставить цілі для різних напрямів діяльності. Стратегія визначає роботу окремих секторів організації, сфери, галузі. Вона також окреслює сфери всередині генеральної структури організації. Операційна стратегія встановлює функції для окремих співробітників і оцінює внесок кожної функції у стратегію.

Стратегічна концепція “знизу-вгору” розвиває загальну стратегію, виходячи з рівнів окремих департаментів.



Докладніше про чотири основні підходи до стратегічних концепцій див. Додаток 4.2 — “Чотири підходи до системи стратегічного планування”

4.2.3 Концепція стратегічного управління в управлінській діяльності

Починаючи з 1926 року, в комерційному секторі під стратегією розуміли управління ресурсами, коли було встановлено, що при кожному подвоєнні виробництва витрати на одиницю продукції знижуються на 20%. На основі виробничих розрахунків було виведено так звану криву досвіду, що, своєю чергою, лягла в основу низки моделей зниження затрат виробництва на одиницю продукції у великосерійному виробництві. Одна з них — матриця VCG (Бостонської консультативної групи). Від-

повідно до цієї моделі завоювання значної частки ринку дозволяє раціоналізувати виробництво за рахунок великосерійного випуску продукції, таким чином, знижуючи витрати на одиницю продукції, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності та рентабельності промислового підприємства (*матеріал про концепції стратегічного вибору див. у відповідних параграфах*).

Модель на основі матриці BCG була оптимальною до середини 70-х років, коли конкуренція була не такою високою, як нині. Головним в організаційній діяльності під час і після Другої світової війни було управління значними масами людей, капіталом і матеріалами. Було вдосконалено системи матеріально-технічного забезпечення. Проблеми оптимізації, тобто пошуку найбільш дієвих шляхів виконання будь-яких робіт або розміщення будь-яких об'єктів, успішно вирішувалися за допомогою методів дослідження операцій. Як наслідок, формулювання альтернативних варіантів стратегій, їх вибір став центральним елементом стратегічного управління.

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

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



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

Персонал розглядається не просто як ресурс, а як найцінніший капітал — людський, який забезпечує конкурентоспроможність організації, і не лише у комерційній площині. Адже серед усіх організаційних ресурсів саме людський ресурс стає тим, що має найбільші резерви для підвищення дієвості функціонування (*матеріал про роль команди в управлінні змінами та методи й інструменти проектного підходу з розробки стратегії: командна робота див. у відповідних параграфах*).

Проте “людський” аспект стратегічного управління розглядається переважно прихильниками поведінкової теорії, пов'язаної із психологічними і соціальними дослідженнями, окремо від прикладних досліджень у сфері управління. Найважливішими факторами успіху в цьому випадку є врахування елементів суміжних суспільних досліджень щодо:

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

Зважаючи на таку особливість “людського” аспекту, існує багато об’єктивних і суб’єктивних факторів, що не дають змоги широко застосовувати стратегічне управління, досягати високого рівня обґрунтованості планів і забезпечувати необхідний ступінь їх виконання. Об’єктивні та суб’єктивні фактори можна згрупувати у такий спосіб:

- нерозвиненість теоретичних і методологічних засад розробки взаємопов’язаної системи планів;
- неспроможність управлінської системи сприймати вимоги зовнішнього і внутрішнього середовища та належним чином реагувати на них, застосовуючи систему стратегічного управління;
- низька кваліфікація керівників і персоналу планових служб, які не обізнані з сучасними методами планування або досконало не володіють навичками щодо їх застосування.

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

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

Окрім базових принципів, виокремлюють ще такі принципи системи стратегічного управління: формування, функціонування і розвитку (див. таблицю 4.4).

Таблиця 4.4.

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 та обраної закономірності; – раціональна конфігурація системи стратегічного управління, що полягає в обмеженні кількості рівнів, підсистем і об’єктів управління; – структурна нормальність, що виключає дублювання елементів і зв’язків системи стратегічного управління; організаційна замкнутість контурів управління, що означає локалізацію однотипних завдань певної підсистеми; – відповідність формування системи стратегічного управління зовнішнім факторам і внутрішнім тенденціям розвитку організації
Функціонування	<ul style="list-style-type: none"> – Система управління повинна максимально задовольняти потреби організації у розробленні, виборі і виконанні стратегічних управлінських рішень; – функціонування системи стратегічного управління має бути комплексним, плановим, безперервним, ефективним і економічним; рівномірність завантаження підсистем і елементів системи стратегічного управління; – оптимізація комунікаційних зв’язків, що полягає у зведенні числа комунікаційних каналів системи управління до раціональної кількості; системність як умова досягнення і дієвості стратегічних рішень; – демократична самоврядність, що передбачає залучення всього персоналу організації до виконання певної частини стратегічних функцій
Розвитку	<ul style="list-style-type: none"> – Гнучкість і керованість системи стратегічного управління, що спроможна реагувати на зовнішні та внутрішні подразники;

	<ul style="list-style-type: none"> – динамічна стійкість системи стратегічного управління до подразників, 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; – трансформація системи стратегічного управління потребує висококваліфікованого персоналу, що має особисту матеріальну і моральну зацікавленість і відповідний рівень організаційної культури
--	--

Розвиток і трансформація системи стратегічного управління, починаючи зі зміни принципів управління, зводиться до зміни методів і підходів.

Стратегічне управління здійснюється на дотриманні таких підходів:

- зацікавленість усіх рівнів управління організації в успішній реалізації запланованого;
- якісне інформаційне забезпечення та постійне надходження інформації із зовнішнього середовища;
- документаційне забезпечення усіх ухвалених рішень;
- планування процесу комунікації, включно зі зворотним зв'язком;
- доведення змісту і суті обраної стратегії до кожного виконавця.

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

- органів державної влади;
- державних підприємств;
- державних (бюджетних) установ;
- інших, пов'язаних із функціями держави, некомерційних структур.

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

У Розпорядженні Кабінету Міністрів України від 4 жовтня 2006 року № 504-р. "Про схвалення Концепції вдосконалення системи прогностичних і програмних документів з питань соціально-економічного розвитку України" визначено систему прогностичних 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 центральних органів виконавчої влади — цільові комплексні документи, в яких концептуальні положення набувають докладного і конкретного обґрунтування, а також узгодження проблемних питань

4.2.4. Змістові блоки концепції

Відповідно до призначення структура концепції складається з чотирьох змістових блоків:

- 1) цільовий;
- 2) прогностично-аналітичний;

3) блок урахування факторів середовища;

4) концептуальний.

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

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

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

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

Наприклад, не можна спрогнозувати ситуацію в суспільстві без урахування динаміки і послідовності діяльності політичних партій та інституцій громадянського суспільства. Відповідно, їхні дії не можуть бути передбачені без наявності прогнозів діяльності владних структур суспільства.

Блок урахування факторів середовища, які брались до уваги і раніше, в інших блоках, але саме тут їх досліджено найдокладніше, оскільки ці фактори суттєво впливають на вибір варіантів розвитку в довготривалій перспективі. На цій стадії відбувається остаточне узгодження цілей і ресурсів, до того ж, можливе (й доцільне) скорочення кількості цілей або зміна їх субординації. Розробка цього блоку завершується взаємозв'язком економічного, соціального та екологічного аспектів державного розвитку (*матеріал про роль середовища в стратегічному управлінні див. у відповідних параграфах*).

Концептуальний блок. Формується на основі системи попередніх прогнозів, що впливають із урахування зовнішніх чинників, відповідно до системи цілей. Цей блок є завершальним, зведеним. У результаті його розробки концепція набуває, з одного боку, високоагрегованого, а з іншого — цільового характеру. Деякі розділи з цього блоку переходять до розряду цільових комплексних програм, але конкретна розробка і реалізація цих програм виходить за межі концепції.

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

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

- макроструктурного;
- міжгалузевого;
- територіального.

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

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

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



Концепція стратегічного управління — одна із гілок подальшого розвитку управління з *орієнтацією на результат*. Стратегічне управління — це концепція динамічного характеру дослідження та аналізу організації, способів дії, процесів, відносин і діяльності, які базуються на навчанні та управлінні знаннями.

Для ефективного управління організацією та успішної реалізації державної політики у будь-якому секторі та на будь-якому рівні (місцевому, регіональному, національному, європейському, глобальному) необхідно застосовувати стратегічне управління.

Головними передумовами впровадження системи управління з орієнтацією на результат є підтримка з боку керівництва організації; визначена місія та забезпечення безперервного процесу управління стратегічним планом; базова спроможність установи до опрацювання інформації. До вирішальних факторів успіху належать також наявність активної згуртованої команди співробітників; достатні фінансові ресурси; експертна підтримка у відповідній сфері; досвід зовнішніх лідерів щодо впровадження системи з орієнтацією на результати; демонстрація успіху в поліпшенні діяльності організації.

Для впровадження управління з орієнтацією на результати необхідно створити систему організаційних стимулів і регуляторів та “вписати” цей підхід в організаційну культуру. Центральна інституція або керівний підрозділ, відповідальні за впровадження оцінювання з орієнтацією на результати, мають бути активним дієвим лідером.

4.3. Роль стратегічного управління у розвитку державних організацій

4.3.1. Організація: класифікація й трансформація

Стратегічне управління передбачає врахування особливостей розвитку органів державної влади та інших державних організацій узагалі як складових механізму держави. Однак ці організації не виникають і не функціонують самі по собі. Вони перебувають серед інших різноманітних організацій, що виникають у суспільстві. Організації класифікують за різними ознаками: способом та метою утворення, кількістю цілей, величиною, юридичним статусом, характером адаптації до змін тощо. Проте вектори розвитку у цілому передбачувані та дослідженні ґрунтовно у розрізі розвитку комерційних організаційних структур.

Трансформація форми функціонування організації. Розвиток організацій залежить від її форми і життєвого циклу (*матеріал про життєвий цикл державної організації*)

див у відповідному параграфі). На цей час, загальноприйнятою вважається класифікація Г.Міцберга, де форма організації постає у залежності від типу її організаційної структури у координатах “централізація — спеціалізація”. Автор пропонує розглядати шість основних форм організації з огляду на основний рушій внутрішніх зв’язків у її структурі та місця серед згаданих координат:

- 1) підприємницька форма (рушій — лідерство). Вона не потребує спеціалізованих працівників та має децентралізовану структуру;
- 2) бюрократична (ієрархічність), не вимагає високопрофесійної підготовки, проте має значну централізацію;
- 3) професійна (ініціативність), має високий рівень фахівців і децентралізовану структуру;
- 4) місіонерська (довіра), вузька спеціалізація та чіткий розподіл обов’язків;
- 5) політична (дискусійність), висока конфліктність, але цілісність;
- 6) інноваційна (креативність), висока горизонтальна спеціалізація фахівців та неформалізованість структури.

Також розповсюдженими є класифікації організацій залежно від їх функціонального призначення. Зокрема Т.Парсонс поділяє організації на:

- виробляючі (виготовляють продукти і послуги);
- політичні;
- інтегративні;
- організації підтримки зразків (прикладів).

П.Бло і В.Скот класифікують організації за зорієнтованістю її місця чи призначенням у суспільстві. Це такі як:

- організації загальної вигоди (політичні партії, клуби, асоціації, професійні об’єднання тощо);
- ділові концерни (фірми, що виробляють товари та надають послуги, торгівля тощо);
- підтримуючі організації (лікарні, клініки, школи, університети, агентства соціальної служби й ін.);
- організації суспільного блага (державні установи, військові частини, поліція, пожежні і рятувальні служби, в’язниці).

За подібної логіки, Р.Уестрам і Х.Самара поділяють організації на три форми:

- 1) підприємницькі;
- 2) бюрократичні;
- 3) добровільні об’єднання, виділяючи при цьому формальні і неформальні, урядові і неурядові, господарські і суспільні, прибуткові і неприбуткові організації.

Таким чином, організаційний розвиток залишається у фокусі різних підходів. Проте їх застосування передбачуване, коли дослідники оперують однозначними уявленнями про предмет власних досліджень — вивчення явища чи процесу. Якщо предметом наукової розвідки є явище “організація”, то закономірним є посилення на підхід запропонований Г.Міцбергом та подібні. Якщо — процес, то — функціональні підходи. Відтак узагальнюючи підходи зазначимо, що стан організації можна уявити залежно від її місця у певному квадранті типу організаційної структури (див. рисунок 4.4).

У першому квадранті розміщуються організації місіонерської спрямованості, що ґрунтуються на довірі (та спільних поглядах, “ідеології”) між її учасниками, зокрема будь-які незалежні спілки, товариства, клуби, асоціації тощо. У другому, — професійні за змістом. Це бюрократичні організації з високим рівнем професійності фахівців, які потребують значної самостійності в роботі (часто бюджетні установи і організації: університети, лікарні, школи інші). Перебування у третьому квадранті вказує на під-



Рисунок 4.4. Форма організації залежно від типу побудови (за підходу Г.Міцберга)

приємницьку спрямованість. Такі організації мають просту структуру, нерозвинену ієрархією менеджменту, незначну формалізацією діяльності, невеликі розміри і здатність до швидкого відновлення. Щодо четвертого квадранта, у ньому — бюрократичні організації. Ці організації відрізняється великим ступенем раціоналізації та стандартизації діяльності, що не вимагає високопрофесійної підготовки, мають чітку ієрархію та централізацію управління (великі комерційні організації та органи державної влади).

При цьому, на осях (між квадрантами) розташовуються інші дві форми організації: на осі “не спеціалізовані — спеціалізовані” перебувають інноваційні (проектні незалежні чи напівзалежні організації); на осі “централізовані — децентралізовані” знаходяться політичні організації (спілки, що мають спільну політичну мету, але різні цілі учасників організації). Тобто обидві форми мають перехідний характер з наближенням (якщо не тотожним) рушієм — розвиток “спільної ідеї” для організації. Поєднання цих форм вказує на зміст переходу від не упорядкованого до упорядкованого стану взаємодії між людьми, виникнення організації. Тут визначальним є взаємопроникнення креативності і дискусії щодо здійснення вибору форми організації.



Народження або трансформація організації має політико-інноваційний зміст, що полягає у направленому виборі через креативну дискусію між її творцями та/чи управлінцями форми організації для реалізації певної спільної інноваційної ідеї. Мова йде про контрольований і усвідомлений процес мислення людей.

Народження й трансформація організації, на думку К.Ендрюса, вказує на прояви стратегічного мислення. Зокрема Д.Веймер і Е.Вайнінг підкреслюють, що саме стратегічним мислення допомагає краще розуміти процес втілення рішень у життя (матеріал про значення стратегічного мислення див. у відповідних параграфах).

Від моменту виникнення організації не статичні. Усі перераховані форми організацій можуть утворюватися, функціонувати і зникати дещо спонтанно. Це відбувається внаслідок дії різноманітних ініціатив громадян у суспільстві, від реалізації

підприємницького таланту до розкриття певної політичної, релігійної чи громадської харизматичності особистості людини тощо. Тобто організації перевтілюються з однієї форми до іншої або гинуть.

Ці перевтілення (явища) відбуваються за певними закономірностями, що вкладаються у поняття “життєвий цикл організації”. Життєвий цикл обумовлений існуванням часових етапів через які проходить організація від свого створення до ліквідації. У різних джерелах дослідники розрізняють від трьох до десяти етапів життєвого циклу організації (матеріал про життєвий цикл державної організації див. у відповідному параграфі).

Загалом узагальнення різних підходів вказує на типовий синусоїдний перехід від однієї форми функціонування організації до іншої: народження організації або обрання нової форми; поступового злету у розвитку обраної форми організації; досягнення успіху за обраної форми; поступове зниження дієвості обраної форми; загибель за нездатності досягти нової форми (див. рисунок 4.5).



Рисунок 4.5. Узагальнений перебіг трансформації організації

Перехід від одного етапу до іншого (від фази до фази розвитку) виникає внаслідок загострення конфліктів, появи і розгортання організаційної кризи (матеріал про управління конфліктами в процесі змін див. у відповідному параграфі).

4.3.2. Стратегічне управління в організаціях

Для досягнення успіху у постійно змінюваному середовищі організації потрібна стратегія змін. У чому полягають особливості стратегічного управління для організацій? (матеріал про зміни та розвиток організації див. у відповідних параграфах).

1. Основою стратегічного управління є стратегічне планування, зорієнтоване на взаємовідносини організації із зовнішнім середовищем і спрямоване на вирішення питання щодо оптимального вибору траєкторії розвитку організації.
2. Стратегічне управління охоплює внутрішні складові організації, зокрема, організаційну структуру, стиль управління, культуру тощо.

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

- визначення місії організації, її цілей і завдань та способів їх досягнення;
- окреслення альтернативних шляхів досягнення мети та вибір оптимальної альтернативи;

- розробку плану дій, спрямованого на реалізацію цілей і завдань організації;
- моніторинг та оцінювання виконання стратегії.

Динаміка трансформації суспільства невпинно прискорюється, тому перед органами влади, державними підприємствами, установами і організаціями постійно постає 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 взаємозв'язку з магістральними суспільними процесами.

Державні організації самостійно намагаються використовувати ту чи іншу технологію, що посилює відмінності між їхніми власними методами і потребами у системних змінах.

Перехід у міжнародній практиці до розвитку управлінських систем на основі стратегічного управління не завжди має логічне продовження у 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 цих індивідів для досягнення цілей здійснюється за рахунок різних форм 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 обумовлено існуванням часових етапів, через які вона проходить. Це дозволяє прогнозувати проблеми, характерні при переході від одного етапу до іншого. Виокремлюють три найбільш загальноприйняті підходи до визначення організаційного розвитку, а саме — організаційний розвиток як:

- 1) природний процес якісних змін в організації, обумовлених її віком;
- 2) зміна, що сприяє росту чисельності персоналу чи збільшенню розмірів організації, якій властиві нововведення;
- 3) 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 щодо розвитку організацій, розрізняють три типи моделей (див. таблицю 4.5).

Таблиця 4.5.

Три типи моделей розвитку організацій

<p>1. Класична модель</p>	<p>Модель раціональної бюрократії (механістична модель організації). Розробка її основних положень пов'язана з ученими М.Вебером і Ф.Тейлором. Згідно з баченням Ф.Тейлора, високодієва організація формується за умов розподілу діяльності на певні автономні, повністю програмовані елементи, з 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 і значення людських ресурсів в організаціях</p>
-------------------------------	---

Закінчення таблиці

<p>2. Модель на основі концепції людських відносин</p>	<p>Цю теорію свого часу розробляли і досліджували Е.Мейо, Д.МакГрегор, Ч.Бернард, Ф.Селзнік. Модель організації будується, базуючись на положенні 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 таких внутрішніх компонентах організації, як її людські ресурси та підпорядкування їм усіх інших складових організації. Відбувається абсолютизація твердження, що якщо усередині організації управління людськими ресурсами здійснюється у належний спосіб, то така організація функціонує успішно. При цьому вплив зовнішнього середовища згідно з цією моделлю вважається несуттєвим чинником. Як і в попередній моделі, організація розглядається як “закрита система”, в якій не враховується той факт, що внутрішня динаміка організації формується під впливом зовнішніх факторів</p>
<p>3. Бачення організації як складної ієрархічної системи, тісно пов'язаної з зовнішнім оточенням</p>	<p>В основі цієї моделі лежить теорія систем А.Чандлера, Дж.Томсона, П.Лоуренса, Дж.Лорша та інших. Її головна ідея пов'язана з визнанням взаємодії та взаємозв'язку елементів, підсистем, всієї системи організації із зовнішнім середовищем. Зовнішнє середовище — це сукупність таких перемінних, що знаходяться за межами організації, та на які не розповсюджується сфера безпосередньої дії з боку системи управління організації. Отже, зовнішнє середовище — це люди та інституції, з якими організація взаємодіє і які мають на неї як прямий, так і опосередкований вплив. Розрізняють два рівні зовнішнього середовища — макрооточення та безпосереднє оточення організації</p>

Описані вище три типи моделей отримали широке поширення у теорії і практиці сучасного управління.

Щодо компонентів, які використовують при аналізі зовнішнього середовища, то в спеціальній літературі найчастіше це подається таким чином. Аналіз макрооточення державної організації передбачає дослідження впливу таких об'єктів середовища:

- інститути громадянського суспільства, політичні партії і громадські рухи, політичні процеси, державне регулювання (особливо правове регулювання та управління);
- стан економіки, технічний і технологічний розвиток суспільства тощо.

Макрооточення створює загальні умови існування державної організації. Вплив макрооточення зазвичай не відіграє особливої ролі стосовно окремої державної організації. Проте ступінь цього впливу неоднаковий щодо різних організацій. Це обумовлено 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) (*матеріал про зміни та розвиток організації див. у відповідних параграфах*).

4.3.3. Життєвий цикл державної організації

Поширеним, як зазначає І.Адізес, є виділення десяти основних етапів у життєвому циклі будь-якої організації: виходжування, дитинство, швидке зростання, юність, розквіт, стабільність, аристократизм, рання бюрократизація, бюрократизація і смерть.

Три стадії життєвого циклу організації виділяє Ж.Ліппіт, зокрема:

- стадія народження, що характеризується прагненням створити нову організацію і вижити;
- стадія юності, метою якої є досягнення стабільності і створення репутації;
- стадія зрілості, що характеризується бажанням досягти індивідуальності, унікальності, гнучкості, внести вклад у суспільство.

Л.Грейнер виділяє п'ять фаз на противагу поняття “етап життєвого циклу”. До таких фаз він відносить, фазу: інновації; централізації; децентралізації; координації; співпраці.

Державна організація має відносно визначені межі, що можуть змінюватися з часом. Члени організації, на яких покладаються визначені обов'язки, роблять свій внесок у досягнення задекларованих цілей. Перевага організованих груп полягає у тому, що людина в колективі може більш успішно досягти своєї мети, ніж індивідуально. Тому для досягнення своїх цілей організація створює інтегровані, кооперативні системи поведінки. Головними параметрами, що властиві 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. Проектування організації ґрунтується на уявленні про неї як про організм, що діє раціонально і цілеспрямовано, має завчасно визначену мету і удосконалює методи її досягнення. Організація розвивається циклічно, що супроводжується змінами всіх елементів системи державної організації.

Життєвий цикл державної організації має подібні риси із життєвим циклом будь-якої організації, у тому числі й комерційного сектору. Однак для нього характерними є інший часовий горизонт і властивості циклічних перетворень. Опосередковано на такі висновки посилаються О.Кузьмін і О.Мельник, на думку яких, розвиток організації є циклічним, незалежно від виду та характеру діяльності.

Серед дослідників теорії стратегічного управління набуває актуальності думка, що державним організаціям, як і комерційним, властиві життєві цикли.



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), які закінчуються революційною кризою. Щодо цього Т.Базаров зазначає, що управління діяльністю організації за шкалою часу може бути відображено у термінах життєвого циклу, що означає як процесуальність розвитку, так і його стадійність.

І. Бланк, своєю чергою, стверджує, що життєвий цикл — це загальний період часу від початку діяльності організації до природного припинення її існування або відродження на новій основі.

Водночас, на думку І.Мазура, В.Шапіро, Н.Ольдерогге, організація у своєму розвитку проходить певні стадії — стадії життєвого циклу.



Отже, за висновками науковців, життєвий цикл організації — це об'єктивна реальність, але відродження організації потребує суб'єктивних дій управлінського персоналу

На переконання Н.Степаненка, еволюцію внутрішнього середовища організації теж варто розглядати як її життєвий цикл, що містить 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 праці, накопичення внутрішньо-організаційних проблем, появи структурних конфліктів. Тобто зміну етапів життєвого циклу, на думку науковця, доцільно аналізувати у тісному взаємозв'язку з еволюцією організаційного розвитку. Н.Родіонова розглядає життєвий цикл організації як певні закономірності у розвитку, що можуть різнитися швидкістю перебігу та амплітудою рівня розвитку.

Г. Козаченко акцентує на необхідності розгляду життєвого циклу організації як сукупності етапів діяльності системи, що послідовно змінюють один одного, кожен із яких характеризується певною метою діяльності та станом як організації у цілому, так і її структурних одиниць зокрема, особливою формою організаційного механізму, що реалізує досягнення стратегічних та оперативних цілей діяльності системи.

Отже, підсумовуючи розгляд життєвого циклу організації, доцільно акцентувати увагу на залежності розвитку будь-якої інституції від її зовнішнього та внутрішнього середовища (матеріал про зовнішнє і внутрішнє середовище див. у відповідному параграфі). Також важливо підкреслити певну диференціацію середовищ. Стійке зовнішнє середовище не завжди сприяє стабільності внутрішнього середовища, і навпаки. Отже, життєвий цикл організації частково залежить від середовища.

є джерелом життєвої сили державної організації, що містить у собі той потенціал, який дає їй можливість функціонувати, а відповідно — існувати і діяти у певний період часу.

Внутрішнє середовище

Водночас внутрішнє середовище може бути і причиною проблем, навіть занепаду діяльності організації, якщо воно не забезпечує необхідного її функціонування

є джерелом, що забезпечує державну організацію ресурсами, необхідними для підтримання її внутрішнього потенціалу на певному рівні. Державна організація перебуває у стані постійного обміну із зовнішнім середовищем, забезпечуючи тим самим собі можливість існування.

Однак ресурси зовнішнього середовища не є безмежними, на них також претендують й інші державні організації, що знаходяться у цьому ж середовищі. Відповідно, повсякчас існує загроза, що організація не зможе отримати потрібні ресурси із зовнішнього середовища, а це, у свою чергу, може послабити її потенціал і призвести до непередбачуваних наслідків. Тому необхідно установити і контролювати фактори зовнішнього середовища, що впливають на життєвий цикл державної організації

Зовнішнє середовище

С.Віханський та І.Наумов наводять фактори оточення, аналіз яких дозволяє організації виконати свою місію і досягти мети. Дж.Еванс і Б.Берман описують низку чинників, що впливають на перспективу розвитку та досягнення необхідних результатів організації. Іншими словами, 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.

Правильно обрана місія державної організації, на думку А.Зуба і М.Локтіонова, має велике значення для її розвитку. Стратегічні програми розробляються таким чином, щоб не лише залишатися актуальними на довгострокову перспективу, тобто підтримувати життєвий цикл розвитку державної організації у зрілості (стабільнос-

ті), а й бути достатньо гнучкими, щоб у разі необхідності можна було б здійснювати їх модифікацію та переорієнтацію. Щодо напрямку діяльності державної організації, то він повинен бути стабільним протягом тривалого часу, оскільки усе стратегічне управління орієнтується на довгострокову перспективу.

На переконання Ю.Губені, Я.Грона та М.Сватона, для чіткості саме цілепокладання і формулювання місії організації варто аналізувати фактори, що впливають на життєвий цикл державної організації, за допомогою SWOT-аналізу та похідних від нього методів (матеріал про PEST і SWOT-аналіз та інші методи аналізування див. відповідних параграфів). Тобто аналізувати сильні й слабкі сторони організації, можливості та загрози конкретної структури. З такими твердженнями погоджується переважна більшість сучасних експертних і консультаційних компаній. Зокрема, класичного значення набувають твердження Дж.Брайсона про те, що у наш час досить складно скласти або ретроспективно проаналізувати деякі фактори (сильні, слабкі сторони, можливості та загрози тощо).



Управлінці повинні визначити важливі закономірності, на підставі яких вони могли б сформулювати стратегії та розробити стратегічні завдання, а також окреслити заходи, яких необхідно вжити для забезпечення розвитку організації. Це досягається завдяки SWOT-аналізу

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

Завдяки відстеженню життєвого циклу організації ми отримуємо перелік обмежень та інструментів для розвитку державної організації, які повторюють низку аналогічних вимог і критеріїв реалізації стратегічного управління: необхідність врахування 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, покликаними реагувати на зміну зовнішнього оточення. Втім вони мають і свої особливості.



Життєві цикли державних організацій істотно уповільненні та подекуди трансформуються набагато повільніше за зміну суспільного середовища, якщо взагалі трансформуються

Загрози, що виникають за умов уповільнення управлінської реакції, викликають потребу в довгостроковому розвитку таких організацій з метою належного реагування на зміну зовнішнього і внутрішнього середовища.

Необхідність довгострокового планування розвитку державних організацій та використання при його застосуванні методів стратегічного управління, зокрема різних методик і варіантів SWOT-аналізу тощо (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.

4.3.4. Подолання організаційної патології у стратегічному управлінні

Потенціал стратегічного управління у розвитку держави як цілісної організації має істотне значення для розвитку дієвого державного управління у країні. Загрозою організаційного розвитку в умовах запровадження стратегічного управління є орга-

нізаційна патологія. Які причини її виникнення? Як не допустити/подолати організаційну патологію?

Процес організаційного розвитку в умовах запровадження стратегічного управління з ризиком організаційної патології містить такі компоненти:

- 1) трансформація форм організації відбувається через креативну дискусію керівників і ключових стейкхолдерів, виокремлюється стратегічне від інших питань розвитку організації (матеріал про роль стейкхолдерів і груп інтересів у стратегічному управлінні див у відповідному параграфі);
- 2) розвиток організації має синусоїдний перебіг і обумовлюється загостренням організаційної патології, що провокує виникнення організаційної кризи на кожному із етапів розвитку. Загострення патології обумовлюється дисбалансом інтересів довкола діяльності організації щодо розподілу її ресурсів (матеріал про ресурсне забезпечення стратегічного управління див у відповідних параграфах);
- 3) подолання організаційної патології залежить від прийняття рішень управління на основі вибору альтернативи поведінки щодо оперування ресурсами та інтересами для досягнення первісної мети розвитку організації.
- 4) стратегічне управління надає керованості розвитку організації шляхом завчасного напрацювання альтернативних стратегій поведінки за різного набору ресурсів.

Стратегічне управління та організаційна патологія. Тривале вивчення виникнення конфліктів у організаціях вказує на існування їх першопричин у організаційних патологіях, що виявляються за будь-якої форми її діяльності. Вони народжуються та існують на будь-якій стадії життєвого циклу організації. Також можуть поступово, до певного моменту, непомітно переходити з однієї стадії в іншу, перетворюючись у кінцевому результаті в кризовий стан організації, у її структурний крах.

Вивченням організаційних патологій займалися широке коло дослідників, зокрема уперше це поняття було введено Я.Станішкіс при аналізі організаційних структур.



Під організаційною патологією розуміється дисфункція, коли у функціонуванні будь-якої організації виникають складнощі з причин, джерела яких складно встановити, попередити чи подолати традиційними методами.

Наявність організаційної патології фіксується, коли організація стає нездатна досягти своїх основних цілей. Патологічний стан організації виявляється в численних відхиленнях, що стосуються, насамперед, структури, що містить у собі процес управління, структуру організації, правила поведінки службовців тощо. Встановити однозначну патологію досить складно, тому її виявлення досягається за рахунок фіксації низки ознак, що відображають суперечності функціонування організації.

Суперечності існують між структурою і функціями організації (розростання організації) та структурними підрозділами. Проблемність структурування цілей та завдань; внутрішнім і зовнішнім середовищем організації як втрата стійкості організації; результатів і процедур їхнього досягнення; управлінськими рішеннями. Проблемність дії “маятникового рішення”, коли за відсутності механізмів ухвалення зважених рішень, рішення постійно змінюються; процедурами, дублювання організаційного порядку; етапами реалізації управлінських рішень; управлінськими намірами і діями; короткостроковими і довгостроковими цілями і завданнями; мотивацією і стимулюванням службовців; некерованістю управлінців та інверсією в управлінській діяльності. Наявність протилежних результатів від очікуваних при певних діях і не-

керівність середньої ланки управлінців; “корпоративною” культурою службовців і керівництва; повноваженнями і кваліфікацією службовців; формальними і неформальними відносинами між службовцями; різнорівневими завданнями і цілями підрозділів; особистими інтересами і службовими обов’язками управлінців і службовців. Умовно це має вияв у “саботажі” виконання власних посадових обов’язків з метою досягти певних власних корисливих цілей групою працівників.



Організаційна патологія — це стійкий стан за якого структурні підрозділи організації підтримують один одного у прагненні до утримання “статус-кво”, водночас виникають внутрішні протидіючі сили і процеси між ними на ґрунті появи нових не узгоджених інтересів у організації та поза нею щодо розподілу ресурсів у її діяльності

У цьому контексті, виділяється розвиток держав як організацій, що мають суспільне призначення та уособлюють сукупність багатьох окремих організацій, органів державної влади. Вони розподіляють суспільні ресурси, що у масштабах існування окремих організацій видаються необмеженими щодо задоволення різних інтересів. Тому держави, зокрема органи державної влади, схильні як ніякі інші організації накопичувати організаційні патології протягом власного життєвого циклу, переносити проблеми розвитку організації з одного етапу до іншого.

Проте досягаючи критичного рівня накопичення патологій держави, як правило, не гинуть одразу. Вони переносять накопичені проблеми на суспільні відносини у країні та поступово втрачають, за дослідженнями Ф.Фукуями, здатність до виконання суспільного призначення чи його частини. Тому загибель або трансформація держав, як правило, супроводжується революціями та/або істотно розтягнута у часі.

Подолання організаційної патології (або відродження організації), за висновками дослідження І.Мазура, В.Шапіро, Н.Ольдероге, на кожному етапі потребує суб’єктивних дій управлінців із узгодження різноманітних інтересів. Почасти, зазначає Ф.Куїн, такі діє є стратегічними. Тому закономірним видається значна роль суб’єктивності прийняття стратегічних рішень. Проте нові структурні зміни не можуть повноцінно відбутися без них.

Прийняття стратегічних рішень ґрунтуються на використанні антикризових концепцій та стратегій, принципів і методів управління в умовах подолання кризи (матеріал про стратегічні рішення див. у відповідних параграфах).

Як зазначають дослідники Ф.Пічаулт і Ф.Шоенаєрс, антикризові управлінські дії направлені на встановлення відповідності між поставленими цілями та очікуваними результатами. Інакше, вказує І.Мур, стратегічні дії та рішення формують стратегічне управління в умовах кризи. Тобто стратегічне управління є необхідним елементом загальної поведінки будь-якої організації.

Стратегічне управління дозволяє прогнозувати проблеми, характерні при переході від одного етапу до іншого, попереджати загибель організації через виявлення перших проявів потенційної організаційної кризи. Як зазначає Л.Льюїс, застосування стратегічного управління генерує варіанти організаційної поведінки при зміні зовнішніх і внутрішніх чинників впливу на неї. Воно пропонує управлінцям альтернативні стратегії чи спрощує їхній пошук щодо прийняття дієвого адекватного управлінського рішення для вирішення проблем, які провокують кризу, за переломного моменту трансформації організації (див. рисунок 4.6).

Розробка альтернативних бачень і дій попередження проблем вимагає не поспешного встановлення певної стратегії при формуванні організації, а повноцінного урахування загроз виникнення вад у діяльності організації. Більшість дослідників

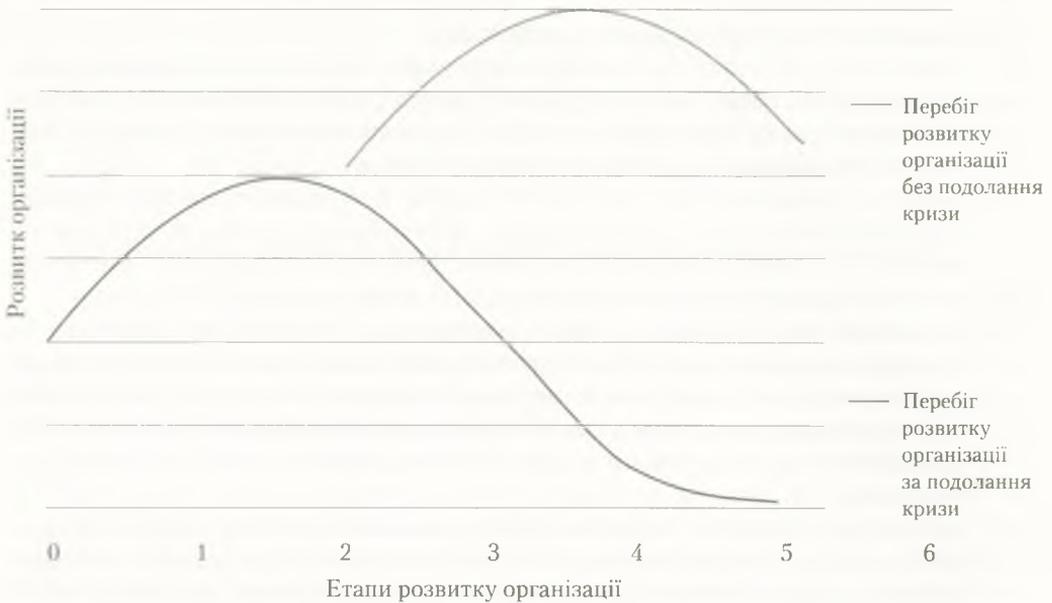


Рисунок 4.6. Застосування стратегічного управління за переломного моменту розвитку

стратегічного управління (Р.Кетріна і А.Гарігана та Г.Саланчик і Дж.Пфефер) погоджується, що його використання потребує збалансування внутрішнього розвитку організації шляхом завчасного вироблення стратегії подолання майбутньої кризи. Крім того, вони наголошують на складності управлінських дій щодо цього, оскільки кожна стратегія розвитку організації унікальна.

Розробка альтернативних бачень і дій попередження проблем вимагає не поверхового встановлення певної стратегії при формуванні організації, а повноцінного урахування загроз виникнення вад у діяльності організації. Більшість дослідників стратегічного управління (Р.Кетріна і А.Гарігана та Г.Саланчик і Дж.Пфефер) погоджується, що його використання потребує збалансування внутрішнього розвитку організації шляхом завчасного вироблення стратегії подолання майбутньої кризи. Крім того, вони наголошують на складності управлінських дій щодо цього, оскільки кожна стратегія розвитку організації унікальна.

Дослідник Г.Шепард наголошує, що підготовка цілісних стратегій розвитку потенціалу організації передбачає розробку сукупності взаємопов'язаних планових документів у яких відображено прийняті стратегічні рішення і розподіл ресурсів. Тобто не існує універсальних прийомів вирішення стратегічних завдань узгодження інтересів у кризових умовах тому, що не існує однакового набору ресурсів навіть для схожих управлінських ситуацій.

Тривалість кожного з етапів розвитку організації, її життя визначається виснаженням ресурсів і втратою балансу інтересів у розподілі ресурсів. Відтак стратегічне управління (стратегічні дії управлінців) шокликане забезпечувати баланс і поновлення ресурсів для попередження настання критичного моменту. Саме тоді будь-які антикризові заходи нівелюються швидкістю розгортання організаційної кризи, настає загибель організації або зміна попередньої форми стає не підвладною для дій управлінців.



Стратегічне управління надає постійної керованості розвитку організації на кожному етапі її розвитку

Особливості стратегічного розвитку організації:

- поєднання політичної та інноваційної форми є змістом явища трансформації організації від однієї до іншої форми. Трансформація відбувається унаслідок креативної дискусії між засновниками, проявляється стратегічне мислення творців і управлінців з питань розвитку організації;
- розвиток організації має синусоїдний перебіг і обумовлюється загостренням організаційної патології, що провокує виникнення організаційної кризи на кожному із етапів розвитку. Загострення патології обумовлюється дисбалансом інтересів довкола діяльності організації щодо розподілу її ресурсів;
- подолання організаційної патології залежить від суб'єктивного прийняття рішень управлінцями на основі вибору альтернативи поведінки щодо оперування ресурсами та інтересами для досягнення первісної мети розвитку організації. Тобто природа виникнення і здатність до подолання організаційної патології є похідною від компетентності управлінців, їх здібностей, навичок і специфіки мислення;
- стратегічне управління надає постійної керованості розвитку організації шляхом завчасного напрацювання альтернативних стратегій поведінки за різного набору ресурсів. Універсальних прийомів подолання організаційної патології не існує.

Будь-який розвиток організації — це наслідок стратегічної діяльності її творців чи управлінців, що спрямована на уникнення краху організації, її повної загибелі.



Розвиток організації — це явище політико-інноваційної трансформації організації, яке виникає унаслідок вибору на основі креативної дискусії та вияву стратегічного мислення творцями та/або управлінцями завчасного шляху подолання організаційної патології, збалансування інтересів учасників організації і розподілу ресурсів у процесі її діяльності

З цих міркувань, розвиток організації як явища та місце стратегічного управління у ньому вкладається у наступну математичну залежність (див. рисунок 4.7).

$$f(x_j) = a_j * \left[\frac{(\sin \sum (x_{ji} * b_{ji})) + c_j}{d_j} \right], \text{ де } \begin{cases} 0 \leq a \leq 1; 0 \leq b \leq 1 \\ 0 \leq c \leq 1; 0 \neq d \leq 1 \end{cases}$$

*f(x) – розвиток організації; j – етап розвитку організації; i – учасник;
x – інтерес; a – рішення; b – ресурси; d – стратегічне мислення;
c – стратегічне управління як технологія вибору рішення у змінних умовах.*

Рисунок 4.7. Розвиток як явище і стратегічне управління у функціонуванні організації

Розвиток організації, в першу чергу, залежить від прийнятого рішення-вибору щодо ініціювання створення організації чи її трансформації і стратегічного мислення творця та/чи управлінця, який приймає рішення, робить вибір. Також важливо, що рішення є політико-орієнтованим, воно вказує напрям дій та їх черговість.

Стратегічне управління у розвитку організації за таких умов постає як технологія, що дозволяє виробляти завчасні альтернативні рішення управлінців з розв'язання організаційної патології як сукупності суперечностей задоволення інтересів і розподілу наявних ресурсів (*матеріал про ресурсне забезпечення стратегічного управління див. у відповідних параграфах*). Завдяки стратегічному управлінню функціонування організації набуває властивостей до постійного розвитку (зростання рівня розвитку)

на кожному етапі становлення організації та попередження організаційної кризи з появою перших симптомів її виникнення.

Застосування стратегічного управління має універсальний зміст для попередження і подолання організаційної патології будь-якої організації і комерційної, і державної, і громадської. Також різнорівневих організаційних утворень, спілок і держави як сукупності органів влади.

4.3.5. Стратегічні передумови трансформації державних організацій

Сучасні виклики, що постають перед організаціями, не є типовими. Вони змушують управлінців до пошуку інноваційних рішень та управлінських кроків, які подекуди здаються недоречними чи шкідливими з точки зору члена організації. Такі дії дозволяють управлінцям досягати власної мети лише тоді, коли вони дотримуються певного алгоритму управління. Управлінські алгоритми теж змінюються. Проте передумови такої зміни, а часто і умови досягнення нового рівня розвитку організації залишаються відносно стійкими як симптоми певної хвороби, тут — “хвороби” організації. Відтак чим складніша організація, тим важче виявити ці симптоми. Тому проблема вибору підходу до діагностики залишається відкритою для усіх без винятку організацій і суспільних, і державних (*матеріал про зміни та розвиток організації див. у відповідних параграфах*).

Необхідність подолання низки суперечностей у розвитку держави порушує питання про забезпечення організаційного розвитку органів державної влади в умовах змінного суспільного середовища.



Організаційний розвиток органів державної влади в умовах змінного суспільного середовища — це певні цілеспрямовані зміни, що вводяться до функціональних процесів організації для досягнення зростання ефективності та результативності їх діяльності

Загалом розрізняють три основні підходи до активації організаційного розвитку.

- 1) перший підхід передбачає, що організаційний розвиток це природний процес якісних змін в організації, похідних від її віку;
- 2) другий — зміна, що сприяє росту чисельності службовців чи збільшенню розмірів організації, і визначається нововведеннями у рівні виконання цілей і завдань організації;
- 3) третій — стратегія управлінського консультування, розрахована на зміну соціальних відносин, поглядів людей і структури організації з метою поліпшення адаптації організації до суспільних вимог.

Усі три підходи, як зазначають Ф.Гулар і Дж.Келлі, вкладаються у формат протікання життєвого циклу організації та часто залежать від етапів через які проходить організація (*матеріал про життєвий цикл державної організації див. у відповідному параграфі*). Це дозволяє управлінцям прогнозувати проблеми, характерні при переході від одного етапу до іншого на основі певного узагальнення організаційного розвитку. Зокрема за 27-річним (1972-2000 рр.) спостереженням Л.Грейнера за організаціями на основі аналізу етапів життєвого циклу різних організацій, загибелі організацій на сьогоднішній день стало набагато більше. Тобто одне з істотних обмежень, що повинен враховувати будь-який управлінець — неможливість існування організації довгостроково й результативно без змін.

Дослідник В.Щербина виділяє два основних погляди на механізм і логіку розвитку організації.

- 1) суб'єктно-раціоналістичний погляд — ґрунтується на проектуванні раціональної діяльності управлінця на діяльність організації — організаційний розвиток

залежить від професійної здатності, інноваційності керівника. При цьому, потенційні вади, що виникають внаслідок такої діяльності управлінця пояснюються або проблемами вихідної структури організації або помилками, допущеними в управлінській діяльності управлінцем.

- 2) природно-об'єктивістський — фокусується на логіці організаційного розвитку, де організація є квазіприродною системою, що розвиваються за об'єктивними соціальними законами.

Перший підхід залежний від розвитку особистості управлінця, його навичок, умінь, знань в умовах змінного суспільного оточення. Другий відображає взаємодію службовців у межах однієї організації та позиціонування себе організацією у зовнішньому оточенні.

Відтак за своїми потенційними проблемами такі погляди вкладаються у два шляхи протікання розвитку організації: за суб'єктно-раціоналістичного погляду це динамічні різкі короткочасні *революційні* зміни; за природно-об'єктивістського — повільні еволюційні зміни у напрямі реорганізації організації. Тобто реорганізація може відбуватися у форматі різного перебігу змін у масштабі оперативної діяльності; напрямках діяльності (структурні зміни); організаційній структурі (повсюдна реорганізація); глобальних умовах функціонування організації (у тому числі зовнішнього середовища).

Суспільна природа організації, а також поведінка управлінця, дозволяє реалізувати реорганізацію у способи, що пов'язані із попередження та усунення спротиву нововведенням у організації (*матеріал про управління змінами див. у відповідних параграфах*). Реформи організації застосовується низка методів управління персоналом як сукупності людей, що складають цю організацію. До таких основних методів належать: примусовий; адаптивний; антикризовий; і управління спротивом (*матеріал про стратегічні зміни див. у відповідному параграфі*).

Недоречно і несвоєчасне використання методів реорганізації може стати причиною зриву трансформації. Тому управлінці мають володіти необхідним *інструментом* для адекватної оцінки ситуації і вибору оптимальних варіантів у реалізації організаційних нововведень у системі управління державною організацією та державному управлінні узагалі. При цьому варто враховувати два основних параметри:

- часові горизонти (невідкладність організаційних нововведень та часовий ресурс для їхньої успішної реалізації);
- професійна, психологічна, технічна готовність службовців до змін у організації.

Між тим поточне застосування методів запровадження нововведень у розвиток організації пов'язано із урахуванням етапів трансформації організації протягом її життєвого циклу. До цих етапів належить:

- 1) створення бачення майбутнього;
- 2) планування процесу реорганізації;
- 3) початок запровадження змін;
- 4) підтримка реорганізації;
- 5) мобілізація;
- 6) відновлення ритмічної діяльності за нової структури чи на нових умовах.

Перший етап — створення образу бажаного майбутнього перегукується із базовим компонентом формування стратегії. Проте, у цьому випадку, мова йде не стільки про переоцінку стратегічного бачення організації, скільки про формування напряму реалізації цілей і завдань.

Другий етап — планування процесу реорганізації, як і попередній, теж має спільні риси із стратегічним управлінням. Проте як і на першому етапі, тут йдеться про фактичні оперативні переходи до процесу трансформації. Тут вибираються шляхи переходу від існуючої ситуації до бажаного майбутнього.

На *третьому етапі* відбувається початок реалізації організаційних змін зі створення певної експериментальної ділянки, оскільки найважливішим параметром має бути створення конкурентного середовища. Конкуренція виявить службовців, здатних включитися у зміни та реорганізацію з активної позиції (розробника, лідера тощо).

Четвертий етап охоплює період інтенсивної підтримки реорганізації. У цей час зростає включення в реорганізацію структурних підрозділів (окрім “експериментального”) та службовців, посадова діяльність яких не пов’язувалася із введенням змін у організації. Зростає ширина реорганізації та діяльності з її поширення.

Мобілізація як *п’ятий етап* вирізняється переходом від активного впровадження до природного здійснення реорганізації. Проводиться мобілізація всіх службовців до роботи по-новому. Якщо залишаються внутрішні “опозиціонери”, то, як правило, управлінці середньої ланки — відбувається їх виведення за межі нового формату через процедури відбору.

При переході до *шостого етапу* реорганізації йде відновленням ритмічної діяльності за нової структури чи умов, організація досягає поставлених цілей з реалізації організаційної реорганізації та функціонує у відповідності зі сформульованим на першому етапі баченням майбутнього в умовах нової *стадії життєвого циклу організації* (*матеріал про життєвий цикл державної організації див у відповідному параграфі*).

Вибір методу реорганізації на конкретному етапі запровадження стратегії під впливом обраного шляху трансформації організації (революційний чи еволюційний) формує ситуацію реорганізації структури організації для повсюдності і незворотності змін. Проте це не означає, що ці зміни стратегічні з огляду упередження краху організації. Вони можуть відбуватися як природне протікання життя організації у змінних умовах оточення (*матеріал про стратегічні зміни див. у відповідно параграфі*).

Тому набуття саме бажаних змін вимагає вироблення і збалансування зовнішньої функціональної стратегії і внутрішньої корпоративної (організаційної) стратегії у організації під час розгортання заходів із запровадження нововведень (див. рисунок 4.8).

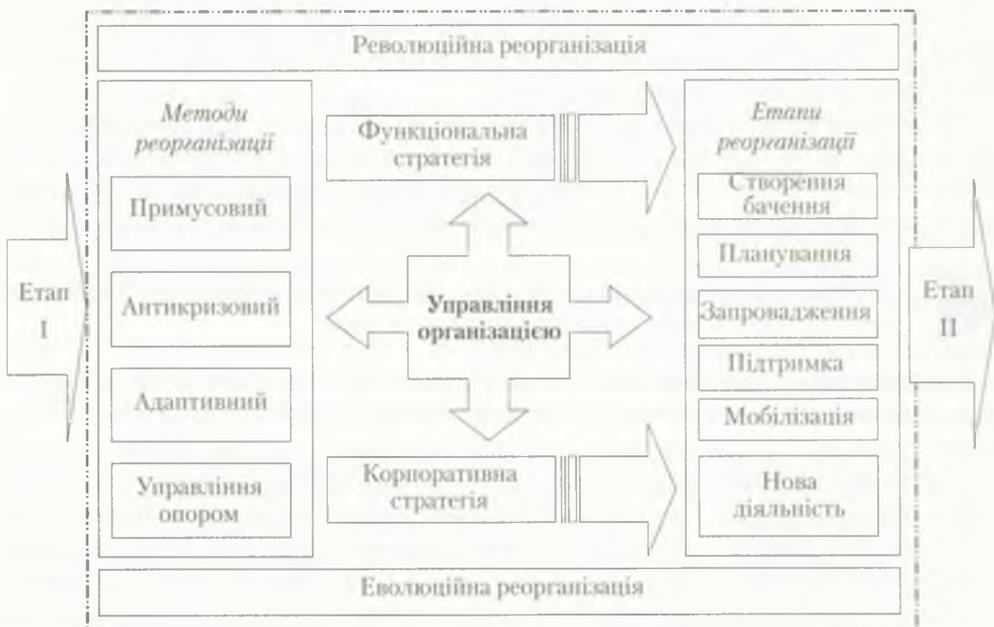


Рисунок 4.8. Стратегічна трансформація організації на перехідному етапі розвитку

4.3.6. Функціональні і корпоративні стратегії як задоволення попередніх інтересів у організації

На сьогодні, і функціональні і корпоративні стратегії добре артикульовані. Кожна з них спрямовується на забезпечення оперативності вирішення управлінських проблем у стратегічному управлінні (*матеріал про корпоративну, операційну та маркетингові стратегії див. у відповідному параграфі*).

Функціональна стратегія корелює генеральну стратегію організації. Зокрема дослідник С.Попов розглядає таку кореляцію через класифікацію функціональних блоків генеральної стратегії у структурі управлінської діяльності, використовуючи розподіл функціональних повноважень. Він пропонує низку принципів стратегічного управління, що розкривають зміст функціональної стратегії:

- оптимізація організаційної діяльності;
- раціоналізація системи управління;
- пропорційність управління;
- адекватність і адаптивність.

Тобто функціональна стратегія базується на дотриманні чіткого переліку функцій, що забезпечують результативність функціонування організації, і її структурного підрозділу щодо виконання відповідних стратегічних завдань. Традиційно у системі управління функціональні стратегії розробляються на основі вищої корпоративної стратегії. Тому метою функціональної стратегії часто є не стільки встановлення певних стратегічних цілей, скільки розподіл ресурсів, пошук дієвої поведінки функціонального структурного підрозділу в межах загальної стратегії (*матеріал про ресурсне забезпечення стратегічного управління див у відповідних параграфах*).

Запровадження функціональної стратегії містить три основні етапи реалізації. На першому етапі, ранжуються функціональні повноваження на предмет їхнього впливу на результативність діяльності державної організації. Відповідно до цього, управління перерозподіляється ресурсне забезпечення управлінської діяльності.

На другому етапі, державна організація розробляє шляхи ресурсно-технологічної підтримки, що включає плани-проспекти структурних одиниць необхідних для виконання функціональних завдань організації.

На третьому етапі, створюється система показників для діяльності окремих структурних підрозділів державної організації. Головним пріоритетом розробки і реалізації функціональної стратегії є уникнення дублювання функцій між структурними одиницями, функціональний розподіл цілей і завдань із реалізації функцій як таких.



Функціональна стратегія — це стратегія пристосування по поточних зовнішніх умов у процесі трансформації організації

Корпоративна стратегія орієнтується, в першу чергу, на внутрішню перебудову будь-якої організації. Так, зазначає В.Фуазер, під корпоративною стратегією слід розуміти стратегію, що описує загальний напрям розвитку організаційної структури. Вона ж вказує як управляти різними видами організаційної діяльності, щоб забезпечити збалансованість її розвитку. Відмінне розуміння пропонує М.Кембел, який її основну роль бачить у забезпеченні довгострокових конкурентних переваг одних структурних підрозділів над іншими. Між тим, А.Гулда звернув увагу на існування в управлінській практиці окремих видів корпоративних стратегій як наслідку діяльності багатфункціональних організацій, що виконують низку видів управлінської діяльності. Дослідник виокремлює три види таких стратегій:

- 1) власне корпоративні;
- 2) ділові;
- 3) корпоративно-функціональні стратегії.

Вони утворюють ієрархічну структуру стратегій, що мають бути узгодженими і тісно взаємодіяти між собою задля досягнення організаційного результату. Особливого значення набувають корпоративно-функціональні стратегії, оскільки вони за визначенням спрямовані і на розробку, і на реалізацію стратегічних ініціатив у внутрішній діяльності організацій.

У запровадженні корпоративних стратегій ключовим компонентом є численні консультації на різних управлінських рівнях задля консолідації цілей, стратегій, програм і процедур у середині цілісної організації (*матеріал про виробники стратегій і експерти та консультації з громадськістю у стратегічному управлінні див. у відповідному параграфі*). Тобто у розробці корпоративної стратегії як ніде інде використовуються процедури узгодження і координації між виконавцями такої стратегії.

Значення такої високої уваги до різнорівневої координації закладено у функціональній меті корпоративної стратегії як такої — створення своєрідних корпоративних центрів у організації. Завданнями таких центрів, фактично, є внутрішній самоконтроль управлінців щодо дотримання стратегій організації.

Корпоративна стратегія у системі управління виконує оптимізаційну роль, що виявляється у:

- забезпеченні внутрішнього розвитку структурних підрозділів;
- запровадженні нових форм управлінської діяльності;
- наданні організаційної єдності розрізненим підрозділам



Управління, як повторюваний процес, у межах розробки стратегії передбачає використання технократичних принципів узгодження організаційних цінностей у межах управлінської вертикалі: формальність, операбельність, гнучкість, системність, орієнтація на довгострокову перспективу. Чим вищими будуть показники дотримання технократичних принципів, тим доречніше враховуватимуться цінності всіх суб'єктів у організаційній структурі державних організацій. Виникає стратегічна культура у діяльності організації, що визначається низкою стратегічних критеріїв: управлінська дієвість; конструктивність управлінських рішень; стратегічна адаптивність управлінських структур та подібні (*матеріал про стратегічне мислення і стратегічна культура див. у відповідному параграфі*).

Поєднання стратегій, методів, підходів на кожному етапі і реорганізації, і розвитку організації формує корпоративну культуру шляхом поєднання її базових цінностей, що виникають унаслідок повторюваності процесу управління у діяльності організації.



Під такими цінностями, як правило, розуміють набір стандартів, критеріїв та норм управлінської діяльності, що спрямовують її на досягнення цілей розвитку та функціонування організації у суспільному середовищі

Цінності є з'єднувальною ланкою між організацією і суспільством. Тому корпоративна система цінностей передбачає дотримання і інтересів організації, і окремих структурних підрозділів, і інтересів суспільного середовища. Формування стратегічних цінностей у організації стає своєрідним запобіжником щодо її руйнування.

Виникнення будь-якої зміни у процесі трансформації обумовлюється множиною інтересів на певному етапі розвитку і наявності методів, розуміння етапів проведення реорганізації, розробкою корпоративної та функціональної стратегії на основі дотримання цінностей організації і суспільства (див. рисунок 4.9).

$$f(x_j) = \frac{x_j \cdot m \cdot s \cdot c \cdot f}{v_j e_j}, \text{ де } \begin{cases} 0 \leq m \leq 1; 0 \leq s \leq 1; 0 \leq c \leq 1 \\ 0 \leq f \leq 1; 0 \neq v \leq 1; 0 \neq e \leq 1 \end{cases}$$

$f(x_j)$ – розвиток організації; x – інтерес; j – етап розвитку організації;
 m – метод реорганізації; s – етап реорганізації; c – корпоративна стратегія;
 f – функціональна стратегія; v – цінності культури; e – обраний підхід до змін.

Рисунок 4.9. Виникнення змін у процесі трансформації організації

Будь-які інтереси, які виникають у організації (чи суспільстві), трансформуються на кожному етапі розвитку організації (чи держави) через задоволення попередніх інтересів. У іншому випадку, розвиток припиняється. Подібно до інтересів, змінюються і цінності, і підходи до реалізації змін. Вони стають безумовними компонентами розвитку, оскільки вибір підходу на основі певного набору цінностей дозволяють впливати на швидкість трансформації усього набору елементів реалізації перетворень, досягнення розвитку організацією. Поряд з цим, методи, стратегії та порядок (черговість реорганізації) є взаємодоповнюваними на кожному етапі задоволення інтересів. Тому відсутність одного з них (відмова від використання певного методу, стратегії чи здійснення спроби уникнути певного етапу реорганізації) не дозволить дійти до нового етапу розвитку, бажані зміни не відбудуться.

Вчинення управлінських дій зі створення чи реформи організації, незалежно від її масштабу, має передбачати артикульований інтерес або мету її діяльності, розуміння черговості його досягнення, методів та стратегій утілення обраних трансформацій. При цьому, наріжним елементом успішності змін є поєднання цінностей управлінців і загального підходу до розуміння перетворень, бачення розвитку організації (матеріал про управління змінами див. у відповідних параграфах).

4.4. Стратегічне управління і стратегічний менеджмент

4.4.1. Стратегічне управління і менеджмент: спільне і відмінності

У науковій літературі розповсюдженим є поняття “стратегічний менеджмент”. Середовищем для появи стратегічного менеджменту були підприємницькі організації, які ведуть боротьбу за існування в умовах ринкової конкуренції. Діяльність фірми в умовах конкуренції залежить від виваженості прийнятих її керівництвом рішень. Аби зрозуміти сутність основних процесів і механізми прийняття рішень як у бізнесових, так і державних структурах, багато відомих учених зосередились на дослідженні цієї теми.

Схематично стратегічний менеджмент можна зобразити так (див. рисунок 4.10).

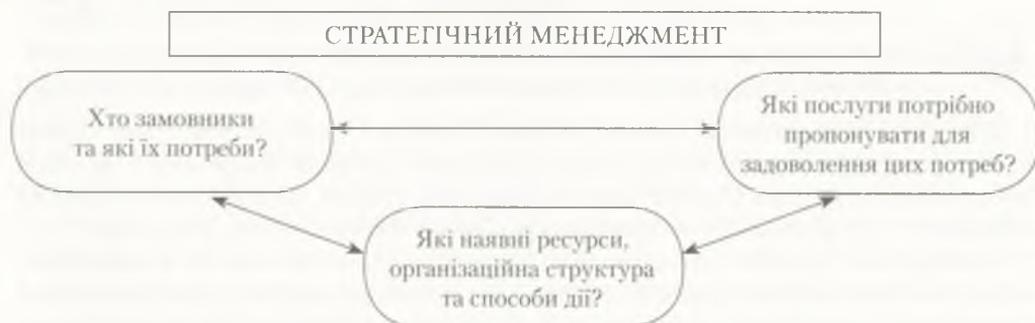


Рисунок 4.10. Схематичне зображення стратегічного менеджменту

Важливо з'ясувати, що є спільного і відмінного між стратегічним управлінням і стратегічним менеджментом, оскільки у державному секторі спостерігається неправильне тлумачення і нерозуміння цих понять.

Слід зазначити, що досить часто терміни “стратегічне управління” та “стратегічний менеджмент” використовують як синоніми, хоча ці поняття неідентичні. Поняття “управління” ширше за поняття “менеджмент” і застосовують його в різних сферах людської діяльності, в живих і неживих системах. Термін “менеджмент” застосовують насамперед до організацій комерційного та підприємницького типу. Втім останнім часом його використовують і стосовно некомерційних організацій, органів державного управління, у разі застосування ними корпоративних методів управління. Тобто смислова різниця термінів “управління” та “менеджмент” пов'язана з їх структурною основою.

Досить часто ці два поняття ототожнюють, хоча різниця між стратегічним управлінням і стратегічним менеджментом полягає здебільшого в тому, на якому етапі процесу завершуються або на яких специфічних моментах акцентується в кожному з них.



Пріоритетом *стратегічного управління* є розробка стратегічного плану. *Стратегічний менеджмент* фокусується на етапі реалізації

Може скластися думка, що етап планування є менш важливим для стратегічного менеджменту як і реалізація для стратегічного управління. Однак слід усвідомити, що можна говорити лише про те, щоб етап реалізації був настільки ж важливим, як і етап планування.



Окрім того, в контексті усвідомлення відмінності між цими поняттями слід зазначити, 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.

Як приклад наведемо типовий перелік складників стратегічного менеджменту:

- окреслює перспективи напрямів реалізації політики, які, ймовірно, вплинуть на процес досягнення цілей;
- спонукає до ретельного вивчення навколишнього середовища для визначення ключових проблем, а також пошуку ресурсів із метою приведення специфічних цілей у відповідність до потреб;
- орієнтований на зовнішні відносини, вирішення проблем, пошуки можливостей.

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

Важливо також усвідомити відмінності між *стратегічним* і *тактичним* менеджментом.

Тактичні заходи зазвичай мають короткостроковий вплив, тоді як стратегічні — довгостроковий.

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

Послідовність тактичних заходів може допомогти при реалізації довгострокової стратегії.

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

Стратегічний менеджмент складається з різноманітних і часто креативних процесів, спрямованих на подолання виникаючих на шляху організації перешкод.



У списку літератури є декілька рекомендованих джерел щодо стратегічного менеджменту

На початковому етапі до використання методів стратегічного управління вдавалися переважно великі корпорації, які працювали в умовах нестабільного зовнішнього середовища і мали ресурси на дослідження і розробку систем стратегічного управління. Згодом ідеї і методи стратегічного управління почали використовувати компанії, що працювали в різних сферах бізнесу, а також некомерційні структури та органи державного управління з метою забезпечення конкурентної переваги в ринкових умовах.

Концепція стратегічного управління, яку покладено в основу стратегічного мислення, має такі характерні особливості (*матеріал про концепції стратегічного управління та значення стратегічного мислення див. у відповідних параграфах*):

- ґрунтується на певному поєднанні теорій менеджменту стосовно діяльності об'єкта управління (зокрема на системному і ситуаційному аналізі, цільовому та інноваційному підходах до управління тощо); об'єкт управління при цьому розглядається як відкрита соціально-економічна та матеріально-речовинна система; використання тільки однієї із зазначених засад не дає змоги досягти потрібних результатів у довгостроковій перспективі;
- орієнтує на вивчення умов, в яких функціонує об'єкт управління. Завдяки цьому вдається створювати відповідні наявним умовам системи стратегічного управління, що відрізнятимуться одна від одної залежно від особливостей об'єкта управління та характеристик зовнішнього середовища;
- концентрує увагу на необхідності збору та застосування баз стратегічної інформації. Аналіз, інтерпретація та застосування інформації для прийняття стратегічних рішень дають змогу визначити зміст і послідовність дій щодо змін за рахунок зменшення невизначеності ситуації;
- допомагає спрогнозувати наслідки ухвалюваних рішень, впливаючи на ситуацію відповідним розподілом ресурсів, встановленням дієвих зв'язків і формуванням стратегічної поведінки персоналу;
- передбачає застосування певних інструментів і методів розвитку об'єкта управління (цілей, "дерева цілей", стратегій, "стратегічного набору", стратегічних планів, проектів і програм, стратегічного планування та контролю тощо);
- створює передумови для запровадження такої системи управління, яка дає змогу функціонувати організації у стратегічному режимі, що, своєю чергою, забезпечує її існування в довгостроковій перспективі.

4.4.2. Стратегічний дрейф і старіння стратегії

Ще одним поняттям, що зустрічається при вивченні природи стратегічного менеджменту, є стратегічний дрейф (схематичне зображення див. рисунок 4.11). Стратегічний дрейф стосується опису зміни обставин навколишнього середовища протягом періоду часу, порівняного з періодом реалізації стратегії.

Наприклад, існує ймовірність розвитку такої ринкової тенденції, яка спонукає організацію змінити напрям діяльності на ринку.



Рисунок 4.11. Стратегічний дрейф



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

Іншим поняттям, що вживається в контексті відмінностей між запланованим напрямом стратегії і реальним процесом, є “старіння стратегії”.

Поняття “старіння стратегії” є явищем життєвого циклу стратегії (*матеріал про життєвий цикл державної організації див. у відповідному параграфі*). Будь-яка стратегія може виявитися невідповідною повсякденним реаліям, якщо регулярно не проводяться моніторинг та її оцінювання. Ринкові сили й кон’юнктура можуть змінюватися непередбачено, тому стратегія має бути сформульована гнучко. Без належного моніторингу та оцінювання стратегічний напрям не зможе реагувати навіть на незначні зміни на ринку, а значить, не сприятиме досягненню запланованих результатів (*матеріал про моніторинг і оцінювання у стратегічному управлінні див. у відповідному розділі*).

Старіння стратегії — причина невдач стратегій багатьох організацій, що спостерігається досить часто.

4.5. Взаємозв’язок стратегічного управління та аналізу державної політики

Стратегічне управління тісно пов’язане з аналізом державної політики. Серед теоретиків і практиків розповсюджена думка про суттєвий і тісний зв’язок планування, прогнозування, управління та аналізу.



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



Схематично взаємозв’язок стратегічного управління та аналізу політики можна зобразити так (див. рисунок 4.12).

Дієвість стратегічного управління, зв’язок теорії і практики аналізу політики забезпечуються їх прикладним характером і дотриманням науково обґрунтованих принципів.

Рисунок 4.12. Взаємозв’язок стратегічного управління та аналізу політики

Орієнтовна схема взаємозв'язку процедур аналізу політики і стратегічного управління має такий вигляд (див. рисунок 4.13).



Рисунок 4.13. Взаємозв'язок процедур аналізу політики і стратегічного управління

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

Водночас існують і відмінності між стратегічним управлінням та 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 цілей;
- органічний взаємозв'язок намічених цілей із обсягом і структурою ресурсів, необхідних для їх досягнення (як наявних, так і створених у перспективі);
- врахування впливу різноманітних умов і факторів, які визначають стан об'єкта управління.

Процес розробки конкретних заходів щодо вироблення державної політики повинен ґрунтуватися на використанні результатів:

- 1) роботи груп із аналізу політики (які, як правило, включають усіх учасників стратегічного управління);
- 2) експертних обговорень сформульованих варіантів політики у форматі “зеленої” і “білої книги”, в яких враховані пропозиції і зауваження тих, хто формує політику, стейкхолдерів, інститутів громадянського суспільства та аналітиків-експертів тощо (матеріал про роль стейкхолдерів і груп інтересів у стратегічному управлінні та виробники стратегій і експерти та консультації з громадськістю у стратегічному управлінні див. у відповідних параграфах);

- 3) діяльності громадських рад, створених при міністерствах;
- 4) впровадження сучасних інструментів аналізу: SWOT- і PEST-аналіз, STEER-аналіз (Socio-cultural, Technological, Economic, Ecological, and Regulatory factors), галузеві та міжгалузеві баланси, економетричні моделі тощо (*матеріал про PEST і SWOT-аналіз див. у відповідних параграфах*);
- 5) аналізу проектів документів на веб-сторінках владних установ для одержання пропозицій і зауважень від стейкхолдерів;
- 6) обговорень під час семінарів, конференцій, круглих столів тощо.

Завершуючи коротку характеристику спільних і відмінних рис стратегічного управління та аналізу політики, варто наголосити, що: стратегія — це свідомий процес, спрямований на визначення напрямку розвитку організації в умовах швидкозмінного середовища.

Аналіз політики — комплекс аналітичних процедур із вироблення рекомендацій (порад) щодо найліпшого серед можливих курсів дії/ бездії влади, який ґрунтується на суспільних цінностях.

Широке розуміння поняття “аналіз політики” як сфери професійної діяльності — процес і процедури вироблення рекомендацій органам влади (замовникам аналізу) про найліпші серед можливих варіанти дій\ бездії, які розв’язують суспільні проблеми, про оцінювання, моніторинг результатів і наслідків цих дій. Аналіз політики має бути публічним і базуватися на суспільних цінностях.

ВИСНОВКИ

1. Управління притаманне кожній стадії розвитку суспільства, цілеспрямоване функціонування суспільства без нього неможливе. Об’єктами управління є соціальна організація суспільства з властивими їй соціальною структурою і соціальними процесами. Взаємодія суб’єкта та об’єкта управління формують процес управління. Стратегічне управління як гнучкий механізм використання максимально уніфікованих процедур і алгоритмів реалізації влади.
2. Починаючи з 1973 року, розпочалися активні теоретичні дослідження та практичне впровадження стратегічного управління. Вперше термін “стратегічне управління” був введений в ужиток на стику 60-70-х рр. для позначення різниці між поточним управлінням на рівні виробництва. Актуальність стратегічного управління пояснювалася раціональністю та глобальною світовою інтеграцією.
3. На сьогодні існує низка визначень стратегічного управління. Можна запропонувати таке узагальнене його визначення: стратегічне управління — це систематичний процес, за допомогою якого організація або територіальна громада прогнозує, планує і реалізує свою діяльність у майбутньому.
4. Стратегічне управління є водночас процесом і результатом, оскільки в його основу покладено вибір цілей і завдань, що мають сприяти утвердженню, розвитку і збереженню в суспільстві гуманістичних, духовних, моральних і особистісних цінностей; визначення найдієвішого способу досягнення мети та виконання завдань; концентрацію зусиль на досягненні цілей; застереження щодо стратегічного управління. Стратегічне управління не варто вважати за самоціль чи панацею від усіх негараздів. Воно не є догматичною “ковдрою” для безпечного і безтурботного існування, оскільки процес стратегічного управлін-

- ня є безперервним і з бюрократичної точки зору містить чіткішу регламентацію діяльності з постійним моніторингом виконання стратегічного плану.
5. Для розробки довгострокової стратегії вирішальне значення мають методи, що застосовують під час її підготовки. Розрізняють три типи методів розробки стратегії: інноваційний; оновлення; поступового вдосконалення.
 6. 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, а також необхідний рівень урахування впливу зовнішнього середовища у концепції майбутнього розвитку. Концепція стратегічного управління з'явилася на початку 70-х років XX століття. Сутністю концепції стратегічного управління є ідея необхідності врахування взаємозв'язку та взаємовпливу зовнішнього і внутрішнього середовища при визначенні цілей суб'єкта управління.
 7. На сьогодні переважна більшість авторів дотримуються різноманітних поглядів щодо ролі стратегічного управління і пропонують чотири основні підходи до стратегічних концепцій. Реалізація концепції стратегічного управління вважається можливою лише тоді, коли організація стратегічно орієнтована. Сучасна концепція стратегічного управління окреслює низку принципів щодо вибудовування цілісної системи стратегічного управління. Відповідно до призначення структура концепції складається з чотирьох змістових блоків — цільовий, прогностично-аналітичний, блок урахування факторів середовища та концептуальний.
 8. Існують базові відмінності стратегічного управління від звичного. Основою стратегічного управління є стратегічний план, зорієнтований на взаємовідносини організації із зовнішнім середовищем і спрямований на вирішення питання щодо оптимального вибору траєкторії розвитку; стратегічне управління охоплює внутрішні складові організації, зокрема, організаційну структуру, стиль управління, культуру тощо. Державні організації самостійно намагаються використовувати ту чи іншу технологію, що посилює відмінності між їхніми власними методами і потребами у системних змінах.
 9. Макрооточення створює загальні умови існування державної організації. Вплив макрооточення зазвичай не відіграє особливої ролі стосовно окремої державної організації. Життєвий цикл організації — це об'єктивна реальність, але відродження організації потребує суб'єктивних дій управлінського персоналу. Життєвий цикл державної організації має подібні риси з життєвим циклом будь-якої організації. Життєві цикли державних організацій істотно уповільнені та подекуди трансформуються набагато повільніше за зміну суспільного середовища, якщо взагалі трансформуються.
 10. У науковій літературі розповсюдженим є поняття “стратегічний менеджмент”. Досить часто поняття “стратегічне управління” і “стратегічний менеджмент” ототожнюють, хоча різниця між стратегічним управлінням і стратегічним менеджментом полягає здебільшого в тому, на якому етапі процеси завершуються або на яких специфічних моментах акцентується в кожному з них. Пріоритетом стратегічного управління є розробка стратегічного плану. Стратегічний менеджмент фокусується на етапі реалізації. Окрім того, стратегічне управління переважно стосується державного сектору або інститутів громадянського суспільства (наприклад, НУО), а стратегічний менеджмент — бізнес-середовища.
 11. Стратегічний дрейф стосується опису зміни обставин навколишнього середовища протягом періоду часу, порівняного з періодом реалізації стратегії. Понят-

тя “старіння стратегії” є явищем життєвого циклу стратегії. Будь-яка стратегія може виявитися невідповідною повсякденним реаліям, якщо регулярно не проводяться моніторинг та її оцінювання.

12. Стратегічне управління тісно пов'язане з аналізом державної політики. Дієвість стратегічного управління, зв'язок теорії і практики аналізу політики забезпечуються їх прикладним характером і дотриманням науково обґрунтованих принципів. Бюджет є основною, спільною для процедур стратегічного управління та аналізу політики ланкою. Водночас існують і відмінності між стратегічним управлінням та аналізом політики.

КЛЮЧОВІ ТЕРМІНИ І ПОНЯТТЯ

Аналіз державної політики	Організація
Державна організація	Поточне управління
Довгострокове планування	Продукти стратегічного управління
Життєвий цикл державної організації	Процес стратегічного управління
Життєвий цикл організації	Результат стратегічного управління
Інноваційна стратегія	Система стратегічного управління
Концепція “зверху-вниз”	Старіння стратегії
Концепція “знизу-вгору”	Стратегічний дрейф
Концепція стратегічного управління	Стратегічний менеджмент
Концепція управління	Стратегічні концепції
Корпоративні стратегії	Стратегія оновлення
Людський ресурс	Стратегія поступового поліпшення
Макрооточення	Структура стратегічного управління
Об'єкт управління	Суб'єкт управління
Організаційний розвиток	Трансформації державних організацій
Організаційні патології	Функціональні стратегії

ЗАПИТАННЯ І ЗАВДАННЯ ДО РОЗДІЛУ 4

Контрольні запитання

1. У чому полягає суть поняття “соціальне управління”?
2. Що є об'єктом і суб'єктом управління?
3. У чому відмінності довгострокового і оперативного планування?
4. У чому полягає суть поняття “інноваційна стратегія”?
5. Що означає поняття “концепція стратегічного управління”?
6. Як співвідносяться процес і результат у стратегічному управлінні?
7. Що є спільного і відмінного між категоріями “стратегічне управління”, “стратегічний менеджмент” і “аналіз політики”?

Оцініть правильність тверджень (так–ні)

1. Бюджет є основною ланкою, спільною для процедур стратегічного управління та аналізу політики.
2. Стратегічне управління здебільшого стосується державного сектору або інститутів громадянського суспільства (наприклад, НУО), а стратегічний менеджмент — бізнес-середовища.
3. Стратегічне управління в основному акцентує особливу увагу на етапі реалізації, а стратегічний менеджмент переважно наголошує саме на розробці стратегічного плану.

- Життєві цикли державних організацій істотно уповільненні та подекуди трансформуються значно повільніше за зміну суспільного середовища, якщо взагалі трансформуються.

Питання для обговорення

- У сьогоднішньому світі життєвий цикл організації, як об'єктивна реальність, потребує суб'єктивних дій управлінського персоналу. Яку роль у життєвому циклі організації відіграє макрооточення?
- Опишіть різницю між двома поглядами на стратегію — концепціями “згори-вниз” і “знизу-вгору”. Який підхід застосовується у вашій організації?
- Які стратегічні концепції ви можете назвати? У чому особливість концепції стратегічного управління?
- Нині точаться суперечки щодо ролі в системі стратегічного управління державної організації. Яке значення має людський ресурс?
- Чому процес і результат вважаються одночасно властивими стратегічному управлінню? Поясніть цей симбіоз?
- Інноваційна стратегія і стратегія поступового поліпшення: спільне і відмінне. Яка з них характерна для вашої організації?

Завдання

Завдання 1

Чи маєте ви досвід планування “знизу-вгору” при розробці стратегії організації або структурної одиниці? Визначте, які складові частини працювали результативно, а які — ні. Процес аналізу можна зосередити на таких аспектах:

- досягнення консенсусу;
- побудова міжфункціональної взаємодії;
- досягнення максимальної залученості співробітників;
- підтримка вищого керівництва;
- швидкість виконання

Завдання 2

Сформулюйте запитання, які ви поставили б керівництву при розробці стратегії за концепцією “згори-вниз”

Завдання 3

Визначте продукти стратегічного управління вашої організації. Які продукти варто було б ще запропонувати? Що для цього необхідно?

НАВЧАЛЬНІ РЕСУРСИ

Основна література

- Берданова О. В. Стратегічне планування : навч. посіб. / О. В. Берданова, В. М. Вакуленко, В. В. Тертичка. — Київ ; Львів : ЗУКЦ, 2008. — 138 с. — Існує ел. версія: www.IPAS.org.ua/library.htm.
- Брайсон Джон М. Стратегічне планування для державних та неприбуткових організацій / Джон М. Брайсон ; пер. з англ. А. Кам'янець. — Львів : Літопис, 2004. — 352 с.
- 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.

4. Запровадження стратегічного планування в Україні : збірка док. і матеріалів / уклад. В. Тертичка. — Київ : Центр дослідж. адмін. реформи НАДУ, 2004. — 401 с. — Існує ел. версія: www.IPAS.org.ua/library.htm.
5. 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.
6. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент / В. Д. Немцов, Л. С. Довгань. — Київ : ТОВ "УВПК "ЕксОб", 2002. — 560 с.

Додаткова література

7. Ансофф И. Стратегическое управление : пер. с англ. / И. Ансофф. — Москва : Экономика, 1989. — 519 с.
8. Атаманчук Г. В. Теория государственного управления : курс лекций / Г. В. Атаманчук. — 3-е изд., доп. — Москва : Изд-во ОМЕГА-Л, 2005. — 584 с.
9. Бланк И. А. Инвестиционный менеджмент / И. А. Бланк. — Киев : Эльга ; Ника-Центр, 2001. — 448 с.
10. Бланк И. А. Управление активами / И. А. Бланк. — Киев : Ника-Центр ; Эльга, 2000. — 720 с. — (Библиотека финансового менеджера ; вып. 6).
11. Гелрїгел Д. Організаційна поведінка : [підручник] / Дон Гелрїгел, Джон В. Слокум, Ричард В. Вудмен, Сью Н. Бренінг ; пер. з англ.: Інна Тарасюк, Марина Зарицька, Надія Гайдукевич. — Київ : Вид-во Соломії Павличко "Основи", 2001. — 726 с.
12. Горбулін В. П. Стратегічне планування: вирішення проблем національної безпеки / В. П. Горбулін, А. Б. Качинський. — Київ : НІСД, 2010. — 288 с.
13. Гуияр Ф. Ж. Преобразование организации / Ф. Ж. Гуияр, Дж. Н. Келли ; [пер. с англ. О. Е. Гончаровой] ; Гос. ун-т упр., Нац. фонд подготовки кадров. — Москва : Дело, 2000. — 375 с.
14. Дайновський Ю. А. Життєвий цикл підприємства і його показники / Ю. А. Дайновський, С. В. Корягіна // Маркетинг та логістика в системі менеджменту = Marketing and Logistics in the System of Management : тези доп. IV Міжнар. наук.-практ. конф. (Львів, 7–9 листоп. 2002 р.) / Нац. ун-т "Львів. політехніка" [та ін.]. — Львів : НУ "Львівська політехніка", 2002. — С. 96–98.
15. Державне управління : словник-довідник / уклад.: В. Д. Бакуменко (кер. творч. кол.), Д. О. Безносенко, І. М. Варзар, В. М. Князєв, С. О. Кравченко, Л. Г. Штика ; за заг. ред. В. М. Князєва, В. Д. Бакуменко ; Укр. акад. держ. упр. при Президентові України, Ін-т пробл. держ. упр. та місц. самоврядування. — Київ : Вид-во УАДУ, 2002. — 228 с.
16. Державне управління: теорія і практика / НАН України, Ін-т держави і права ім. В. М. Корецького ; за заг. ред. В. Б. Авер'янова. — Київ : Юрінком Інтер, 1998. — 432 с.
17. Енциклопедичний словник з державного управління : довідкове вид. / НАДУ ; 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.
18. Зуб А. Т. Системный стратегический менеджмент: методология и практика / А. Т. Зуб, М. В. Локтионов. — Москва : Генезис, 2001. — 752 с.
19. Киндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент : [навч. посіб.] / Г. І. Киндрацька. — Київ : Знання, 2006. — 366 с.
20. Козенков Д. Є. Основні вимоги до формування системи стратегічного управління підприємством / Д. Є. Козенков // Академічний огляд (Менеджмент і маркетинг). — 2011. — № 1. — С. 83–88.
21. Крозбі Б. Л. Стратегічне планування та стратегічний менеджмент : чим вони

- відрізняються : [метод. матеріали] / Б. Л. Крозбі. — Київ : УАДУ, 1998. — 12 с. — (Проект USAID "Впровадження змін в політниці", 1997).
22. 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.
 23. Лукашова С. В. Життєвий цикл фірми: фактори і напрями впливу / С. В. Лукашова // Вісн. Нац. ун-ту "Львівська політехніка". — 2001. — № 416: Логістика. — С. 191–196.
 24. Люкшинов А. Н. Стратегический менеджмент = Strategic management : учеб. пособие / А. Н. Люкшинов. — Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2001. — 375 с.
 25. Малиновський В. Я. Державне управління : навч. посіб. / В. Я. Малиновський. — Вид. 2-ге, донов. та перероб. — Київ : Атіка, 2003. — 576 с.
 26. Мескон М. Х. Основы менеджмента : пер. с англ. / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. — Москва : Дело, 1992. — 702 с.
 27. Минцберг Г. Стратегический процесс / Г. Минцберг, Дж. Б. Куинн, С. Гошал. — Санкт-Петербург : Питер, 2001. — 587 с.
 28. Моррисей Дж. Целевое управление организаций / Дж. Моррисей ; пер. с англ. И. М. Верещагина. — Москва : Сов. радио, 1979. — 144 с.
 29. Органи державної влади в Україні: структура, функції та перспективи розвитку : навч. посіб. / кол. авт.: Н. Р. Нижник, С. Д. Дубенко, Н. Г. Плахотнюк та ін. ; за заг. ред. Н. Нижник. — Київ : ЗАТ "НІЧЛАВА", 2003. — 288 с.
 30. Портер М. Конкуренция : пер. с англ. / М. Портер. — Москва : Вильямс, 2001. — 495 с.
 31. Рачинський А. П. Стратегічна культура управлінської діяльності керівника органу державної влади / А. П. Рачинський // Вісн. НАДУ. — 2009. — № 4. — С. 35–43.
 32. Рижих В. М. Стратегія і тактика науково-технічного та економічного розвитку України : навч. посіб. / В. М. Рижих. — Харків : Прапор, 1998. — 381 с.
 33. Романюк Л. М. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством та його персоналом / Л. М. Романюк // Наук. пр. КНТУ. Економічні науки. — 2010. — Вип. 17. — С. 150–218. — Існує ел. версія: http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_17_ekon/stat_17/64.pdf.
 34. Саймон Г. А. Адміністративна поведінка: дослідження процесів прийняття рішень в організаціях, що виконують адміністративні функції / Г. А. Саймон ; [пер. з англ. Р. Ткачука]. — 4-те вид., перероб. і допов. — Київ : АртЕк, 2001. — 375 с.
 35. Стратегічне управління : конспект лекцій для дистанційного навчання / Ю. В. Ковбасюк, В. В. Тертичка. — Київ : НАДУ, 2013. — 140 с.
 36. Стратегічне управління : навч. посіб. / В. П. Дикань, В. О. Зубченко, О. В. Маковоз та ін. — Київ : Центр навч. л-ри, 2013. — 272 с.
 37. Тертичка В. В. Стратегічне управління [Електронний ресурс] : навч. посіб. / В. В. Тертичка. — Електрон. дані та прогр. — Київ : К.І.С., 2015. — 1 електрон. опт. диск. (CD-ROM). — Назва з контейнеру. — (ISBN 978-617-684-140-1). — Веб-сайт: http://ipas.org.ua/images/doc/Library/EducationalMaterials/spm_tertychka_2015_a4.pdf.
 38. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент : концепции и ситуации для анализа / А. А. Томпсон-мл., А. Дж. Стрикленд III ; [пер. с англ. А. Р. Ганиевой и др.]. — 12-е изд. — Москва : Вильямс, 2003. — 924 с.
 39. Фалмер Р. М. Энциклопедия современного управления : в 5 т. / Р. М. Фалмер. — Москва, 1992. — Т. 3 : Выполнение как функция управления. — 184 с.
 40. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент : учебник / Р. А. Фатхутдинов. — 7-е изд., исир. и доп. — Москва : Дело, 2005. — 448 с.
 41. Хентце Й. Основные идеи стратегического менеджмента / Й. Хентце / Проблемы теории и практики управления. — 2008. — № 2. — С. 11–24.

42. Шаров Ю. П. Стратегічне планування та реалізація політики на центральному, регіональному та місцевому рівнях : навч. посіб. / Ю. П. Шаров. — Київ : Центр навч. л-ри, 2004. — 56 с.
43. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник / З. Є. Шершньова ; Київ. нац. екон. ун-т. — 2-ге вид., перероб. і допов. — Київ, 2004. — 699 с.
44. Шнайдер Р. Управление реорганизациями компаний. Часть II. Выбор стратегии внедрения изменений / Роберт Шнайдер, Пьер Коллерст, Поль Легри // Деловое совершенство. — 2003. — № 1/2. — С. 26–32.
45. Adizes I. Corporate Lifecycles: how and why corporation grow and die and what to do about it. — Englewood Cliffs, N.J. : Prentice Hall Press, 1988. — 361 p.
46. Andrews K. The Concept of the Corporate Strategy. — 3rd ed. — Homewood, Ill: Richard D. Irwin, 1987. — 132 p.
47. Campbell M. Corporate Strategy: the Quest for Parenting Advantage / M. Campbell, M. Goold, M. Alexander // Harvard Business Review. — 1995 (march-april). — P. 120–132.
48. Cummings T. G. Organization Development and Change / T. G. Cummings, C. G. Worley. — 7th ed. — St. Paul, MN : Cengage South-Western, 2001. — 700 p.
49. Evaluation at strategic level of governance / ed. by A. Haber and M. Szalaj. — Poland : Polish Agency for Enterprise Development, 2011. — 133 p.
50. Fukuyama F. State building: Governance and World Order in the Twenty-First Century / F. Fukuyama. — London: Cornell University Press, 2004. — 160 p.
51. Gold M. Corporate & Level Strategy / M. Gold, A. Campbell, M. Alexander. — New York : John Wiley & Sons, 2005. — 345 p.
52. Harrigan A. Framework for Looking at Vartical Integttation / A. Harrigan, R. Kathryn // Jornal of Business Strategy. — 2003. — Vol. 3. — P. 77–112.
53. Kotter J. P. Choosing Strategies for Cnange / J. P. Kotter, C. A. Schlesinger // Harvard Business Review. — 1979. — Vol. 57, № 2. — P. 106–114.
54. Lippit G. L. Growth of Organizations / G. L. Lippit // Organizational Renewal. — 1969. — Vol. 5. — P. 45–59.
55. 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.
56. Mitroff I. Stakeholders of the organizational mind / I. Mitroff. — San Francisco : Jossey-Bass, 1983. — 178 p.
57. Moore J. I. Writers on Strategy and Strategic Management / J. I. Moore. — 2nd ed. — London : Penguin, 2001. — 336 p.
58. Pearce J. A. Strategis Management / J. A. Pearce, R. B. Robinson. — 2nd ed. — Homewood : Richard D. Irwin, 1985. — P. 23–25.
59. Pichault F. HRM practices in a process of organizational change: a contextualist perspective / F. Pichault, F. Schoenaers // An International Review. — 2004. — Vol. 52 (1). — P. 120–143.
60. Quade E. S. Analysis for Public Decisions / E. S. Quade. — New York ; Amsterdam ; London : Elsevier Science Publishing Co., 1989. — P. 316–317.
61. Quinn J. B. Strategies for change: “Logical Incrementalism” / J. B. Quinn. — Cambridge : Richard D. Irwin, 1980. — 222 p.
62. Salancik G. Who gets power and how to hold on to it: a strategic contingency model of power / G. Salancik, J. Pfeffer // Organization dynamics. — 1977. — Vol. 5 (3). — P. 3–21.
63. Schendel D. E. Business Policy or Strategic Management: a Broader View for an Emerging / D. E. Schendel, K. J. Hatten // Academy of Managment Proceedings. — 1972 (august). — P. 56–57.
64. Sheppard H. Innovation-resisting and innovation-producing organizations / H. Sheppard // Journal of business. — 1967. — Vol. 40. — P. 470–477.

65. Strategic Management : concept and Cases / University of Alabama. — 4th ed. — Plano (Texas, USA) : Business Publication Inc., 2007. — 647 p.

Ресурси Інтернет

- 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 екрану.
- 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 екрану.
- Громадянське суспільство і влада [Електронний ресурс] : уряд. веб-сайт / Департамент інформації та комунікацій з громадськістю Секретаріату Кабінету Міністрів України. — Електрон. дані та прогр. — Київ, 2007–2013. — Режим доступу: http://civic.kmu.gov.ua/consult_mvc_kmu/news/article. — Назва з екрану.
- Інститут аналізу політики та стратегій [Електронний ресурс] : веб-сайт. — Електрон. дані та прогр. — Київ : ІАПС, 2008–2013. — Режим доступу: <http://www.ipas.org.ua/>. — Назва з екрану.
- Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу [Електронний ресурс] : веб-сайт. — Електрон. дані та прогр. — Київ, 2013. — Режим доступу: <http://www.center.gov.ua>. — Назва з екрану.
- Urban Development [Electronic resource] // The World Bank : web site / The World Bank Group. — Electronic data and programs. — Washington, 2013. — Mode of access: <http://www.worldbank.org/urban/>. — Title from the screen.
- Блейклі Е. Дж. Вибір місцевої стратегії економічного розвитку [Електронний ресурс] Е. Блейклі // Планування місцевого економічного розвитку (теорія і практика) / Едвард Дж. Блейклі, Тед К. Бредшоу. — Електрон. дані. — Львів : Літопис, 2002. — Розд. 6. — Режим доступу: <http://www.management.com.ua/strategy/str075.html>. — Назва з екрану.
- Непочатенко О. О. Сутність і зміст стратегічного управління [Електронний ресурс] / О. О. Непочатенко, О. М. Транченко // 36. наук. пр. / Уман. держ. аграр. ун-т. — Умань, 2008. — Вип. 67, ч. 2 : Економіка. — С. 353–360. — Режим доступу: <http://udau.edu.ua/library.php?pid=269>. — Назва з екрану.
- Ставицький О. В. Особливості розвитку стратегічного управління в Україні [Електронний ресурс] / О. В. Ставицький // Ефективна економіка / Дніпропетр. держ. аграр. ун-т : ел. фах. вид. — Електрон. дані. — Дніпропетровськ, 2011. — № 8 (серпень). — Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=646>. — Назва з екрану.
- Стратегічне управління [Електронний ресурс] // Vuzlib : економіко-правовая л-ра. — Режим доступу: http://www.vuzlib.net/strat_upr/14.htm. — Назва з екрану.
- Фаузер В. В. Корпоративные стратегии [Электронный ресурс] / В. В. Фаузер. — Режим доступа: <http://koet.syktso.ru/vestnik/2005/2005-3/14.htm>. — Заглавие с экрана.
- Greiner L. Evolution and Revolution as Organizations Grow [Electronic resource] / L. Greiner // Harvard Business Review. — 1972 (july-august). — Режим доступу: <https://hbr.org/1998/05/evolution-and-revolution-as-organizations-grow>. — Title from the screen.
- Louis L. You can market steel [Electronic resource] / L. Louis // The McKinsey Quarterly. — 1994. — Vol. 1. — Режим доступу: http://www.mckinseyquarterly.com/article_page.asp?tk=78413:43:3&ar=43&L2=3&L3=40. — Title from the screen.

РОЗДІЛ 5

УПРАВЛІННЯ: СПІВВІДНОШЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО І ДЕРЖАВНОГО

Мета вивчення розділу: отримати уявлення про особливості і багатогранність управлінської діяльності, суть державного управління, яке за змістом є стратегічним управлінням; систему стратегічного управління і планування в Україні, її складові й змістові блоки; сучасні підходи та основні напрями вдосконалення системи стратегічного управління і планування.

Навчальні цілі:

- 1) ознайомлення з теоріями та змістом управлінської діяльності;
- 2) засвоєння базових понять спільного та відмінностей державного і стратегічного управління;
- 3) усвідомлення значення державного управління як стратегічного;
- 4) розуміння особливостей системи стратегічного управління і планування в Україні;
- 5) розуміння сучасних підходів і основних напрямів вдосконалення системи стратегічного управління і планування;
- 6) вміння застосовувати здобуті знання в практиці стратегічного управління.

Після вивчення розділу ви повинні:

а) знати:

- суть поняття “управлінська діяльність”;
- сутність державного управління як стратегічного;
- особливості та змістові блоки системи стратегічного управління і планування в Україні;
- сучасні підходи та основні напрями вдосконалення системи стратегічного управління і планування;

б) вміти:

- здійснювати загальну управлінську діяльність;
- методологічно правильно впроваджувати державне управління як стратегічне;
- концептуально розуміти особливості системи стратегічного управління і планування в Україні;
- втілювати на практиці підходи щодо вдосконалення системи стратегічного управління і планування.

Зміст розділу

Вступ

5.1 Стратегічне і державне управління

5.1.1. Багатогранність управлінської діяльності

5.1.2. Зміст і роль державного управління в суспільних реаліях

5.1.3. Сучасне державне управління як стратегічне управління за змістом

5.1.4. Особливості сфери застосування державного управління

5.1 Система стратегічного управління в Україні

5.2.1. Змістові блоки системи стратегічного управління і планування

5.2.2. Недоліки та особливості чинної системи стратегічного управління і планування

5.2.3. Бюджетний процес і стратегічне управління

5.2.4. Сучасні підходи щодо вдосконалення системи стратегічного управління і планування

5.2.5. Удосконалення нормативного забезпечення системи стратегічного управління і планування

Висновки

Ключові терміни і поняття

Запитання і завдання до розділу 5

Навчальні ресурси

Вступ

П'ятий розділ містить матеріал про співвідношення державного і стратегічного управління. Особливу увагу акцентовано на багатогранності управлінської діяльності.

Необхідно усвідомити, що сучасне державне управління за змістом є стратегічним управлінням (п. 5.1.3).

З огляду на значний масив нормативно-правових актів щодо стратегічного управління і планування, важливо уважно ознайомитися зі змістовими блоками системи стратегічного управління і планування (п. 5.2.1).

Охарактеризовано сучасні підходи та основні напрями щодо вдосконалення системи стратегічного управління і планування (п. 5.2.4).

5.1. Стратегічне і державне управління

5.1.1. Багатогранність управлінської діяльності

Особливість управлінської діяльності, на думку дослідника В.Рижих, у державному управлінні, порівняно з іншими видами управлінської діяльності, полягає насамперед в унікальності об'єкта управління, яким є суспільство в цілому або окремі регіони, галузі, сфери діяльності, та її складність. У державному управлінні не може бути випадкових рішень, оскільки кожне впроваджене рішення є життєво важливим як для держави загалом, так і окремих осіб зокрема.

Управлінська діяльність забезпечує організованість і порядок, необхідні для дієвого функціонування та розвитку людини і громадянина, підприємств, установ і організацій, суспільства та держави в цілому.

Основа успіху, як свідчить набутий у різних сферах людської діяльності досвід, залежить від дієвості управлінської діяльності, а отже — оперативності, обґрунтованості та цілеспрямованості управлінських рішень. Якість державної науково-технічної, економічної і соціальної політики, їх взаємозв'язок із стратегічними цілями і пріоритетами розвитку держави і суспільства також є вирішальними чинниками успіху. Неможливо уявити дієву управлінську діяльність без дієвих принципів і методів керівництва та оцінювання цієї діяльності, якості підготовки державних службовців.

Управлінська діяльність багатогранна за своїми проявами. Це явище прикладного характеру, покликане сприяти реалізації цілей і функцій управління, забезпечувати підготовку та виконання управлінських рішень.



Управлінську діяльність можна охарактеризувати як сукупність навичок, умінь, способів, засобів, вчинків і дій людини у сфері управління

Кожен орган влади, кожна посадова особа у процесі підготовки управлінських рішень, аналізу, прогнозування, планування, програмування, організації прийняття та реалізації рішень, обліку, оцінювання, контролю тощо здійснюють розумові та вольові операції. Тобто свідомо впливають на об'єкти управління і процеси з метою цілеспрямування адміністративної діяльності, узгодження дій суб'єктів і об'єктів управління для отримання бажаних результатів.

У державному управлінні управлінська діяльність є невід'ємним, основним компонентом системи державного управління, має процесуальний характер, розкриває систему управління, всі її елементи в динаміці, як діяльність органів і кадрів управління. Управлінська діяльність має забезпечити науково обґрунтований, економічно і політично доцільний вплив на керований об'єкт із метою його упорядкування, збереження, дієвого функціонування та розвитку.

Управлінська діяльність визначається специфічними характеристиками керованого об'єкта (об'єкта управління), які зумовлюють конкретизацію форм і методів управлінського впливу, послідовну реалізацію дій. Ці специфічні характеристики базуються на основоположних принципах управління, цільової орієнтації та функціональної діяльності, системі стійких вертикальних і горизонтальних зв'язків суб'єктно-об'єктного та структурно-функціонального характеру, що здійснюються у процесі виконання управлінсько-службової діяльності. Управлінсько-службова діяльність складається з сукупності прийомів і засобів функціональної діяльності, розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень, управлінського впливу з метою досягнення намічених цілей. Завдяки їй формується певна система управління.

При створенні системи управління як динамічного процесу необхідно реалізувати тріаду завдань, вирішення яких гарантує успіх управлінської діяльності, а саме:

- 1) визначити цілі розвитку, об'єкти і суб'єкти управління, форми управління і управління;
- 2) окреслити основні фактори, які впливають на розвиток об'єкта управління, його параметри, що слід контролювати;
- 3) з'ясувати місце об'єктів і суб'єктів управління в навколишньому середовищі, оцінити наявні ресурси, впровадити дієву технологію прийняття та оцінювання управлінських рішень.

Управлінські впливи є похідними від управлінських рішень, формою їх прояву, а управлінські рішення — похідними від управлінської діяльності.

Отже, можна зробити висновок: саме від якості управлінської діяльності безпосередньо залежить ефективність і результативність управлінських рішень та управлінських впливів, які вони формують, а в кінцевому підсумку — ефективність і результативність управління загалом.

Власне якість управлінської діяльності залежить від методів управлінської діяльності. Під методами маємо на увазі способи і прийоми аналізу та оцінки управлінських ситуацій.

Особливість цих методів полягає в тому, що їх застосовують у процесах управління за дорученням органів влади, тобто офіційно, а також в установленому порядку (процедурі). Методи повинні відповідати певним вимогам: формувати і забезпечувати реалізацію засобів управління, бути реальними і гнучкими, різноманітними і пристосованими до використання в управлінні.

5.1.2. Зміст і роль державного управління в суспільних реаліях

Державне управління поряд із управлінням як науковою категорією пов'язане з попереднім розвитком різноманітних форм держави та пошуком шляхів її зміцнення.

Одним із головних питань для державного управління загалом і практичної діяльності з формування і реалізації його багатогранних проявів зокрема є питання обумовленості, обґрунтованості та дієвості всіх управлінських функцій, організаційних структур, форм, методів і стадій управлінської діяльності.

Управління як процес і явище не однорідне, що в межах державного управління надає йому конкретизованих властивостей стосовно використання комплексу певних методів, засобів, дій тощо у формуванні управлінських впливів. Функціонування ж управлінської діяльності тісно пов'язане з встановленням певних алгоритмів і чергових дій, що базуються на розумовій діяльності управлінців. Така діяльність не завжди прямо еквівалентна суспільному середовищу. Як правило, шляхом об'єктивних умов набуття управлінських знань і навичок в управлінців більш виражене перспективне бачення ніж у пересічних громадян. Це стає своєрідним стимулом до продукування і сприйняття нових алгоритмів в існуючій системі. Відтак технології стратегічного управління містяться у змісті роботи управлінців як повсякденній потребі мати певний управлінський часовий горизонт.



Державне управління — це технологічна категорія, розрахована на своєрідне “забігання” вперед у розвитку завдяки мисленнєвим конструкціям

Технологічність набуває ключового значення як властивість державного управління у сприйнятті будь-яких нововведень, зокрема сучасного стратегічного управління.

Передбачати, прогнозувати, програмувати, планувати завжди складно змінні життєві обставини і потреби людей, оскільки розв'язання одних суспільних проблем проokuє неочікуване виникнення інших.

У контексті перспективного моделювання суспільного розвитку і загальних уявлень про технології розкриття потенціалу управління формується бачення, що державне управління потребує відносно нього певної зовнішньої технології. Ця технологія, як правило, подається адаптивною до тієї чи іншої суспільної моделі. Це власне зберігає стан речей, за якого державне управління стає постійно “наздоганяючим” у суспільному середовищі та орієнтованим на певне суспільство. Тому виникає природний бар'єр для розвитку. Однак практика країн, які продемонстрували феномен “дива”, доводить протилежне.

Державне управління у провідних країнах світу випереджало, а подекуди й продовжує випереджати рівень розвитку власних суспільств. Тобто воно мало стратегічний характер ще до встановлення і кристалізації стратегічного управління як своєрідної технології. Отже, внутрішня обумовленість і придатність державного управління спонукала до застосування новітніх практик, які на момент їх впровадження не мали аналогів у світі. Відповідно виникає питання: чим обумовлена ця придатність і пошук споріднених рис такої придатності у різних системах державного управління? Чому такий підхід, зрештою, сприяв усвідомленню владою країн необхідності запровадження стратегічного управління?

XXI століття поступово висуває до державного управління підвищені вимоги. Розвиток будь-якої держави, як зазначає В.Гошовська, детермінується зі змінами її функціональної структури. Саме функціональна диференціація стає причиною видових відмінностей між державами, особливостями управління. Зважаючи на те, що

зміни функціональної структури відбуваються шляхом збільшення набору соціальних функцій і ускладнення функціональних систем, можна зробити висновок про держави як динамічні системи на різних рівнях розвитку.

Перед суспільством кожної з таких динамічних систем рано чи пізно постане, з одного боку, питання обмеження природних ресурсів, а з іншого — зростання попиту на них внаслідок розширення індивідуальних потреб населення і, відповідно, функцій держави. Відтак проблеми все більше ускладнюються та структуруються. Вони мають інші властивості й потребують певного підходу до державного управління. Характер проблем, їх структура, масштаби та задіяні до їх розв'язання ресурси показують, що за допомогою підприємництва, ринкових відносин, конкурентної боротьби, динаміки попиту і пропозиції та адміністративних зусиль їх не вирішити.

Необхідне продумане, узгоджене і раціональне державне управління. Йдеться не про заміну або підміну існуючих видів управління (менеджмент, місцеве самоврядування тощо) якимось конкретним. Кожен із існуючих видів управління є об'єктивним у розвитку, і завданням для державного управління є координація та інтеграція управлінських процесів на території країни.

У кожній країні формується свій особливий рівень і структура розвитку, кожна країна по-своєму сприймає і у власний спосіб вирішує свої проблеми. Незалежно від рівня розвитку суспільства обов'язковим є декларування загальних цілей і пріоритетів діяльності, організація взаємодії, визначення та забезпечення виконання усіма правил (норм) поведінки, розробка необхідних механізмів для забезпечення та практичного впровадження зазначених вище заходів.

В.Мартиненко, зокрема, пропонує розглядати державне управління як процес, що складається з дієвої системи форм, методів, механізмів створення і впливу органів державної влади та управління на формування, реалізацію та розвиток суспільних відносин між людьми під час реалізації державної стратегії соціально-економічного розвитку.

Думку стосовно такого визначення висловив і дослідник А.Козбаненко. Він зазначає, що управління — це процес творення ціленаправленої взаємодії суб'єкта та об'єкта управління з метою досягнення соціально значущих результатів.

Предметом такого процесу є розподіл і перерозподіл ресурсів, що викликає появу об'єктивних за характером законів управління.

Тому не слід протиставляти державу і суспільство, владу і свободу, державне управління з іншими видами управління. Сутність управління визначається його суб'єктом, хоча багато в чому це залежить також від цілей і технологій їх реалізації. Тобто, як наголошує науковець І.Грицяк, дії суб'єкта, правила і процедури — це і є управління в сучасному розумінні.

Суб'єктом управління є органічна структурно-функціональна складова соціальної системи управління, у широкому значенні — держава.

О.Лебединська вказує, що державу можна розглядати як окремого сукупного працівника. Проте не вбачається вагомих підстав, які дозволили б вважати, що один суб'єкт здатний одночасно (до того ж, терміново) вирішити всі проблеми, котрі постали перед ним.

Фактично державне управління, зауважує дослідник В.Голубь, визначається як діяльність державних органів і посадових осіб, підпорядкованих політичному керівництву, з більш обмеженими делегованими повноваженнями щодо прийняття рішень, використання суспільних ресурсів і відсторонених від безпосереднього використання силових та інформаційних структур держави. До того ж, чим ієрархічно

нижчим є такий орган державної влади або посадова особа, тим більш вузькою й спеціалізованою є сфера їх повноважень і компетенцій.

Звідси, констатує П.Надолішній, доцільно чітко розмежовувати поняття:

- організаційна структура державного управління;
- організаційна структура державного органу;
- організаційна структура державної установи чи організації (підприємства).



Організаційна структура державного управління — це сукупність державно-управлінських ланок і організаційних зв'язків між ними у масштабах країни чи на певному територіальному рівні щодо реалізації державної політики загалом чи її окремої складової

Процес управління — це взаємодія функцій управління: планування, організації, мотивації і контролю.

Поняття “державне управління” можна розглядати у широкому та вузькому розумінні.

У широкому розумінні	державне управління аналізують як комплекс усіх видів діяльності держави (тобто усіх форм реалізації державної влади в цілому), яке правомірне лише на рівні аналізу системи соціального управління загалом.
У вузькому розумінні	державне управління — це діяльність особливого роду, зміст якої полягає у виконанні законів та інших актів органів державної влади шляхом різних форм організуючого впливу на суспільні явища та процеси.



Державне управління — це практичний, організуючий і регулюючий вплив держави на суспільну життєдіяльність із метою її упорядкування, зберігання або перетворення, спираючись на владну силу

Серед усіх видів управління державне управління займає особливе місце, що пояснюється певними, притаманними лише йому властивостями:

- 1) на характер цілеспрямованих, організуючих і регулюючих впливів, що здійснюються цим видом управління, визначальний вплив має його суб'єкт — держава. Головна особливість державного управління полягає в тому, що всі його управляючі впливи базуються на владі, підкріплюються та забезпечуються нею. Це не прості побажання, наміри, заклики, думки або почуття, а примус, який веде до того, щоб задекларовані цілі управління безумовно були досягнуті. Для державного управління ключовим поняттям є держава і влада, оскільки державне управління є способом функціонування та реалізації влади з метою становлення і розвитку держави;
- 2) специфічною властивістю державного управління є його розповсюдженість на все суспільство, навіть за його межі у рамках зовнішньополітичної діяльності держави;
- 3) держава як суб'єкт управління надає державному управлінню властивість системності. На відміну від інших видів управління, державне управління без цієї властивості відбутися не може. Для державного управління властивість системності набула принципового значення. Лише її наявність надає державному управлінню необхідну узгодженість, координацію, субординацію, певну цілеспрямованість, раціональність та дієвість.

Також слід наголосити на технологічності державного управління як різновиді управлінської діяльності, що здійснюється державою через систему його органів, без яких державне управління немислиме.

З огляду на те, що будь-які організації знаходяться в постійній взаємодії з середовищем, виокремлюють два типи стратегічного управління щодо державного управління:

- термінальне;
- фінішне.



Термінальне державне управління — це управління, мета якого полягає у переведенні об'єкта державного управління в заданий кінцевий стан у заданий момент часу.

Фінішне державне управління — це управління, мета якого полягає у переведенні об'єкта державного управління з початкового стану в заданий кінцевий стан протягом обмеженого часу

У процесі реалізації функцій державного управління виникає необхідність у певному наборі правил і процедур для систематизації та “відсіювання” назрілих проблем із метою розставити пріоритети. Тобто необхідна стратегія і механізми її реалізації в державному управлінні.

Під механізмами державного управління у широкому сенсі переважна більшість сучасних дослідників вбачають способи розв'язання суперечностей явища чи процесу в державному управлінні, послідовну реалізацію дій, що базується на основоположних принципах, цільовій орієнтації, функціональній діяльності, з використанням відповідних їй форм і методів управління.

5.1.3. Сучасне державне управління як стратегічне управління за змістом

Стратегія, відповідно до наслідків напрацювань Ю. Шарова, все частіше використовується як підхід до розв'язання критично важливих і складних (стратегічних) проблем; модель програмування діяльності для досягнення встановлених цілей. Стратегія обов'язково визначає пріоритети (першочергові для реалізації напрямів, цілей), що створюють ефективну основу для розподілу обмежених ресурсів.

Сукупно механізми формують певну структуру можливих дій у суспільному середовищі, що передбачає стратегію.



Влучне визначення дав А. Чендлер: “Структура йде за стратегією”. Відтак на основі стратегії формується і відповідна структура органів державної влади (*матеріал про стратегічне управління і структуру центральних органів виконавчої влади див. у відповідному параграфі*)

Вибудована на основі стратегії структура сприяє розбудові суспільної системи. Базуючись на системному підході, можемо говорити про державне управління, яке має здійснюватися як стратегічне управління.

Тобто управління, завдяки якому виробляються спільні рішення для досягнення намічених цілей і реалізації завдань.

Загалом у розвитку понять і методології стратегічного управління, яке бере свій початок із бізнесу, виділяють три етапи, переважно пов'язаних із управлінням саме у бізнес-середовищі. У післявоєнні роки управління фірмами практично кожне десятиліття зазнавало суттєвих змін. Змінювалися умови ведення бізнесу, відповідно перед фірмами поставало завдання по-новому вирішувати питання досягнення цілей, по-новому підходити до пошуку засобів виживання в конкурентній боротьбі. І щоразу поняття стратегічності управління організацією наділялося особливим змістом, подекуди діаметрально протилежним тому, що вкладався в нього раніше.

Три підходи до стратегічного управління:

стратегічність управління 50-60-х років ХХ століття — це довгострокове планування виробництва продукції та освоєння ринків. Приблизно в цей час довгострокові плани в центрі уваги при виробленні стратегічної поведінки організації.

1) Визначальним було управління на основі контролю за виконанням, коли реакція організації на зміни проявляється після подій. Це реактивна адаптація, найхарактерніша для організації. Вона потребує значного часу для усвідомлення необхідності змін, вироблення нової стратегії та адаптації до неї системи;

у 70-х роках ХХ століття істотно змінюється сутність стратегічного вибору. Це вже не фіксація планів виробництва на довгострокову перспективу, а вибір сприятливого бізнесу, рішення, як зберегти успішність і привабливість бізнесу в умовах зміни споживчих пріоритетів.

2) Ширше — управління на основі екстраполяції, коли темпи змін прискорюються, але майбутнє можна передбачити шляхом екстраполяції минулих тенденцій;

у 80-х роках ХХ століття динамізм зовнішнього середовища настільки ускладнив завдання своєчасної адаптації до тих змін, які відбувалися в усіх сферах суспільного життя, що мобілізація потенціалу змін, здатність фірм належним чином реагувати на виклики стали центром стратегічності поведінки фірми.

3) Спочатку стратегічне виконання, а потім стратегічне управління остаточно звели розуміння стратегічної поведінки фірми до такого управління організацією, при якому основою стратегічних рішень стає вибір поведінки фірми на даний момент, який водночас розглядається і як початок майбутнього.

Отже, рішення обумовлюється виникаючими обставинами. Водночас рішення передбачає, що його виконання має дати відповідь не лише на виклик з боку оточення, а й забезпечити можливість подальшої успішної реакції на зміни, що відбудуться в середовищі.

Відтак формується розуміння управління на основі передбачення змін, коли почали виникати неочікувані явища, і темпи змін прискорились, але не настільки, щоб неможливо було вчасно передбачити майбутні тенденції і визначити реакцію на них шляхом вироблення відповідної стратегії.

Перехід до розгляду категорій стратегічного управління в державному управлінні переважно пов'язують з більш пізнім періодом початку 90-х років ХХ ст.

Ідеологія стратегічного управління, за висновком Ю. Шарова, ґрунтується на факті, що середовище активно змінюватиметься, тому неможливо досить точно передбачити довгострокові тенденції.



Стратегічне управління є технологією управління за умови високої нестабільності та непередбачуваності зовнішнього середовища

З метою реалізації місії організації потрібно досягти динамічного балансу із зовнішнім середовищем, хоча повністю контролювати майбутні зміни та керувати ними неможливо. Хоча, за умови готовності організації до передбачуваних та очікуваних змін, вона може не тільки адаптуватися до них, а й певним чином впливати на небажані зміни середовища.

Намагання впливати на оточення є важливою ознакою стратегічного управління.

Стратегічне управління означає зосередженість на передбаченні, плануванні та впровадженні необхідних і найбільш суттєвих у всьому комплексі змін.

Стратегічне управління уникає повсякденних проблем поточного управління, яке діє у ритмі безперервності сьогodenних подій і в кожному своєму циклі лише відтворює існуючу схему діяльності, зберігаючи її суть. Для здійснення поточної діяльності застосовується оперативне управління, яке є складовою частиною стратегічного (матеріал про оперативне управління див. у відповідному параграфі).



Стратегічне управління за призначенням — це технологія управлінського прориву, виходу за традиційні рамки, злам старих схем

Серед науковців поширена думка, що стратегічне управління варто розглядати як вид управління, зорієнтований на перспективу, концептуальний задум щодо вдосконалення системи управління. Це процес, який визначає послідовність дій щодо розробки та реалізації стратегії.

Стратегічне управління передбачає вироблення стратегії, постановку цілей, визначення необхідних ресурсів, підтримання взаємовідносин із зовнішнім середовищем для досягнення окреслених завдань.

Отже, зорієнтованість стратегічного управління в майбутнє та вимоги до упередження негативних суспільних тенденцій дозволяють стверджувати про змістовну тотожність державного і стратегічного управління.



Сучасне державне управління — це стратегічне управління за змістом

Усвідомлення тотожності між державним і стратегічним управлінням протягом всього періоду розвитку управлінської науки прослідковується крізь призму еволюції призначення функціонування інституту держави.

Запровадження стратегічного управління спонукає до зміни усієї системи управління в країні і містить три взаємопов'язані рівні. Схематично ці рівні управління зображено на рисунку 5.1.



Рисунок 5.1. Схематичне зображення трьох взаємопов'язаних рівнів управління

5.1.4. Особливості сфери застосування державного управління

Більшість сучасних технологій стратегічного управління можна впроваджувати не тільки в комерційній сфері, а й у державному та муніципальному управлінні. Нові умови розвитку суспільства зумовлюють ситуацію, коли значна кількість методів і прийомів управління, що довели свою результативність у комерційному секторі, поступово втілюються у практику державного і регіонального управління. Останнім часом у світі спостерігається зміна моделі управління на державній службі загалом і в регіональному та муніципальному управлінні зокрема.

Сфера державного управління суттєво відрізняється від сфери приватного бізнесу.

Споживачі адміністративних послуг не завжди мають можливість вибору. Зазвичай тут спостерігається монополізм (постачання електроенергії, тепла тощо), обсяг надаваних послуг може піддаватися раціонуванню (медичне обслуговування), дея-

кі функції мають соціальну визначеність (в'язниці, суди), не спрацьовують повною мірою ринкові механізми і закономірності. Механізм ринку здебільшого передбачає індивідуальний вибір, тоді як у суспільних товарах і послугах переважає суспільний і груповий вибір.

Послуги суспільного сектора не надаються за конкурентними цінами, у крайньому випадку — за цінами, що встановлюються за критеріями, далекими від ринкових. Іноді вони надаються на безоплатній основі, а витрати на їх виробництво покриваються з податків. Слід зазначити, що доволі поширене субсидування цих послуг. Часто організація суспільного сектора надає низку послуг, при цьому витрати на їх виробництво важко розділити відповідно до кожного виду цих послуг. У зв'язку з цим не всі прийоми і технології управління приватним підприємством у їхньому незмінному вигляді можна застосовувати у державній сфері. Це застосування має потребу у відповідній адаптації. Чим більше різниться зміст діяльності тієї чи іншої організації від змісту діяльності приватної фірми, тим довше триватиме процес адаптації.

З метою підвищення результативності, забезпечення більш високого рівня обслуговування та прозорості своєї діяльності державні установи багатьох розвинених країн упродовж останніх років зазнали фундаментальних організаційних змін. **Прикладом** країни з високою результативністю діяльності владних установ є Японія. У владних структурах цієї країни, порівняно з іншими розвиненими країнами (США, Німеччина, Велика Британія), удвічі менше зайнято працівників.

Скасування спеціальних привілеїв і правил, стабільного просування по службі, постійно зростаючих бюджетів трансформує державні служби у ринкову економіку.



Яскравим **прикладом** таких процесів є книга віце-президента США А. Гора *“Діловий уряд”*. У ній докладно описано кроки адміністрації США, спрямовані на впровадження останніх досягнень сучасного управління з практики корпорацій у практику діяльності державних установ

Процес впровадження нових технологій управління у владні структури триває. Співробітники державних установ дедалі більше стурбовані тим, що за наявної економії витрат доводиться суттєво підвищувати результативність і ефективність державного управління, повніше враховувати змінні параметри зовнішнього середовища, запити і потреби споживачів послуг владних структур. Усе більше акцент робиться на груповій діяльності та методах колективного вироблення управлінських рішень.

Сучасна концепція регіонального і муніципального управління, реалізована в низці західних країн, розглядає кожного громадянина як клієнта. Така концепція має деякі обмеження, адже звужує функції громадянина. Водночас, орієнтуючись на більш повне задоволення потреб суспільства, вона довела свою доцільність та ефективність. У 1991 році у Великій Британії вийшла друком Хартія Громадянина, яка містить значну кількість показників та індикаторів якості виконання місцевими органами влади своїх функцій щодо обслуговування клієнтів, тобто громадян. Коли Хартія використовується в контексті нової моделі регіонального і муніципального управління, вона дає підстави для розробки відповідних стандартів обслуговування та оцінки діяльності місцевих органів влади. Ці показники було покладено в основу конкурсів серед місцевих органів влади та закладів соціальної сфери, у процесі яких незалежні комісії визначають переможців у сфері якості місцевого управління.

Надання послуг і належне реагування на потреби споживачів є важливим фактором, що спонукає країни до реформування органів державної влади.

Органи регіонального управління у свою діяльність впроваджують технологію формування команд, тобто гнучких тимчасових творчих груп, орієнтованих на ство-

рення нового або вдосконалення існуючого “продукту”. Формування інноваційного потенціалу в межах державної установи стає запорукою його успішної діяльності. “Командні” технології управління сприяють збагаченню практики державного управління та місцевого самоврядування (матеріал про роль команди в управлінні змінами та методи й інструменти проектного підходу з розробки стратегії: командна робота див. у відповідних параграфах).

Нечисленні колективи отримують можливість розпоряджатися ресурсами, провадити власну кадрову політику та впроваджувати стратегічне управління. Команди стають головним інструментом досягнення інноваційності, зосередженості на головних завданнях.

Нові підходи до регіонального і муніципального управління передбачають постійне навчання та підвищення кваліфікації, ретельний добір кадрів, надання гарантій зайнятості. Адаптивність організації досягається за допомогою відносно стабільності колективу, якому притаманні загальні цінності та загальне бачення. У процесі становлення нової моделі управління змінюється і роль персоналу.

Інвестиції в людський капітал набувають такої ж ваги, як і інвестиції в основні фонди. Обов'язковим стає постійне навчання персоналу, передусім техніці розв'язання проблем. Центральні органи виконавчої влади повинні розробляти власні програми підготовки і професійного розвитку персоналу, передбачати виділення ресурсів на забезпечення цих заходів і вводити програми підготовки до стратегічних планів (наприклад, удосконалення якості надання послуг).

Управління регіонами і містами послуговується методами оцінки ефективності (відношення результату до витрат), результативності (відношення результату до цілей) та економії (відношення планованих витрат до фактичних).

У процесі формування нової моделі управління в регіональному і муніципальному управлінні видозмінюються процедури контролю. Натомість тотальному бюрократичному контролю приходить контроль із боку населення, споживачів послуг регіонального управління, що здійснюється як безпосередньо, так і за допомогою громадських організацій та засобів масової інформації. Контроль в умовах децентралізації управління стає більш ретельним і всеосяжним (чим більше децентралізація, тим ретельніший контроль). Безпосередні виконавці самостійно починають здійснювати контроль (*матеріал про особливості стратегічного управління на місцевому рівні та оцінювання як підстава для перегляду стратегії: місцевий рівень див. у відповідних параграфах*).

Зміщуються й інші акценти, зокрема з витрат на результати. Традиційні підходи в державному управлінні постійно акцентуються на питанні витрачання державних коштів, до того ж, вимір реального результату “залишається в тіні” (такий підхід частково виправданий тим, що багато коштів, спрямованих на державні потреби, не використовуються за призначенням та у корисних цілях).

Нові підходи управління на регіональному і муніципальному рівні в основному зосереджують на окресленні цілей і завдань, виробленні інструментів щодо їх досягнення, вимірі й моніторингу результатів, оцінці ефективності.

Іноземний досвід демонструє потребу широкого застосування в державному секторі підходів, що підвищують ефективність використання бюджетних коштів. У зв'язку з цим певний інтерес становить концепція Value for money (“цінність за гроші”), що широко використовується в діяльності державних організацій суспільного сектору у Великій Британії та низці інших країн. Цей термін у всіх державних організаціях Великої Британії став ключовим у контексті підвищення продуктивності їх діяльності. Зміст поняття Value for money полягає в тому, що в кожному конкретному

випадку використання бюджетних коштів відбувається порівняння кількості витрачених коштів і отриманого у зв'язку з цим корисного ефекту (результату): Результат–Витрати.



Отже, Value for money — це свого роду концепція підвищення ефективності витрат бюджетних коштів

Концепція Value for money знайшла своє застосування не тільки в бюджетних, а й комерційних організаціях.

5.2. Система стратегічного управління в Україні

5.2.1. Змістові блоки системи стратегічного управління і планування

В Україні унормовано низку документів щодо стратегічного управління і планування. Тобто можемо говорити про рамкову систему стратегічного управління в Україні.



Доцільно ознайомитися з матеріалами “Система стратегічного планування соціально-економічного розвитку в Україні: сучасний стан та напрями вдосконалення. — К.: ПРООН в Україні”, 2009

Нормативно-правові акти (чинні станом на кінець 2012 р.) щодо стратегічного управління і планування можна умовно поділити на декілька змістових блоків (див. Додаток 5.1):

- блок документів для формування стратегій в Україні на загальнодержавному рівні;
- блок нормативно-правових актів, спрямованих на розбудову стратегій регіонального розвитку;
- блок документів, що унормовують вироблення стратегій на рівні територіальної громади;
- блок окремих документів, що унормовують вироблення стратегій галузевого розвитку.

Існує також низка нормативно-правових актів, не пов'язаних безпосередньо зі стратегічним управлінням і плануванням, але таких, що впливають на розбудову їх потенціалу.

Чинне законодавство потребує суттєвих коригувань та узгоджень щодо вдосконалення системи стратегічного управління і планування. Закон України “Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України” (зі змінами, № 1602-14, редакція від 02.12.2012 р.) регламентує основи системи стратегічного управління і планування, терміни розроблення відповідних документів, їх узгодженість.

У вітчизняній практиці стратегічного управління і планування поняття “прогнозування” ширше за загальноприйняте тлумачення цього терміна — це не просто прогнозні розрахунки показників на перспективу. Відповідно до цього Закону прогноз як документ містить і прогноз, і аналіз політики. Тому роль документа-прогнозу у чинній системі стратегічного управління і планування досить вагома, і цей документ є основою для прийняття стратегічних рішень. Згідно зі статтею 4 цього Закону чинна система прогнозних і програмних документів економічного і соціального розвитку складається з прогнозів і програм (див. рисунок 5.2).

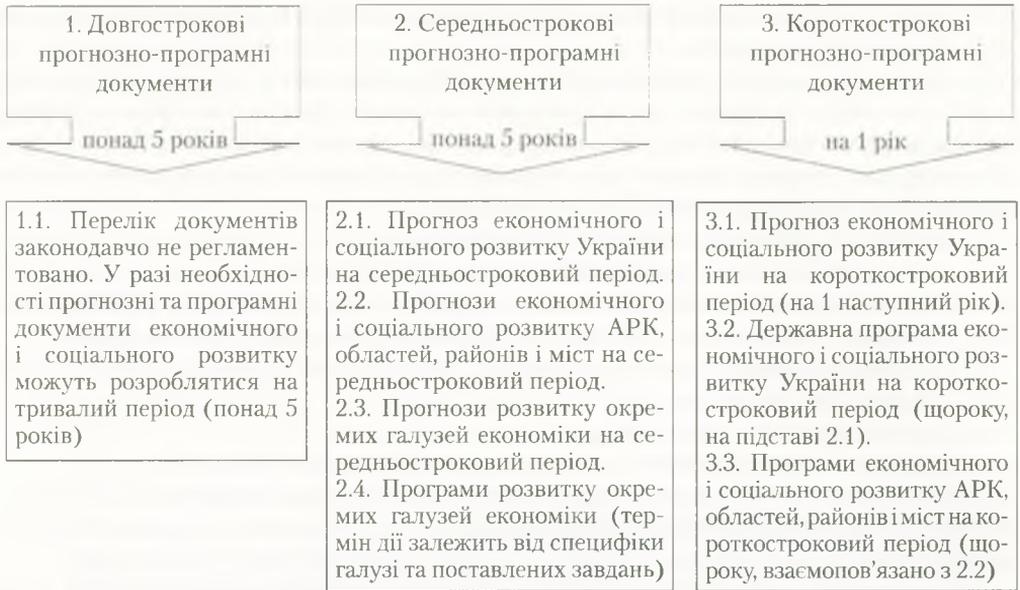


Рисунок 5.2. Система прогнозних і програмних документів

Окремо слід наголосити на Розпорядженні Кабінету Міністрів України від 4 жовтня 2006 року № 504-р. «Про схвалення Концепції вдосконалення системи прогнозних і програмних документів з питань соціально-економічного розвитку України», яке на сьогодні визначає загальні параметри системи стратегічного управління і планування.

Згідно з Розпорядженням «Про схвалення Концепції вдосконалення системи прогнозних і програмних документів з питань соціально-економічного розвитку України» систему прогнозних і програмних документів складають довгострокові, середньострокові та короткострокові прогнозні і програмні документи, в яких відповідно до соціально-економічних і суспільно-політичних процесів, що відбуваються в державі, з урахуванням впливу зовнішньоекономічних та інших факторів і очікуваних тенденцій визначаються цілі і пріоритети соціально-економічного розвитку та заходи, які необхідно здійснити для їх досягнення

Довгострокові прогнозні і програмні документи відповідно до Розпорядження визначають напрями розвитку, стратегічні цілі та структурні пропорції економіки і соціальної сфери.

Довгостроковий період визначається на термін понад п'ять років. На цей період розробляються:

- стратегія економічного та соціального розвитку України – документ, в якому визначаються пріоритети, стратегічні цілі, структурні пропорції економіки і соціальної сфери та напрями державної політики;
- стратегія розвитку галузі економіки (сфери діяльності) – документ, в якому на основі прогнозу тенденцій розвитку відповідних ринків і напрямів науково-технічного прогресу визначаються довгострокові цілі та пріоритети розвитку галузі економіки (сфери діяльності), заходи, спрямовані на їх досягнення, та необхідні для здійснення таких заходів ресурси.

Окрім того, на довгостроковий період (понад п'ять років) розробляються проекти:

- стратегії економічного і соціального розвитку України;
- державної стратегії регіонального розвитку;

- регіональних стратегій розвитку Автономної Республіки Крим, областей, м. Києва і Севастополя;
- стратегій розвитку галузей економіки (сфер діяльності) (у разі необхідності).

Середньострокові прогнози та програмні документи розробляються на строк до п'яти років на основі довгострокових документів і визначають умови соціально-економічного розвитку, напрями дій та заходи на середньострокову перспективу з метою досягнення стратегічних цілей. До них належать:

- програми діяльності Кабінету Міністрів України;
- прогнози економічного і соціального розвитку України;
- прогнози економічного і соціального розвитку Автономної Республіки Крим, областей, м. Києва і Севастополя (за рішенням місцевих органів влади);
- основні напрями бюджетної політики і прогнозу показників зведеного та державного бюджетів України;
- державні цільові програми;
- стратегічні плани роботи центральних органів виконавчої влади.

Короткострокові прогнози і програмні документи розробляються на основі середньострокових документів і визначають цілі, умови розвитку та відповідні заходи на наступний рік.

У разі потреби за рішенням Кабінету Міністрів можуть розроблятися інші стратегічні документи. Всі інші прогнозно-планові документи спрямовуються на реалізацію відповідних стратегій розвитку.

Протягом 1998-2008 років було розроблено значну кількість стратегічних документів (див. **Додаток 5.2**), які затверджувались відповідними нормативними актами різних інстанцій (у разі незатвердження залишались проектами). Значна кількість цих документів і безсистемність не тільки не сприяють упорядкуванню владних дій, а й дискредитують поняття “стратегічне управління”. І проблема саме в тому, що нормативних актів, які регулюють стратегічне управління, вочевидь недостатньо.

Протягом останнього десятиліття стратегічні цілі та пріоритети, визначені у розроблених програмних документах Кабінету Міністрів, практично не зазнавали змін і трансформувалися з програми до програми.



*Перелік стратегічних цілей, пріоритетів, визначених у програмах діяльності Уряду див. **Додаток 5.3***

Система стратегічного управління містить:

- взаємопов'язані базові стратегічні документи;
- інституції, які розробляють і реалізують на практиці стратегічні документи;
- порядок і терміни розробки та реалізації стратегічних документів.

Чинне законодавство, за наявності різноманіття та неструктурованості, потребує систематизації і впорядкування, суттєвих коригувань та узгоджень щодо формування стратегій, стратегічних планів як на національному й регіональному рівнях, так і на рівні розвитку територіальних громад.

5.2.2. Недоліки та особливості чинної системи стратегічного управління і планування

Основним недоліком чинної системи стратегічного управління і планування є невідповідність між нормативно затвердженим переліком прогнозних і програмних документів та вимогами, що висуваються на сучасному етапі суспільного розвитку.

Ситуація, з одного боку, характеризується демонстрацією органами виконавчої влади та місцевого самоврядування бажання впроваджувати новітні практики управ-

ління (повсюдне створення функціонально-зобов'язаних підрозділів і органів зі стратегічного планування), з іншого — відсутність у переважної більшості службовців розуміння, чим, власне, вони повинні оперувати. Тобто відсутнє усвідомлення форм і цілей діяльності.

Попри інтенсивність накопичення досвіду нормотворчості у сфері стратегічного управління і планування, вказані нормативно-правові акти створюють рамки, і ці документи так і не сформували належні умови для функціонування дієвої системи стратегічного управління і планування та прогнозування. За період з 2001 по 2010 роки можна виокремити такі ключові проблемні питання:

1. *Відсутність чіткого підходу до стратегічного управління і планування.* В Україні існувала надмірна кількість базових документів, дотичних до питань стратегічного управління і планування та прогнозування. Зокрема, значна кількість економічних стратегій, програм діяльності уряду, щорічних державних програм соціально-економічного розвитку України, щорічних послань Президента України до Верховної Ради, бюджетних резолюцій тощо. Сам процес складання документа подібного типу потребував узгодження та експертиз різних органів влади. Натомість, для **прикладу**, в більшості розвинутих країн єдиним документом стратегічного управління і планування та прогнозування є *програма уряду*, що ухвалюється під час затвердження уряду і містить чіткий план розвитку держави, який уряд має реалізувати за час своєї каденції. Така програма зазвичай містить:

- а) прогноз соціально-економічного розвитку держави, зокрема на середньо- та довгострокову перспективу;
- б) завдання, пріоритети економічної політики, зокрема стратегію бюджетної політики, конкретні заходи в різних сферах економіки;
- в) видатки державного бюджету на реалізацію запропонованого плану та джерела їх фінансування.

 Підхід, який ґрунтується на єдиному документі — програмі уряду, значно спрощує сам процес стратегічного управління і планування та прогнозування, а програми соціально-економічного розвитку є зрозумілими, послідовними й обґрунтованими

Такий документ містить більшість складових системи стратегічного управління і планування, які в Україні оформлюються окремими документами, які часто між собою не узгоджені.

У нашій країні спостерігається відсутність сталого зв'язку між прогнозуванням і плануванням (особливо середньостроковим) на різних рівнях державного управління. Якщо в західних країнах прогнозування покладено в основу планування, тобто ці дві складові органічно доповнюють одна одну, формуючи таким чином обґрунтовану стратегію економічної політики держави, то в Україні ситуація така:

- у короткостроковій перспективі прогнозування досить часто підпорядковане плануванню, а не навпаки. **Прикладом** негативних наслідків такого підходу може бути державний бюджет 2009 року, коли для виконання плану фінансування бюджетних видатків був затверджений надмірно оптимістичний макроекономічний прогноз, що в кінцевому підсумку створило низку системних проблем в економіці. Якщо б процес бюджетного планування базувався на науково-обґрунтованому прогнозуванні, негативні наслідки економічної кризи для України можна було б пом'якшити;
- у середньо- та довгостроковій перспективі прогнозування має декларативний характер і не становить значної практичної цінності для розробників програм-

них документів соціально-економічного розвитку. Прогнозні показники на середньострокову перспективу переглядаються в досить широкому діапазоні і тому не є реальними орієнтирами.

2. *Роз'єднаність між державним і бюджетним плануванням.* В Україні відсутній чіткий зв'язок між державним і бюджетним плануванням. Це, своєю чергою, призводить до того, що програми соціально-економічного розвитку держави ухвалюються без реального врахування бюджетних можливостей, а бюджетне планування досить часто не враховує пріоритети соціально-економічної політики, відображені в державних програмах.

Окрім того, уряд щорічно може затверджувати значну кількість державних програм, проте фінансуватися (повністю чи частково) можуть лише ті, на виконання яких затверджені бюджетні програми, вписані в Законі України про державний бюджет на відповідний рік. Розрив між державним і бюджетним плануванням частково девальвує ефективність і результативність економічної політики держави, оскільки навіть у разі коректного визначення пріоритетів економічної політики відсутність фінансування не дає змоги їх реалізувати.

3. *Існує значна кількість нормативно-правових актів, що визначають планування соціально-економічного розвитку держави.* В Україні тривалий час функціонувало близько 100 державних цільових і понад 800 бюджетних програм, що значно ускладнювало вироблення єдиної стратегії економічної політики. Як уже зазначалося, ці документи часто є неузгодженими і негармонізованими, тому низка стратегічно важливих державних цільових програм залишаються непрофінансованими. Натомість у бюджетних програмах часто надається перевага напрямам, що не корелюють із пріоритетами економічної політики держави, відображеними у державних цільових програмах.
4. *Повільна трансформація системи стратегічного управління і планування та прогнозування.* Прогрес у цій сфері відбувався надто повільно — за період 2000-2010 роки Україна досягла певного успіху в короткостроковому (річному) державному, зокрема бюджетному плануванні, проте більшість розвинених країн вже давно перейшли на середньострокове планування. Зокрема, надто повільно впроваджувався програмно-цільовий метод, дієвість якого залежить від здатності уряду проводити динамічну роботу з його вдосконалення. Варто зазначити, що більшість розвинених країн орієнтуються на модернізовані підходи на базі програмно-цільового методу. Україна в питанні розбудови системи стратегічного управління і планування та прогнозування орієнтується на досвід країн минулого століття, тоді як в останнє десятиліття низка країн здійснили вагомі кроки щодо впровадження інноваційних інструментів бюджетування і прогнозування.
5. *Спотворення змісту окремих елементів системи стратегічного управління і планування та прогнозування.* Досить часто програмно-цільовий метод застосовувався без відповідної системи показників результативності, що нівелювало його економічний зміст. Систематично бюджетна резолюція дисонувала зі змістом розробленого бюджету, хоча мала б бути концептуальним документом, який визначав би пріоритети бюджетного планування. Окрім того, як уже наголошувалося, середньострокове бюджетне прогнозування в Україні виконувало переважно декларативну функцію. Такі випадки засвідчили, що попри законодавче впровадження в Україні важливих елементів західної моделі стратегічного управління і планування та прогнозування на практиці вони виявилися малодієвими.

5.2.3. Бюджетний процес і стратегічне управління

З 2010 року система стратегічного управління і планування та прогнозування зазнала певних позитивних змін, що безпосередньо пов'язано з проведенням бюджетної реформи (насамперед прийняттям нового Бюджетного кодексу України) і внесенням змін до Закону України "Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України" (№ 1602-14, редакція від 02.12.2012 р.).

У *Бюджетному кодексі* (документ № 2456-17, чинна редакція від 24.14.2013 р., наступна редакція мала бути 01.01.2014 р.) було досягнуто успіху в питанні державного бюджетування та планування, зокрема завдяки:

- впровадженню програмно-цільового методу, зміст якого полягає в тому, що розпорядники бюджетних коштів отримуватимуть кошти не просто для фінансування своєї діяльності, а для досягнення конкретних результатів, зафіксованих у відповідній бюджетній програмі, власне на реалізацію якої розпорядники і отримали кошти. Кодекс визначає сутність цього інструменту, його складові (бюджетні програми, відповідальні виконавці бюджетних програм, паспорти, результативні показники бюджетних програм тощо) та базові вимоги до них. Бюджетні програми та відповідальні виконавці визначаються головними розпорядниками бюджетних коштів за погодженням із Міністерством фінансів України (місцевим фінансовим органом у разі застосування програмно-цільового методу на місцевому рівні);
- запровадженню середньострокового бюджетного прогнозування. Відповідно до статті 21 нового Бюджетного кодексу Міністерство фінансів України за участю Міністерства економічного розвитку і торгівлі, Національного банку України, а також головних розпорядників коштів державного бюджету складає прогноз Державного бюджету України на наступні за плановим два бюджетні періоди, який ґрунтується на Програмі діяльності уряду, прогнозних і програмних документах економічного та соціального розвитку, державних цільових програмах. Такий прогноз має містити індикативні прогнозні показники:
- основних показників економічного і соціального розвитку України (із зазначенням показників номінального та реального обсягу валового внутрішнього продукту, індексів споживчих цін і цін виробників, офіційного обмінного курсу гривні у середньому за рік та на кінець року, прибутку підприємств, фонду оплати праці, рівня безробіття, експорту та імпорту товарів і послуг, а також інших показників, що застосовуються при складанні проекту бюджету);
- зведеного бюджету України за основними видами доходів, фінансування, видатків і кредитування;
- державного бюджету за основними видами доходів, фінансування, видатків і кредитування;
- бюджетних програм, що забезпечують протягом кількох років виконання інвестиційних програм (проектів), у тому числі тих, що здійснюються із залученням державою кредитів (позик) від іноземних держав, банків і міжнародних фінансових організацій;
- взаємовідносин державного бюджету з місцевими бюджетами.

Середньострокове бюджетне планування здійснюється також при складанні місцевих бюджетів, що дозволить органам місцевого самоврядування ефективніше планувати видатки в середньостроковій перспективі.



Важливо: середньострокове бюджетне прогнозування впроваджується на рівні головних розпорядників бюджетних коштів

Завдяки цьому, головні розпорядники бюджетних коштів отримують можливість донести до уряду свої довгострокові пріоритети, а Кабінет Міністрів – ефективніше планувати видатки.

Відновленню обов'язку Кабінету Міністрів подавати до парламенту бюджетну резолюцію. Попри наявність із 2001 року відповідної норми в Бюджетному кодексі, в 2007-2010 роках уряд ігнорував цей обов'язок подавати до Верховної Ради “Основні напрямки бюджетної політики на наступний рік (Бюджетну резолюцію)”. Натомість, посилаючись на Закон України “Про Кабінет Міністрів України” (№ 514-V від 21 грудня 2006 року (паразі не чинний), він самостійно ухвалював Постанову “Про схвалення Декларації цілей та завдань бюджету на відповідний рік (Бюджетну декларацію)”.



Між бюджетною резолюцією і бюджетною декларацією існує суттєва відмінність

Бюджетна резолюція містить імперативні норми і конкретні макроекономічні параметри, які мають бути схвалені постановою Верховної Ради України. Резолюція зобов'язує уряд у процесі складання бюджету дотримуватися цих орієнтирів. Парламент може відхилити поданий проект бюджету лише у разі, якщо він суперечитиме положенням затвердженої резолюції. Отже, завдяки бюджетній резолюції парламент зберігає контроль над усім бюджетним процесом.

На відміну від резолюції, бюджетна декларація містить загальні позиції щодо бюджетної політики в наступному бюджетному періоді та не потребує схвалення парламентом.

Відповідно до нового Бюджетного кодексу уряд до 4 квітня (у попередньому варіанті до 26 травня) має схвалити та подати до парламенту *проект Основних напрямів бюджетної політики* на наступний рік. Водночас згідно з новими вимогами перелік обов'язкових показників, що мають містити Основні напрями бюджетної політики, значно скорочено.

Окрім того, в рамках бюджетної реформи уряд реалізував низку додаткових заходів, спрямованих на оптимізацію державного бюджетування:

- зменшено кількість бюджетних програм і головних розпорядників бюджетних коштів. У результаті активної роботи вдалося досягти значних позитивних зрушень у цьому напрямі, що було зафіксовано у Законі України “Про Державний бюджет України на 2012 рік”. У цьому документі кількість бюджетних програм, що фінансуються й кредитуються з державного бюджету, було зменшено з 921 у 2011 році до 581 у 2012 році, кількість головних розпорядників бюджетних коштів зменшено з 96 у 2011 році до 82 у 2012 році;
- підвищено ефективність використання бюджетування. Міністерство фінансів України ухвалило низку важливих нормативних актів із метою підвищення ефективності складання та оцінки ефективності бюджетних програм. Зокрема, Наказами Міністерства фінансів України “Про результативні показники бюджетної програми” (від 10.12.2010 р. № 1536) та “Про затвердження Примірного переліку результативних показників бюджетних програм” (від 18.01.2011 р. № 15) було оптимізовано та регламентовано використання результативних показників при складанні паспортів бюджетних програм і формуванні на їх основі бюджетних запитів (*матеріал про роль програм у стратегічному управлінні див. у відповідних параграфах*).

Також для оцінювання ефективності бюджетних програм Міністерством фінансів України було затверджено відповідні Методичні рекомендації (Наказ МФУ № 608

від 17.05.2011 р.), згідно з якими головні розпорядники бюджетних коштів отримали можливість аналізувати бюджетні програми та обирати з них найефективніші;

- розпочато процес розширеного застосування програмно-цільового методу (ПЦМ) на місцеві бюджети. Зокрема, Наказом Міністерства фінансів України “Про затвердження Основних підходів до запровадження програмно-цільового методу складання та виконання місцевих бюджетів” (№ 805 від 02.08.2010 р.) було унормовано застосування ПЦМ. Цей документ містить чіткі етапи, завдання та графіки виконання положень Бюджетного кодексу щодо поширення ПЦМ на місцеві бюджети. У 2011-2012 роках намагалися долучити до впровадження ПЦМ усі обласні, районні бюджети, бюджети міст республіканського Автономної Республіки Крим та обласного значення підоточних регіонів і бюджет міста Києва, з 2013 року – бюджети об’єднань територіальних громад, що мали створюватись згідно із законом. Із 2014 року ПЦМ було проголошено поширеним на усі місцеві бюджети.

5.2.4. Сучасні підходи щодо вдосконалення системи стратегічного управління і планування

В Україні, починаючи з 2010 року, розпочався черговий етап реформування, що набув своєрідного характеру “перезавантаження” всіх попередніх практик, розробок і новацій в діяльності органів державної влади, окреслення “нової сторінки” реформ. Характерною особливістю цього етапу стало формування вертикальної структури державного управління задля закріплення вертикалі влади в середині країни шляхом утримання та декларування переходу до стимулювання економічних процесів на основі програмування розвитку, визначення завдань із переходу від традиційного державного управління до стратегічного, набуття управлінням нових стратегічних якостей.

Аргументом на користь цієї тези є:

1. **Побудова чіткої ієрархії вертикалі виконавчої влади.** Внаслідок повернення до президентсько-парламентської форми правління в Україні формально закріплюється вертикально інтегрована система виконавчої влади. Це є передумовою до пришвидшення адміністративного реагування на загострення проблем у економічній та соціальній сферах. Зростає вага політичної волі та відповідальності перших осіб держави. Радикальні зміни у структурі органів центральної виконавчої влади, що супроводжували процес трансформації, зумовили концентрацію влади і відповідальності відповідних структур за функціональні та галузеві напрями державного управління.

Проте існує ймовірність виникнення інституційно-організаційних пасток, одноособної концентрації влади, що можуть звести нанівець сформовані потенції, як-от:

- за відсутності практики застосування нових підходів і відповідних нових інструментів впливу, під тиском посилення вимог до виконавської дисципліни можливе відновлення попередніх моделей поведінки державних інституцій, а відтак – стримування реформ. Це може давати маловірогідний стратегічний ефект на користь досягнення короткострокових, але “реальних” результатів традиційними засобами;
- радикальна зміна структури виконавчої влади викликає досить потужний “інституційний шок”. Його наслідок – втрата дієвості контролюючих і регуляторних функцій держави, зосередження на певний час управлінських інституцій на вирішенні проблем власного становлення, різке зростання на початкових

етапах трансакційних витрат споживачів послуг державного управління на оволодіння новими управлінськими процедурами. Також це призводить до негативної персоналізації владних функцій.



Проблемним питанням щодо формування нової інституційної моделі на кшталт стратегічного планування в економічно розвинутих країнах світу є те, що в Україні цьому процесу передують формування конкретної державної політики, яку ця структура покликана реалізувати

2. *Створення нової системи концентрації та координації державної політики реформ на центральному рівні.* Цього було досягнуто завдяки введенню до структури уряду посад віце-прем'єр-міністрів, що відповідають за координацію галузевих напрямів державної політики, та створенню централізованого координаційно-аналітичного центру — *Комітету економічних реформ при Президенті України*. На його базі було сформовано регіональні комітети з економічних реформ, метою яких є моніторинг реалізації реформ на місцях і підготовка відповідних пропозицій національному Комітету. Контроль і моніторинг упровадження основних положень *Програми економічних реформ на 2010-2014 рр.* та координацію дій органів влади щодо реалізації реформ Комітет економічних реформ здійснює через *Координаційний центр* з упровадження економічних реформ, відповідно до розробленого ним *Національного плану дій* на кожен календарний рік з реалізації Програми. Усі ці структури (Комітет, Програма, Центр) досить формальні і були своєрідним “фарбуванням фасаду” відсутності прогресивного суспільного розвитку.

Утворення Комітету економічних реформ дало змогу сформувати своєрідну горизонтальну координацію діяльності міністерств і відомств на міжвідомчому рівні. Така система сприяла переформатуванню інституційної структури та збереженню галузевої спрямованості міністерств і центральних органів влади. Водночас Комітет економічних реформ не забезпечував узгодження наявних програм у міністерствах, а здійснював концентровану і централізовану роботу з розроблення нових паралельних програм комплексного галузевого характеру.

Такий підхід залишав без змін горизонтальні зв'язки на рівні середніх ланок управління, що не надавало чіткого бачення структурних перетворень у системі адміністрування на рівні виконавців та утруднювало практичний перехід до визначених Програмою секторальних реформ. Відтак наступний крок адміністративного реформування з переформатуванням органів виконавчої влади за функціональною ознакою став цілком логічним.

3. *Формування програмних механізмів реалізації політики реформ.* На основі програмування Комітетом економічних реформ при Президенті України формувалася програмно-цільова структура координат розвитку, закладалися концептуальні основи стратегічного управління, що створювало основи структурування системи стратегічного планування у країні. Домінували концентрація повноважень і персоналізація “реформування”.

Запроваджувалася галузева підрядність та покроковість реформ, знижувався рівень сегментованості механізмів і сфер розвитку.

Між тим, залишився поза увагою механізм горизонтального співвіднесення програм, відтак ускладнилася можливість здійснення адекватного моніторингу та оцінювання реалізації сукупності всіх програм розвитку як цілісної державної політики, що містило ризики розпорошення фінансових, часових і управлінських ресурсів. Відбулася персоналізована концентрація ресурсів.

Прикладом спроб застосування програмного стратегічного підходу щодо виконання державної політики є реалізація програми з підготовки до чемпіонату Європи 2012 року з футболу в Україні. Було запроваджено управлінську практику розбудови системи національних проєктів, як розширених державних цільових програм на основі співфінансування, поширено механізми державно-приватного партнерства. Водночас інтегрування програми підготовки до “Євро-2012”, окремих національних проєктів як між собою, так і до загальних програм реформ, їх горизонтальне кореспондування з пропонуваними галузевими реформами в основному залишилося поза увагою. Також незмінною є тенденція до галузевого розподілу програм і, хоч і менша ніж на сьогодні, секторальна подрібненість.

Бюджетна реформа і перші кроки інституційно-організаційної реформи формально декларували підвищення дієвості системи державного управління соціально-економічного розвитку і окремих його елементів. Водночас практично не було приділено уваги гармонізації бюджетування з стратегічним управлінням, плануванням, прогнозуванням і програмуванням. Ситуація в управлінні суспільними справами продовжувала нагадувати “маятник” без прогнозованої амплітуди руху. До того ж, існуючі системні порушення у плануванні та бюджетуванні набули виразніших форм порівняно з попередніми оцінками (див. Рішення РНБОУ від 27 березня 2009 року “Про роботу центральних органів виконавчої влади з планування та виконання державних цільових програм”).

5.2.5. Удосконалення нормативного забезпечення системи стратегічного управління і планування

З метою усунення недоліків (матеріал про недоліки й особливості чинної системи стратегічного управління і планування див. у відповідному параграфі) Кабінет Міністрів на виконання Указу Президента України від 22 червня 2009 року № 474/2009 “Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 27 березня 2009 року “Про роботу центральних органів виконавчої влади з планування та виконання державних цільових програм” 23 вересня 2009 року схвалив розроблений Міністерством економічного розвитку і торгівлі України проєкт Закону України “Про державне стратегічне планування” (проєкт від 03.11.2011 р.), робота над яким тривала понад два роки. За цей час первісний законопроєкт набув нового змісту: було зроблено спробу унормувати методологічну базу стратегічного планування в Україні та створити передумови переходу до повсюдного стратегічного управління у діяльності органів державної влади, місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій.



Як осучаснена версія чинного Закону “Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України” був запропонований проєкт закону “Про державне стратегічне планування” (№ 9407, текст від 19.12.2011 р.) див. **Додаток 5.4**

Тобто цей проєкт закону визначає характер діяльності вповноваженого центрального органу виконавчої влади у сфері державного прогнозування, стратегічного планування і програмування на новій основі. Проєкт закону має низку позитивних нововведень щодо такого виду планування розвитку, зокрема, введення норм про оцінку результатів виконання стратегій, їх ефективність, широке використання макроекономічних балансів ринкових продуктів. Окрім того, він посилює роль бюджетування у реалізації будь-якої державної політики.

Та закладені в проект норми не уніфікували чинну нормативну практику з усієї сфери поширення стратегічного планування. Не враховано питання планування розвитку території (схеми планування), плани діяльності міністерств і служб (триває практика бюджетних запитів центральних органів виконавчої влади, не пов'язаних із досягненням результатів стратегій). Існуючі норми програмування також містяться у відповідних законах і підзаконних нормативно-правових актах. Зокрема, пропонувані зміни лише передбачають вибіркове виведення центрального органу виконавчої влади з процесу планування. До того ж, у тексті законопроекту:

- відсутні механізми взаємозалежності і взаємоузгодженості стратегічних документів;
- не конкретизовано розробників і їх повноваження, хоча і визначено структуру системи документів державного стратегічного планування;
- оминаються питання стосовно повноважень Президента України і Верховної Ради при реалізації такого планування в Україні;

Наприклад, у статті 9 вищевказаного законопроекту зазначається, що Стратегія розвитку України після розгляду і схвалення її проектом Кабінетом Міністрів затверджується Указом Президента України. Хоча у статті 116 Конституції України передбачено, що Кабінет Міністрів розробляє загальнодержавні програми економічного, науково-технічного, соціального і культурного розвитку України, а парламент згідно зі статтю 85 затверджує їх. Отже, вищий колегіальний орган держави — Верховна Рада України — практично не залучений до затвердження документів державного стратегічного планування і усунутий від визначення стратегічних засад соціально-економічного розвитку держави.

Уряд відповідно до п. 2 статті 13 законопроекту “Про державне стратегічне планування” схвалює та подає парламенту проект Плану соціально-економічного розвитку України, проте не вказується, якою є функція Верховної Ради стосовно цього документа, особливо враховуючи, що вона усунута від прийняття довгострокових стратегій.

- до підготовки проектів стратегічних документів держави не залучено громадськість, оскільки серед учасників державного стратегічного планування відсутні громадські організації. Відповідно цей законопроект не передбачає процедури обговорення проектів стратегічних документів за участі громадськості;
- усі функціонально-галузеві стратегії, а також загальну стратегію, що містить основні складові галузевих стратегій, затверджує Президент України. Водночас не зазначається, яким чином план соціально-економічного розвитку України враховується під час розроблення державного бюджету, і навпаки;
- норми законопроекту (п.п. 2 п. 3 ст. 14) передбачають для планів соціально-економічного розвитку Автономної Республіки Крим, областей, районів, міст відображення “на два наступних роки основних прогностичних показників соціально-економічного розвитку з характеристикою сценарних умов, тенденцій розвитку та ризиків”, проте виникають певні сумніви, що на місцевих рівнях такі показники були б доречними і мали б професійний рівень виконання, що відповідає рівню економіко-математичного моделювання на рівні вповноваженого органу;
- моніторингу і оцінюванню підлягають лише загальна і регіональна стратегія, інші ж стратегічні документи з впровадження стратегій позбавлені такої процедури. З огляду на це, можна припустити, що не виключені можливі зловживання під час підготовки звітів на проміжних рівнях щодо достовірного відображення досягнутих результатів;
- рівень обов'язковості підготовки місцевих стратегій органами місцевого самоврядування малозрозумілий. Відтак потенційно виникає ризик паралель-

ного виконання двох подібних документів або ігнорування будь-якого, окрім місцевих цільових програм;

- пропозиція регулювати цим законом плани розвитку державних господарських об'єднань, державних акціонерних компаній, державних холдингових компаній і господарських товариств, у статутному (складеному) капіталі яких понад 50 відсотків акцій (часток, паїв) належать державі, та прив'язка їх розробки до Плану соціально-економічного розвитку України викликає питання.

Оскільки, відповідно до указів Глави держави щодо затвердження Положення про відповідні міністерства та центральні органи виконавчої влади, організація та контроль за виконанням планово-фінансової роботи на державних підприємствах, в установах і організаціях належать до компетенції конкретного міністерства чи іншого центрального органу виконавчої влади, залежно від сфери їх управління.



Законопроект “Про державне стратегічне планування” є черговим кроком із запровадження системи стратегічного управління і має загалом позитивний вплив на модернізацію державного управління в Україні

Цей документ концептуально дублює положення чинного Закону України “Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України” з елементами суттєвого вдосконалення в напрямі впровадження системи стратегічного управління. Слід наголосити, що збереження існуючого алгоритму прийняття стратегічних документів і слабка процедурна взаємопов'язаність із чинним бюджетним процесом спонукають виконавців до збереження вад існуючої системи програмування. Цей законопроект парламент повернув на доопрацювання (інформація станом на травень 2013 року). Цікавим є експертний висновок Головного науково-експертного управління Апарату Верховної Ради України щодо законопроекту.

Водночас позитивним результатом роботи над законопроектом було акцентування на законодавчому рівні на проблемах у цій сфері, а також зосередження уваги на необхідності запровадження дієвої системи стратегічного управління, практичної розробки і закріплення обов'язкових механізмів взаємодоповнення стратегічного планування і бюджетування в Україні.

Наслідком докладених управлінських зусиль стало затвердження важливих змін у системі стратегічного управління і планування та прогнозування, пов'язаних із ухваленням нової редакції Закону України “Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України”. Ухвалений Закон “Про внесення змін до деяких законодавчих актів України” (№ 4731-VI від 17 травня 2012 р.) запровадив фактично нову модифіковану систему стратегічного планування і прогнозування, а також сприяв її гармонізації з процесами державного бюджетування. Законом внесено зміни до законодавчих актів, згідно з якими:

- проект Основних напрямів бюджетної політики на наступний бюджетний період і прогноз Державного бюджету України на наступні за плановим два бюджетні періоди ґрунтуються на щорічних посланнях Президента України;
- Програма діяльності Кабінету Міністрів ґрунтується на щорічних посланнях Президента України. Окрім того, Уряд видає акти як на основі та на виконання Конституції і законів України, так і актів Глави держави, щорічних послань Президента України (зміни до Закону “Про Кабінет Міністрів України”);
- до переліку основних завдань центральних органів виконавчої влади і місцевих державних адміністрацій входить виконання ними щорічних послань Президента України (зміни до Законів України “Про місцеві державні адміністрації” та “Про центральні органи виконавчої влади”);

- відповідає необхідності розроблення та затвердження щорічної Державної програми економічного і соціального розвитку України (зміни до Законів України “Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України” та “Про державні цільові програми”).



Головним документом у системі стратегічного планування соціального та економічного розвитку, починаючи з 2013 року, є щорічне Послання Президента України до Верховної Ради

Щорічне Послання Глави держави є базовим документом як для державного, так і бюджетного планування, що має сформувати певну цілісність і послідовність процесу стратегічного управління і планування загалом.

Отже, шляхом незначної реструктуризації існуючої системи та уникнення повного перегляду нагромаджених різнорівневих цілепокладальних документів було досягнуто нової якості стратегічного управління і планування та бюджетування в Україні, їх певного взаємоузгодження.

Проте це не означає, що всі перелічені проблемні питання водночас було вирішено. Вони залишаються, хоча їхня гострота поступово нівелюється.

Так, широко реалізуючи загальнонаціональну програму з підготовки до “Євро-2012”, відбулася концентрація фінансових і організаційних ресурсів для повномасштабного капітального будівництва транспортної інфраструктури, готельних і спортивних об’єктів тощо. Проте після проведення спортивного заходу залишаються малопрогнозованими перспективи використання новобудов, зокрема готелів, стадіонів, капітальних аеропортів тощо. Відтак спостерігається наслідок відсутності горизонтального узгодження програм розвитку та обмеженість потенціалу багатофункціональності при розробці відповідної програми. Фактичний стан виконання типових державних програм (включаючи цільові) не відображає їх реального впливу на розвиток регіонів і країни (*матеріал про роль програм у стратегічному управлінні див. у відповідному параграфі*).

Прикладом стану реалізації програм є ситуація з виконанням доходів місцевих бюджетів (враховуються при визначенні обсягу міжбюджетних трансфертів, станом на 1 вересня 2012 року, Міністерство фінансів України). Темпи наповнення місцевих бюджетів до відповідного періоду попереднього року не відповідають розподілу фінансування програм за регіонами. Основні регіони-реципієнти, що освоюють більшість програмних ресурсів (Вінницька, Дніпропетровська, Донецька, Луганська, Миколаївська, Одеська області та м. Київ), демонструють доволі стримані показники порівняно з загальними даними і подекуди значно поступаються регіонам, які не отримують фінансування (Кіровоградська, Полтавська, Рівненська, Сумська, Харківська, Хмельницька, Черкаська області). Це пояснюється двома основними причинами:

- 1) жодна з програм за цільовою спрямованістю не має чіткої направленості на економічний розвиток. Переважна більшість напрямів цих програм пов’язана з розвитком загальної та соціальної інфраструктури, а також підтриманням діючих структурних об’єктів на належному рівні. Тому вони лише підтримують повноцінну життєдіяльність тієї чи іншої сфери у певному регіоні. Виняток становлять заходи, спрямовані на розбудову енергетичних потужностей (Звіт про виконання Плану роботи Міненергобугідля України за I півріччя 2012 року). Хоча їх вплив на зростання енергетичних можливостей регіонів обмежується загальнодержавним статусом і централізованістю (галузевістю) у формуванні промислового потенціалу державних підприємств;

- 2) кожна цільова програма має “зовнішній” характер щодо розв’язання проблем певного регіону. Вони не враховують особливостей регіонів і носять загальний характер, оскільки ініціюються не потребами певної регіональної стратегії економічного розвитку, а насамперед потребами загальнодержавного вирівнювання економічного розвитку країни. Так, попри чинність “Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2015 року” і Закону України “Про стимулювання розвитку регіонів”, які передбачають можливість окремих регіонів самостійно вибудовувати власні стратегії розвитку і, відповідно, ініціювати державні цільові програми за регіональною проблематикою, лише Автономна Республіка Крим має таку строкову стратегію до 2020 року.

Ключові напрями вдосконалення системи стратегічного управління і прогнозування, які можуть бути враховані в процесі розробки відповідної нормативно-правової бази:

- розширення переліку документів, які готують в обов’язковому порядку, і документів, які можуть розробляти час від часу;
- регламентація обов’язкових документів довгострокового тимчасового терміну;
- введення нових документів, які мають стати економічною основою для формування бюджетної політики (на середньо- і короткострокову перспективу);
- нормативно-правове забезпечення чіткої і прозорої процедури розробки документів стратегічного напрямку;
- залучення громадськості до процесів стратегічного управління і складання стратегічних планів;
- впровадження механізмів моніторингу реалізації стратегічних документів;
- перегляд повноважень і функцій органів влади щодо розробки, прийняття та імплементації документів стратегічного управління і планування.

Процес удосконалення стратегічного управління потребує: переосмислення самого процесу управління змінами в умовах ринкової економіки та негармонійних демократичних традицій; розроблення послідовної та чіткої нормативно-правової регламентації; впровадження сучасних процедур і технологій, які застосовуються у провідних країнах.

Загалом удосконалена система стратегічного управління дозволить:

- послідовно конструювати власне майбутнє на основі переосмислення минулого та розуміння сьогодення;
- запобігти дублюючим і суперечливим діям;
- об’єднати всі елементи соціально-економічної системи навколо основних стратегічних пріоритетів;
- врахувати інтереси всіх верств населення, тобто забезпечити реальне народовладдя;
- удосконалити практику підготовки програмних документів державної політики з урахуванням міжнародного досвіду;
- обґрунтувати цілі, завдання і критерії щодо здійснення суспільних перетворень.

Очікувані результати вдосконалення системи стратегічного планування:

- 1) формування цілісної системи прогнозних і програмних документів із узгодженими пріоритетами і цілями суспільного розвитку з урахуванням Цілей розвитку тисячоліття (ЦРТ) з інструментами державної політики та ресурсами для досягнення стратегічних цілей;
- 2) забезпечення прозорості та ефективності розподілу ресурсів бюджету й чітко визначені пріоритети розвитку та стратегічні цілі;

- 3) забезпечення передбачуваності державної економічної і соціальної політики, а також дієвості державної виконавської діяльності;
- 4) наближення процесів розробки прогностичних і програмних документів до міжнародної практики.

ВИСНОВКИ

1. Управлінська діяльність багатогранна за своїми проявами, вона забезпечує організованість і порядок, необхідні для дієвого функціонування та розвитку людини і громадянина, підприємств, установ і організацій, суспільства та держави загалом. У державному управлінні управлінська діяльність є невід'ємним, основним компонентом системи державного управління, має процесуальний характер, розкриває систему управління, всі її елементи в динаміці, як діяльність органів і кадрів управління. При створенні системи управління як динамічного процесу необхідно реалізувати триаду завдань, вирішення яких гарантує успіх управлінської діяльності, а саме: 1) визначити цілі розвитку, об'єкти і суб'єкти управління, форми правління і управління; 2) окреслити основні фактори, які впливають на розвиток об'єкта управління, його параметри, що потребують відстеження, та вплив управління; 3) з'ясувати місце об'єктів і суб'єктів управління в навколишньому середовищі, оцінити наявні ресурси, впровадити ефективну технологію прийняття та оцінювання управлінських рішень.
2. Державне управління поряд із управлінням як науковою категорією пов'язане з попереднім розвитком різноманітних форм держави та пошуком шляхів її зміцнення. Державне управління — це процес, що складається з дієвої системи форм, методів, механізмів створення і впливу органів державної влади та управління на формування, реалізацію та розвиток суспільних відносин між людьми під час реалізації державної стратегії соціально-економічного розвитку. Допільно чітко розмежовувати поняття: організаційна структура державного управління; організаційна структура державного органу; організаційна структура державної установи чи організації (підприємства). Поняття “державне управління” має широке та вузьке значення. Як різновид управлінської діяльності державне управління є технологічним, здійснюється державою через систему його органів, без яких державне управління немислиме.
3. Перехід до розгляду категорій стратегічного управління в державному управлінні переважно пов'язують з більш пізнім періодом початку 90-х років ХХ ст. Стратегічне управління означає зосередженість на передбаченні, плануванні та впровадженні необхідних і найбільш суттєвих у всьому комплексі змін. Воно уникає повсякденних проблем поточного управління, яке діє у ритмі безперервності сьогоденних подій і в кожному своєму циклі лише відтворює існуючу схему діяльності, зберігаючи її суть. Стратегічне управління за призначенням — це технологія управлінського прориву, виходу за традиційні рамки, злам старих схем. Сучасне державне управління є стратегічним управлінням за змістом.
4. В Україні унормовано низку документів щодо стратегічного управління і планування, існує рамкова система стратегічного управління. Нормативно-правові акти щодо стратегічного управління і планування можна умовно поділити на декілька змістових блоків: блок документів для формування стратегій в Україні на загальнодержавному рівні; блок нормативно-правових актів, спрямованих на розбудову стратегій регіонального розвитку; блок документів, що унормовують вироблення стратегій на рівні територіальної громади; блок

окремих документів, що унормовують вироблення стратегій галузевого розвитку. Існує також низка нормативно-правових актів, не пов'язаних безпосередньо зі стратегічним управлінням і плануванням, але таких, що впливають на розбудову їх потенціалу. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 4 жовтня 2006 року № 504-р. “Про схвалення Концепції вдосконалення системи прогнозних і програмних документів з питань соціально-економічного розвитку України” на сьогодні визначає загальні параметри системи стратегічного управління і планування.

Чинне законодавство потребує систематизації і впорядкування, суттєвих коригувань та узгоджень щодо формування стратегій, стратегічних планів як на національному й регіональному рівнях, так і на рівні розвитку територіальних громад.

5. Особливо важливий для системи стратегічного управління і планування є бюджетний процес. Проблемним питанням щодо формування нової інституційної моделі на кшталт стратегічного планування в економічно розвинутих країнах світу є те, що в Україні процесу стратегічного управління передують формування конкретної державної політики, яку ця структура покликана реалізувати. Законопроект “Про державне стратегічне планування” є черговим кроком із запровадження системи стратегічного управління і має загалом позитивний вплив на модернізацію державного управління в Україні. Очікуваними результатами вдосконалення системи стратегічного планування є: формування цілісної системи прогнозних і програмних документів із узгодженими пріоритетами і цілями суспільного розвитку з урахуванням Цілей розвитку тисячоліття (ЦРТ) з інструментами державної політики та ресурсами для досягнення стратегічних цілей; забезпечення прозорості та ефективності розподілу ресурсів бюджету й чітко визначені пріоритети розвитку та стратегічні цілі; забезпечення передбачуваності державної економічної і соціальної політики, а також дієвості державної виконавської діяльності; наближення процесів розробки прогнозних і програмних документів до міжнародної практики.

КЛЮЧОВІ ТЕРМІНИ І ПОНЯТТЯ

Бюджетна програма	Муніципальне управління
Бюджетна декларація	Прогноз
Бюджетна резолюція	Прогнозування
Бюджетний кодекс	Програма уряду
Бюджетний період	Програмування
Державне управління	Регіональне управління
Державні програми	Середньострокові прогнозно-програмні документи
Державні цільові програми	Система прогнозних і програмних документів
Довгострокові прогнозно-програмні документи	Система стратегічного управління і плануванням
Загальнонаціональна програма	Стратегічні документи
Індикативні прогнозні показники	Управлінська діяльність
Комітет економічних реформ при Президентові України	Хартія Громадянина
Контроль	Щорічне Послання Президента України
Короткострокові прогнозно-програмні документи	

ЗАПИТАННЯ І ЗАВДАННЯ ДО РОЗДІЛУ 5

Контрольні запитання

1. У чому полягає суть поняття “управлінська діяльність”?
2. Чому управлінська діяльність є невід’ємним, основним компонентом системи державного управління?
3. Чи залежить якість управлінської діяльності від методів управлінської діяльності?
4. У чому відмінність поняття “державне управління” у широкому і вузькому розумінні?
5. Чому сучасне державне управління — це стратегічне управління за змістом?
6. Які змістові блоки входять до системи стратегічного управління і планування?
7. Які проблемні питання постали на шляху повноцінного функціонування системи стратегічного управління і планування в Україні?
8. У чому відмінність між бюджетною резолюцією і бюджетною декларацією?

Оцініть правильність тверджень (так—ні)

1. Управлінська діяльність забезпечує організованість і порядок, необхідні для дієвого функціонування та розвитку людини і громадянина, підприємств, установ і організацій, суспільства та держави в цілому.
2. У державному управлінні управлінська діяльність не є невід’ємним, основним компонентом системи державного управління, не має процесуального характеру, не розкриває систему управління, всі її елементи в динаміці як діяльність органів і кадрів управління.
3. У широкому значенні під державним управлінням розуміють сукупність усіх видів діяльності держави (тобто всіх форм реалізації державної влади в цілому), яке правомірне лише на рівні аналізу загалом системи соціального управління.
4. Сучасне державне управління не є стратегічним управлінням за змістом.

Питання для обговорення

1. Нині сучасне державне управління — це стратегічне управління за змістом. Які перешкоди виникають на шляху впровадження стратегічного управління у практику суспільної життєдіяльності?
2. Опишіть, як якість управлінської діяльності залежить від методів управлінської діяльності. Які методи управлінської діяльності застосовує ваша організація?
3. Які стратегічні підходи із світової практики доцільно застосовувати в Україні? Наведіть аргументи.
4. Основним недоліком чинної системи є невідповідність між нормативно затвердженим переліком прогнозних і програмних документів та вимогами, що висуваються на сучасному етапі суспільного розвитку. Які заходи необхідно здійснити під час реалізації кожного з рівнів управління?

Завдання

Завдання 1

Сформулюйте перелік запитань, які необхідно розглянути для запровадження стратегічного управління у вашій організації.

Завдання 1

При створенні системи управління як динамічного процесу необхідно реалізувати триаду завдань, вирішення яких гарантує успіх управлінської діяльності:

- визначити цілі розвитку, об’єкти і суб’єкти управління, форми правління і управління;

- окреслити основні фактори, які впливають на розвиток об'єкта управління, параметри, що потребують відстеження, та вплив управління;
- з'ясувати місце об'єктів і суб'єктів управління в навколишньому середовищі, оцінити наявні ресурси, впровадити ефективну технологію прийняття та оцінювання управлінських рішень.

Сформулюйте відповіді для вашої організації на окреслені вище завдання.

Сформулюйте перелік запитань, які необхідно розглянути для запровадження стратегічного управління у вашій організації.

Завдання 3

Які послідовні кроки необхідно здійснити для запровадження стратегічного управління в вашій організації? З чого, на вашу думку, потрібно почати? Що для цього необхідно?

НАВЧАЛЬНІ РЕСУРСИ

Основна література

1. Берданова О. В. Стратегічне планування : навч. посіб. / О. В. Берданова, В. М. Вакуленко, В. В. Тертичка. — Київ ; Львів : ЗУКЦ, 2008. — 138 с. — Існує ел. версія: www.IPAS.org.ua/library.htm.
2. Брайсон Дж. Стратегічне планування для державних та неприбуткових організацій / Джон М. Брайсон ; пер. з англ. А. Кам'янець. — Львів : Літопис, 2004. — 352 с.
3. Вакуленко В. М. Стратегічне планування на місцевому та регіональному рівнях : навч. посіб. / В. М. Вакуленко, В. В. Мамонова, Ю. П. Шаров. — Ужгород: Патент, 2004. — 198 с.
4. Запровадження стратегічного планування в Україні : збірка док. і матеріалів / уклад. В. Тертичка. — Київ : Центр дослідж. адмін. реформи НАДУ, 2004. — 401 с. — Існує ел. версія: www.IPAS.org.ua/library.htm.
5. 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.

Додаткова література

6. Ансофф И. Стратегическое управление : пер. с англ. / И. Ансофф. — Москва : Экономика, 1989. — 519 с.
7. Атаманчук Г. В. Теория государственного управления : курс лекций / Г. В. Атаманчук. — 3-е изд., допов. — Москва : Изд-во ОМЕГА-Л, 2005. — 584 с.
8. Бакуменко В. Д. Формування державно-управлінських рішень: проблеми теорії, методології, практики / В. Д. Бакуменко; Укр. Акад. держ. упр. при Президентові України. — Київ, 2000. — 328 с.
9. 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.
10. Гелрігел Д. Організаційна поведінка : [підручник] / Дон Гелрігел, Джон В. Слокум, Ричард В. Вудмен, Сью Н. Бренінг; пер. з англ.: Інна Тарасюк, Марина Зарицька, Надія Гайдукевич. — Київ : Вид-во Соломії Павличко "Основи", 2001. — 726 с.
11. Горбулін В. П. Стратегічне планування: вирішення проблем національної безпеки / В. П. Горбулін, А. Б. Качинський. — Київ : НІСД, 2010. — 288 с.
12. Гошовська В. А. Соціальна реальність у контексті розбудови демократичного суспільства : [навч. посіб.] / В. А. Гошовська. — Київ : НАДУ, 2008. — 290 с.
13. Грицяк І. А. Європейське управління : теоретико-методологічні засади : монографія / І. А. Грицяк. — Київ : К. І. С., 2006. — 395 с.

14. Державне управління : словник-довідник / уклад.: В. Д. Бакуменко (кер. творч. кол.), Д. О. Безносенко, І. М. Варзар, В. М. Князєв, С. О. Кравченко, Л. Г. Штика ; за заг. ред. В. М. Князева, В. Д. Бакуменко ; Укр. акад. держ. упр. при Президентові України, Ін-т пробл. держ. упр. та місц. самоврядування. — Київ : Вид-во УАДУ, 2002. — 228 с.
15. Державне управління : теорія і практика / за заг. ред. В. Б. Авер'янова. — Київ : Юрінком Інтер, 1998. — 432 с.
16. Економіка України після кризи: орієнтири стратегічних реформ : аналіт. доп. / [Я. А. Жаліло та ін. ; за ред. Я. А. Жаліло] ; Нац. ін-т стратег. дослідж. — Київ, 2010. — 103 с.
17. Енциклопедичний словник з державного управління : довідк. вид. / НАДУ ; 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.
18. Лебединська О. Ю. Стратегічне планування і визначення стратегічних пріоритетів соціально-економічного розвитку регіонів / О. Ю. Лебединська // Упр. сучас. містом. — 2003. — № 10/12. — С. 102–107.
19. Лесечко М. Д. Стратегічне планування : навч. посіб. / М. Д. Лесечко, Р. М. Рудницька ; Львів. регіон. ін-т держ. упр. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. — Львів, 2004. — 73 с.
20. Малиновський В. Я. Державне управління : навч. посіб. / В. Я. Малиновський. — Вид. 2-ге, допов. та перероб. — Київ : Атіка, 2003. — 576 с.
21. Мартиненко В. М. Державне управління: шлях до нової парадигми (теорія та методологія) / В. М. Мартиненко ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Харк. регіон. ін-т. — Харків : Магістр, 2003. — 218 с.
22. Минцберг Г. Стратегический процесс / Г. Минцберг, Дж. Б. Куинн, С. Гошал. — Санкт-Петербург : Питер, 2001. — 587 с.
23. Минцберг Г. Школы стратегий, стратегическое сафари / Г. Минцберг, Б. Альстренд, Дж. Лэмбел. — Санкт-Петербург : Питер, 2000. — 366 с.
24. Надолінний П. Організаційно-функціональна структура державного управління: поняття і соціальна практика / П. Надолінний // Вісн. НАДУ. — 2003. — № 3. — С. 31–42.
25. Органи державної влади в Україні: структура, функції та перспективи розвитку : навч. посіб. / кол. авт.: Н. Р. Нижник, С. Д. Дубенко, Н. Г. Плахотнюк та ін. ; за заг. ред. Н. Нижник. — Київ : ЗАТ "НІЧЛАВА", 2003. — 288 с.
26. Осовська Г. В. Стратегічний менеджмент: теорія та практика : [навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.] / Г. В. Осовська, О. Л. Фіщук, І. В. Жалінська. — Київ : Кондор, 2003. — 190 с.
27. Рижих В. М. Стратегія і тактика науково-технічного та економічного розвитку України : навч. посіб. / В. М. Рижих. — Харків : Прапор, 1998. — 381 с.
28. Романюк Л. М. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством та його персоналом / Л. М. Романюк // Наук. пр. КНТУ. Економічні науки. — 2010. — Вип. 17. — С. 150–218. — Існує ел. версія: http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_17_ekon/stat_17/64.pdf.
29. Система стратегічного планування соціально-економічного розвитку в Україні: сучасний стан та напрями вдосконалення. — Київ : ПРООН в Україні, 2009. — 120 с.
30. Тертичка В. В. Стратегічне управління [Електронний ресурс] : навч. посіб. / В. В. Тертичка. — Електрон. дані та прогр. — Київ : К.І.С., 2015. — 1 електрон. опт. диск. (CD-ROM). — Назва з контейнеру. — (ISBN 978-617-684-140-1). — Веб-сайт: http://ipas.org.ua/images/doc/Library/EducationalMaterials/spm_tertychka_2015_a4.pdf.

31. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент : искусство разраб. и реализации стратегии : учеб. для вузов / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд ; пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. — Москва : Банки и биржи; ЮНИТИ, 1998. — 576 с.
32. Цветков В. В. Державне управління: основні фактори ефективності (політико-правовий аспект) / В. В. Цветков ; НАН України, Ін-т держави і права ім. В. М. Корецького, Акад. прав. наук України. — Харків : Право, 1996. — 163 с.
33. Шаров Ю. П. Стратегічне планування та реалізація політики на центральному, регіональному та місцевому рівнях : навч. посіб. / Ю. П. Шаров. — Київ : Центр навч. л-ри, 2004. — 56 с.
34. Шершньова З. Є. Бар'єри стратегічного планування // Стратегічне управління : навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисципліни / Шершньова З. Є., Оборська С. В., Ратушний Ю. М. ; Київ. нац. екон. ун-т. — Київ, 2001. — Розд. 4.3. — С. 254–259. — Існує ел. версія: <http://studentbooks.com.ua/content/view/642/42/1/3/>.
35. Шершньова З. Є. Еволюція розуміння та передбачення майбутнього підприємств // Стратегічне управління : навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисципліни / Шершньова З. Є., Оборська С. В., Ратушний Ю. М. ; Київ. нац. екон. ун-т. — Київ, 2001. — Розд. 1.4. — С. 17–18. — Існує ел. версія: http://www.vuzlib.net/strat_upr/14.htm.
36. Chandler A. D. Strategy and structure / A. D. Chandler. — Cambridge : chapters in the history of the industrial enterprise : MIT Press, 1962. — 463 p.
37. Kotter J. P. Choosing Strategies for Cnange / J. P. Kotter, C. A. Schlesinger // Harvard Business Review. — 1979. — Vol. 57, no. 2. — P. 106–114.
38. 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.
39. Pearce J. A. Strategis Management / J. A. Pearce, R. B. Robinson. — 2nd ed. — Homewood : Richard D. Irwin, 1985. — P. 23–25.
40. Strategic Management : consept and Cases / University of Alabama. — 4th ed. — Plano (Texas, USA) : Business Publication Inc., 2007. — 647 p.

Ресурси Інтернет

- 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 екрану.
- 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 екрану.
- Громадянське суспільство і влада [Електронний ресурс] : уряд. веб-сайт / Департамент інформації та комунікацій з громадськістю Секретаріату Кабінету Міністрів України. — Електрон. дані та прогр. — Київ, 2007–2013. — Режим доступу: http://civic.kmu.gov.ua/consult_mvc_kmu/news/article. — Назва з екрану.
- Інститут аналізу політики та стратегій [Електронний ресурс] : веб-сайт. — Електрон. дані та прогр. — Київ : ІАІС, 2008–2013. — Режим доступу: <http://www.ipas.org.ua/>. — Назва з екрану.
- Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу [Електронний ресурс] : веб-сайт. — Електрон. дані та прогр. — Київ, 2013. — Режим доступу: <http://www.center.gov.ua>. — Назва з екрану.
- Блейклі Е. Дж. Вибір місцевої стратегії економічного розвитку [Електронний ресурс] / Е. Блейклі // Планування місцевого економічного розвитку (теорія і практика) / Едвард Дж. Блейклі, Тед К. Бредшоу. — Електрон. дані. — Львів :

- Літопис, 2002. — Розд. 6. — Режим доступу: <http://www.management.com.ua/strategy/str075.html>. — Назва з екрану.
- Методичні рекомендації щодо здійснення оцінки ефективності бюджетних програм [Електронний ресурс] : [затвердж. Наказом МФУ № 608 від 17.05.2011 р.] // Міністерство фінансів України : офіц. веб сайт. — Електрон. дані та прогр. — Київ, 2013. — Режим доступу: http://www.minfin.gov.ua/control/uk/publish/article%3Fart_id=293133&cat_id=285157. — Назва з екрану.
 - Непочатенко О. О. Сутність і зміст стратегічного управління [Електронний ресурс] / О. О. Непочатенко, О. М. Транченко // Зб. наук. пр. УДАУ / редкол.: П. Г. Копитко (відп. ред.) та ін. — Умань, 2008. — Вип. 67, ч. 2 : Економіка. — С. 353–360. — Режим доступу: <http://udau.edu.ua/library.php?pid=269>. — Назва з екрану.
 - Про затвердження Основних підходів до запровадження програмно-цільового методу складання та виконання місцевих бюджетів [Електронний ресурс] : наказ М-ва фінансів України № 805 від 2 серп. 2010р. // Міністерство фінансів України : офіц. веб сайт. — Електрон. дані та прогр. — Київ, 2013. — Режим доступу: http://www.minfin.gov.ua/control/uk/publish/printable_article?art_id=289413. — Назва з екрану.
 - Ставицький О. В. Особливості розвитку стратегічного управління в Україні [Електронний ресурс] / О. В. Ставицький // Ефективна економіка / Дніпропетр. держ. аграр. ун-т : ел. фах. вид. — Електрон. дані. — Дніпропетровськ, 2011. — № 8 (серпень). — Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=646>. — Назва з екрану.

РОЗДІЛ 6

ТЕХНОЛОГІЇ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Мета вивчення розділу: отримати уявлення про: технології і процес стратегічного управління і планування; особливості процесуальних фаз і етапів розробки стратегічного плану; роль зовнішнього і внутрішнього середовища; стейкхолдерів та інших учасників стратегічного управління і планування; PEST-аналіз і SWOT-аналіз як базові інструменти стратегічного управління.

Навчальні цілі:

- 1) ознайомлення зі змістом технології стратегічного управління і планування;
- 2) засвоєння базових понять процесу стратегічного управління і планування;
- 3) усвідомлення змісту процесуальних фаз і етапів розробки стратегічного плану;
- 4) розуміння значення зовнішнього і внутрішнього середовища;
- 5) усвідомлення ролі стейкхолдерів та інших учасників стратегічного управління і планування;
- 6) розуміння змісту і технології PEST- і SWOT-аналізу як базових інструментів стратегічного управління;
- 7) вміння застосовувати здобуті знання в процесі реалізації стратегічного управління.

Після вивчення розділу ви повинні:

а) знати:

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

б) вміти:

- здійснювати загальний PEST- і SWOT-аналіз;
- методологічно правильно проводити аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища;
- концептуально розуміти особливості процесу стратегічного управління і планування;
- забезпечувати комунікації у стратегічному управлінні;
- втілювати на практиці підходи до подолання невизначеності середовища стратегічного управління.

Зміст розділу

Вступ

6.1. Стратегічне управління як процес

- 6.1.1. Процесний підхід і розробка стратегії
- 6.1.2. Процес стратегічного управління і планування

6.2. Технологія стратегічного управління і планування

- 6.2.1. Процесуальні фази стратегічного управління
- 6.2.2. Етапи розробки стратегічного плану

6.3. Роль середовища в стратегічному управлінні

- 6.3.1. Чинники зовнішнього середовища

- 6.3.2. Вплив зовнішнього середовища
- 6.3.3. Роль стейкхолдерів і груп інтересів у стратегічному управлінні
- 6.3.4. Виробники стратегій і експерти та консультації з громадськістю у стратегічному управлінні
- 6.3.5. Чинники внутрішнього середовища
- 6.3.6. Синергія і структура в стратегічному управлінні
- 6.3.7. Комунікації у стратегічному управлінні
- 6.3.8. Управлінське спілкування і культурні аспекти стратегічного управління
- 6.3.9. Вплив зовнішнього середовища на внутрішнє
- 6.3.10. Невизначеність середовища

6.4. PEST- і SWOT-аналіз

- 6.4.1. PEST-аналіз: складники, переваги і недоліки
- 6.4.2. SWOT-аналіз як базовий інструмент стратегічного управління
- 6.4.3. SWOT-аналіз: стратегічні зв'язки

Висновки

Ключові терміни і поняття

Запитання і завдання до розділу 6

Навчальні ресурси

Вступ

Шостий розділ знайомить із технологіями стратегічного управління і планування, розглядає питання процесного підходу до розробки стратегії (п. 6.1.1), аналізує процес стратегічного управління і планування (п. 6.1.2). Особливу увагу акцентовано на багатогранності стратегічного управління як процесу.

Наголошується, що сучасне стратегічне управління здійснюється відповідно до процесуальних фаз (п. 6.2.1) і охоплює відповідні етапи розробки стратегічного плану (п. 6.2.2).

Досліджено роль середовища в стратегічному управлінні, визначено чинники зовнішнього (п. 6.3.1) і внутрішнього середовища (п. 6.3.3), а також висвітлено роль стейкхолдерів та інших учасників стратегічного управління і планування (п. 6.3.2). Для правильного розуміння сучасного стратегічного управління розкриваються значення синергії, структура, комунікації, бачення культури в стратегічному управлінні (п. 6.3.4).

Простежується вплив зовнішнього середовища на внутрішнє та детально розглядається поняття невизначеності середовища у стратегічному управлінні (п. 6.3.5).

У матеріалі про технології стратегічного управління окреслено складники і значення, проаналізовано переваги і недоліки PEST-аналізу (п. 6.4.1) і SWOT-аналізу (п. 6.4.2).

6.1. Стратегічне управління як процес

6.1.1. Процесний підхід і розробка стратегії



Процес (від лат. processus — рух, просування) — це послідовна зміна станів, стадій, етапів або певних явищ, предметів, яка відбувається закономірним порядком; хід розвитку чого-небудь; сукупність низки послідовних дій, засобів, спрямованих на досягнення певного результату; послідовна зміна станів об'єкта в часі

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

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

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

Основними елементами процесу державного управління є:

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

Розробка технології стратегічного управління ґрунтується на різних підходах. Дослідники виокремлюють основні підходи до розробки стратегії (див. таблицю 6.1).

Таблиця 6.1.

Підходи до розробки стратегії

Ф.Котлер	Визначає послідовність розробки стратегії, ґрунтуючись на програмі розвитку, формулює цілі і завдання, 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: <ul style="list-style-type: none"> – досягнення цілей за допомогою наявних продуктів і ринків; – вихід на нові ринки; – розробка нових продуктів.

За наявності значного вибору підходів до розробки стратегії, хотілося б акцентувати, що найоптимальнішим є процесний підхід.



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

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

Згідно з процесним підходом розробка стратегії охоплює такі етапи:

- постановка цілей;
- розробка стратегії;
- пошук необхідних ресурсів.

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

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

Виділяють декілька підходів до вимірювання процесу розробки стратегії:

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

1) Розглядаючи стратегію як модель рішень, можна констатувати, що вона є невід'ємною конструкцією в діяльності організації;

стратегія як засіб визначення організаційної мети в рамках її довгострокових завдань, програм дій і пріоритетів при розподілі ресурсів. Це один із найстаріших і найбільш класичних поглядів на концепцію стратегії як процес. Згідно з цим аспектом стратегія є процесом чіткого окреслення цілей і завдань організації на довгострокову перспективу, а також необхідних програм дій для реалізації цих завдань і вишукування необхідних ресурсів;

2) стратегія як визначення конкурентних переваг організації. Визнано, що одним із ключових завдань стратегії є процес формування основної діяльності, якою організація займається або планує зайнятися. Це визначає місце стратегії як основного фактора, який скеровує і обумовлює процеси зростання, диверсифікації, поглинання.

3) Головним завданням у розкритті формального процесу стратегічного управління є дієве сегментування, яке суттєво впливає на організаційну структуру. Сегментування є ключем для аналізу, стратегічного позиціонування, розподілу ресурсів і портфельного менеджменту. Воно чітко окреслює "межі впливу" організації, вносячи ясність у те, де включитися в конкурентну боротьбу;

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

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

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

На рисунку 6.1 схематично зображено процес формування стратегії.

Усі стадії процесу формування стратегії фактично загальновідомі, головне завдання — якісне їх наповнення (*матеріал про зміст стадій процесу формування стратегії див. у відповідних параграфах*).



Рисунок 6.1. Процес формування стратегії

6.1.2. Процес стратегічного управління і планування

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

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

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

- масштаб розробки стратегічного плану (для всієї організації, окремого департаменту, регіону, територіальної громади, галузі тощо);
- головні проблемні моменти у розвитку (організації, регіону, територіальної громади), що зумовили розробку стратегічного плану;
- основні цілі, що ставляться перед розроблюваною стратегією, та очікувані вигоди і результати;
- наявність осіб, зокрема вищих рівнів управління, які підтримують процес стратегічного управління;
- хто переважно матиме зиск від результатів і буде зацікавлений у процесі стратегічного планування;
- керівник процесу стратегічного управління і реалізації стратегічного плану;
- команда із впровадження стратегічного управління і розробки стратегічного плану (до її складу мають входити особи, що виробляють політику організації, регіону чи територіальної громади, управлінці вищих рівнів, стейкхолдери, інші співробітники);

- яких осіб бажано додатково залучити до розробки стратегічного плану;
- потреба у послугах консультантів;
- кого бажано залучити до експертизи та оцінювання стратегічного плану;
- часовий горизонт розробки стратегічного плану;
- скільки часу знадобиться для розробки стратегічного плану, кінцевий термін подання його на розгляд;
- яким уявляється остаточний варіант стратегічного плану (стисле резюме; деталізований документ (без тактичних і операційних деталей); детальний план);
- основні ресурси і витрати, з яких джерел їх планується отримати.

Стратегічне управління є процесом, реалізація якого потребує безперервного втручання органів влади, відповідальних за здійснення цього стратегічного управління. Інституційно орган влади в цьому процесі відіграє роль системи прийняття рішень (**наприклад**, якщо розглядати центральний орган влади – Кабінет Міністрів). Схематичне зображення моделі стратегічного управління як процесу див. на рисунку 6.2.

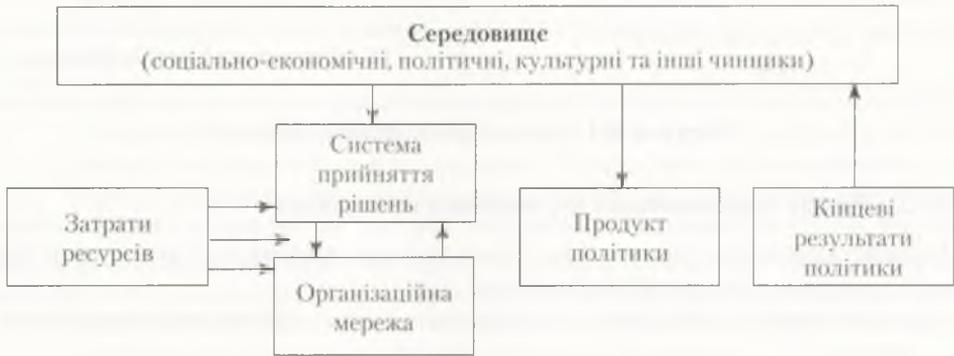


Рисунок 6.2. Стратегічне управління як процес

Процес стратегічного управління насамперед полягає у вирішенні питань і розв'язанні проблем. Суть стратегічного управління зводиться до виділення суттєвого у всьому комплексі змін, бажаного і можливого стану організації, регіону чи територіальної громади у майбутньому.

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

Три ключових запитання стратегічного управління і планування:

Хто ми, що робимо сьогодні і чому?

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

Як намагаємося туди дістатися?



Важливо:

відповідаючи на ці головні запитання стратегічного управління і планування, необхідно пам'ятати: найважливіше – чесна відповідь.

Саме правдивість відповіді є основою, базисом для впровадження стратегічного управління, його продуктів, результатів, наслідків і впливів як для конкретної організації, так і суспільства в цілому.

Відповідь на ці запитання визначально важлива для процесу стратегічного управління і розробки стратегічного плану.

6.2. Технологія стратегічного управління і планування

6.2.1. Процесуальні фази стратегічного управління

Процес стратегічного управління за узагальненою моделлю можна окреслити у вигляді трьох блоків. Кожен із цих блоків має свою специфіку залежно від змісту завдань, результатів, інструментарію, що застосовується. Модель технології розробки стратегії містить такі три блоки (схематичне зображення трьох блоків моделі технології розробки стратегії див. на рисунку 6.3):

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

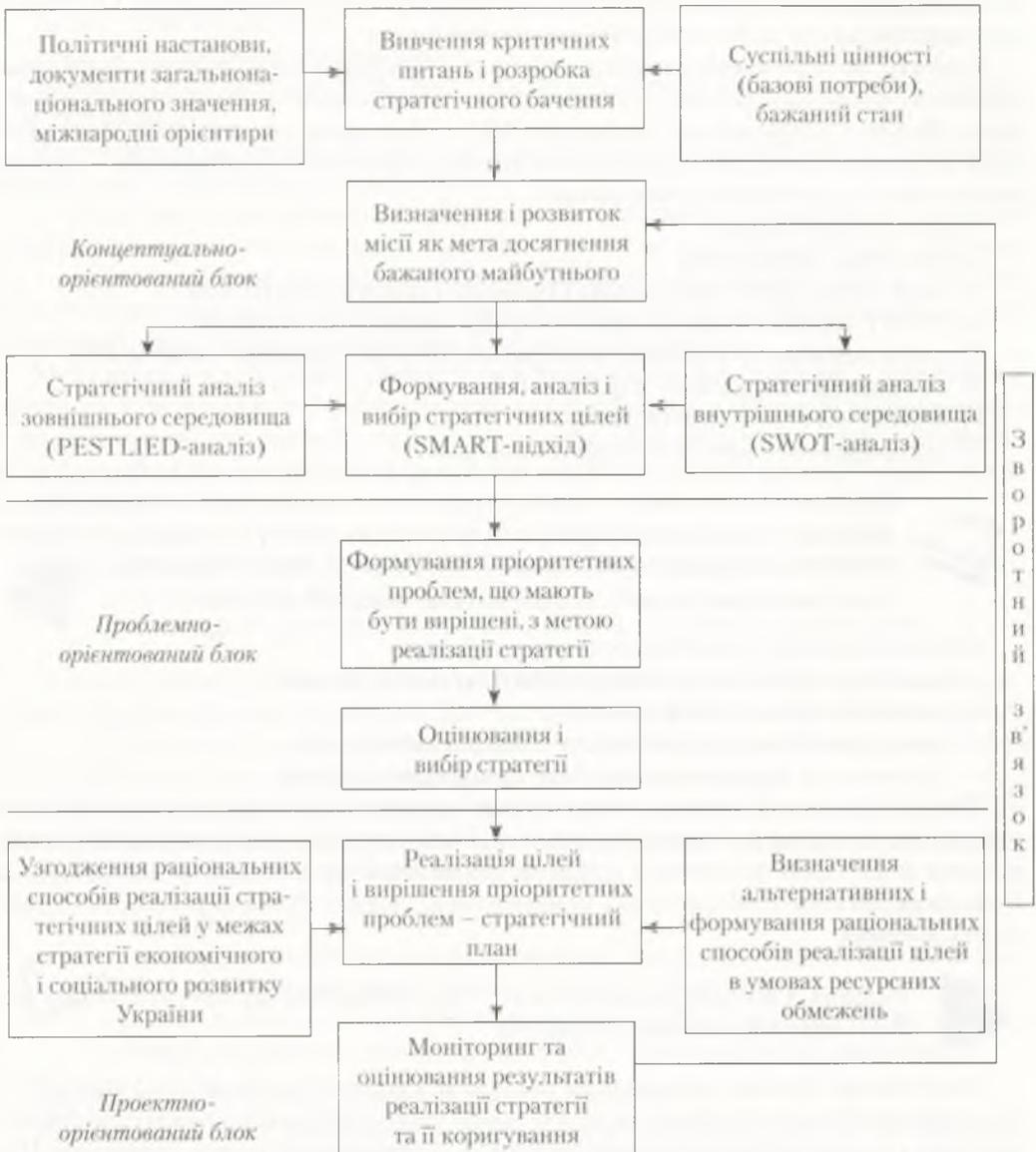


Рисунок 6.3. Модель технології розробки стратегії

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

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

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

Структурно перелічені блоки інтегруються у загальний алгоритм технології стратегічного управління (згідно з *Методичними матеріалами зі стратегічного планування Фонду з міжнародного розвитку США — див. навчальні ресурси*). Передусім необхідно акцентувати на процесуальних фазах стратегічного управління — кроках стратегічного управління і планування:

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



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

Перед розробкою стратегічного плану необхідно:

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

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



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

Послідовний приклад раціональної організації суспільства (лише для України): існує низка проблем, які постають перед системою управління за відсутності співмірності системних елементів без раціонального стержня — раціональної моделі управління. Що демонструє відносно формалізоване планування та прогнозування розвитку держави.

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

6.2.2. Етапи розробки стратегічного плану

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

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

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

Для вироблення дієвого стратегічного плану необхідно досягти початкової згоди щодо процесу стратегічного планування.

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

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



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

Дієве стратегічне планування має ініціюватися на найвищому рівні

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

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

Застереження:



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

Другий етап передбачає створення Робочої групи (РГ).

РГ утворюють для обговорення і затвердження усіх основних рішень, пов'язаних із розробкою та реалізацією стратегічного плану. Кількість членів РГ має бути оптимальною, варто дотримуватися загальноновизначених 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. Завданнями РГ є:

- організація її засідань;
- рекомендація координаторам заповнити відповідні форми підготовки стратегічного плану;
- узагальнення інформації, отриманої від координаторів запровадження стратегічного плану;
- підготовка і подання керівникові проекту повного та скороченого варіантів стратегічного плану;
- відстеження (моніторинг) та аналіз реалізації стратегічного плану;
- координація підготовки звітів;
- аналіз зовнішніх і внутрішніх чинників середовища;
- формування або уточнення місії (організації);
- визначення або уточнення стратегічних цілей і завдань;
- рішення щодо розробки і реалізації відповідних програм;
- встановлення результатів планованого періоду;
- окреслення завдань координаторам стратегічного плану;
- схвалення проектів програм і представлення проекту стратегічного плану керівникові.

Координатор стратегічного плану реалізує такі функції:

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

РГ безпосередньо здійснює стратегічне управління. Цей процес містить відповідні етапи, його можна зобразити як своєрідні сходи, які долає (РГ), впроваджуючи стратегічне управління і реалізуючи стратегічний план (див. рисунок 6.4):

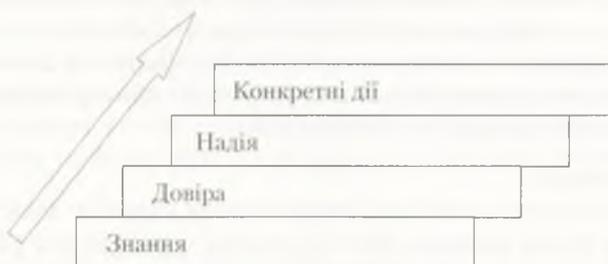


Рисунок 6.4. Організаційний процес стратегічного управління для РГ

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

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

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



Застереження:

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

Піднявшись на сходинку “довіра”, неможливо спуститись на сходинку “знання”. В протилежному разі команда (РГ) втратить довіру.



Важливо:

РГ, яка впроваджує стратегічне управління, має на початковому етапі чітко для себе визначити — підніматись цими сходами чи ні, тобто впроваджувати стратегічне управління і розробляти стратегічний чи ні.

Третій етап — аналітичний, дає змогу шляхом проведення PEST-аналізу (**P**olitical — політичні; **E**conomic — економічні; **S**ocial — соціальні; **T**echnological — технологічні чинники) і SWOT-аналізу (**S**trengths — сильні сторони; **W**eaknesses — слабкі сторони; **O**pportunities — можливості; **T**hreats — загрози) визначити сильні й слабкі сторони, можливості та загрози і стратегічні зв'язки; сприяє формуванню місії, цілей і завдань стратегічного плану (*матеріал щодо PEST- і SWOT-аналізу див. у відповідному параграфі*).



Матеріал про наступні етапи розробки стратегічного плану — у відповідних параграфах підручника

Етапи стратегічного управління є функціями стратегічного управління:

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

Кожна фаза (функція) стратегічного управління закінчується певним результатом:

- стратегічний аналіз середовища — оцінкою поточного стану організації, її конкурентоспроможності;
- прогнозування — прогнозом майбутнього стану організації;
- вибір місії, завдань і стратегій — запланованою та адаптивною стратегією, стратегічним планом, програмою;
- реалізація стратегій, контроль і корегування пов'язані з розробкою програм, механізмів функціонування, мотивації, фінансування, організаційного та інвестиційного проектування, контролю, регулювання.

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

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

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

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

6.3. Роль середовища в стратегічному управлінні

6.3.1. Чинники зовнішнього середовища

Для детального визначення параметрів середовища, які впливають на діяльність організації, регіону чи територіальної громади і які слід відстежувати, потрібно проаналізувати ці фактори середовища. Стратегічний план формується у певному середовищі. Загалом розрізняють чотири види середовища (див. таблицю 6.2).

Таблиця 6.2.

Чотири види середовища

Вид середовища	Зміст
Соціальне середовище (Social environment)	Культурні, етнічні, релігійні та інші звички; соціальна структура суспільства; соціальна мобільність; очікування, моделі і правила поведінки та способи взаємодії і взаємозв'язок між ними, який встановлює кожне суспільство.
Фізичне середовище (Physical environment)	– Географічні характеристики: клімат, природні ресурси, топографія, архітектура тощо; – демографічні характеристики: динаміка зростання чисельності населення, розселення, урбаністичні умови, вікова структура та інші фізичні характеристики, що визначають спосіб життя, визнаний у суспільстві.
Економічне середовище (Economic environment)	Економічна система, зміст і активність економічного життя суспільства, в тому числі характер індустрії та торгівлі; відносна заможність чи бідність регіону, на який поширюється політика; рівень безробіття, рівень економічного зростання тощо.
Політичне середовище (Political environment)	Політична система, політичні інституції, владні структури, чинне законодавство, політичні партії, громадські організації, групи спеціальних інтересів, лобізм, домінуюча ідеологія, політична культура, нагальні політичні проблеми даного моменту.

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

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

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

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

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

- Середовище містить багато різноманітних факторів впливу. Визначити фактори, які мають або можуть мати найбільший вплив на організацію, досить складно. До того ж, недостатньо скласти перелік факторів впливу. Необхідно проаналізувати ці фактори, оцінити їх потенційний вплив і шляхи взаємодії з організацією, регіоном чи територіальною громадою. Тільки за таких умов можна отримати повну картину.
- Також існує питання з невизначеністю. Важко зрозуміти історію впливу зовнішніх факторів, ще складніше — ступінь їх впливу в майбутньому.

6.3.2. Вплив зовнішнього середовища

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

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

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

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

сферою змін у мікросередовищі є глобалізація, інтернаціоналізація ринків і врядування. Кінець ХХ ст. став періодом глобалізації суспільних відносин і великого бізнесу. Глобальні суспільні зміни, стратегії і дії відображаються в транснаціональному підході, що застосовується в сучасному світі. Глобалізація суттєво вплинула не тільки на обмін товарів і послуг, а й на суспільні процеси. Особливого значення набуло питання оптимізації управлінських систем. Ми живемо в умовах великого глобального взаємопроникнення, глобального управління і звуження доступних сегментів глобального ринку, яке викликане гострою конкуренцією і розвитком технологій. В Європі свідченням цих процесів є лібералізація колишніх комуністичних економік, розвиток електронної торгівлі, зростання нових торгових союзів, скорочення витрат на транспорт, інформацію, зв'язок тощо. На теренах колишнього СРСР свідченням цих процесів є трансформація колишніх республік, входження частини із них до Європейського Союзу, створення СНД тощо. Ця зростаюча незалежність свідчить, що розвиток локальних політичних, економічних, соціальних і технологічних середовищ призведе до появи хвилевого ефекту, що пронизує дуже чутливе глобальне співтовариство. Вагомими аргументами щодо просування глобальної стратегії є усвідомлення фінансових і маркетингових можливостей, які може забезпечити обрана стратегія. Водночас необхідно усвідомити: частина споживачів сприймуть "глобальний" продукт, а частина очікуватимуть більшої диверсифікації послуги чи товару, що забезпечує відповідність їхнім запитам. Це, з одного боку, питання знаходження балансу між економією витрат і збільшенням доходів, генерованого глобальною стратегією, і відповідності потребам покупців продуктів компанії, з іншого. Тому управлінням, які формують стратегію, необхідно враховувати глобальні фактори впливу та важливість місцевих і регіональних відмінностей. Гасло *"думай глобально — дій локально"* є актуальним при врахуванні факторів міжнародного середовища.

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

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

організації мають передбачати і бути готовими до змін у правових процедурах.

Правові

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

етика стосується моральних принципів, які є наріжним каменем людських взаємовідносин і поведінки. Вона визначає рівень людського добробуту і виявляє чинники, що впливають на задоволеність людини. Етичні аспекти стратегії містять суб'єктивні відчуття від поведінки людини. Особи, що приймають рішення, певною мірою володіють моральною філософією, інколи не усвідомлюючи цього. допомагає окреслити особисті завдання, відрізнити позитивні зміни від негативних, оцінити бажаність того чи іншого варіанту розвитку подій.

Етичні

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

Медійні

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

Вплив

стейкхолдерів

6.3.3. Роль стейкхолдерів і груп інтересів у стратегічному управлінні

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



Ідентифікація стейкхолдерів — це обов'язковий складник стратегічного управління, оскільки така ідентифікація є виявленням всіх тих осіб (груп осіб), які мають відношення до процесу стратегічного управління (як у владі, так і поза органами влади)

Ідентифікація стейкхолдерів — тобто ідентифікація усіх, кого стосується сучасний стан і можливі досягнення організації (пов'язані із цим затрати, продукти, результати і наслідки реалізації стратегії).



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

При здійсненні стратегічного управління і розробці стратегічного плану не зава-
дять консультації з двома групами стейкхолдерів:

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



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

Наприклад,

Прикладом є групи бізнес-інтересів, лобістські групи підприємців; політичні партії та рухи (наприклад, “Партія зелених”, з якими варто рахуватися при реалізації більшості інвестиційних проектів, що впливають на довкілля).

Із представниками груп інтересів у процесі стратегічного управління необхідно проводити відповідні консультації, особливо перед прийняттям рішень.

Другу групу стейкхолдерів, представники якої залучаються до попередніх консультацій, складають зацікавлені органи влади.



Зацікавлені органи влади – це органи, з якими повинні узгоджуватися ті чи інші питання, що стосуються процесу стратегічного управління

Коло таких зацікавлених органів влади визначається нормативними документами або експертним шляхом, із урахуванням доцільності.

Наприклад,

Відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України від 18.07.2007 № 950 (у редакції постанови КМУ від 8.07.2009 р. № 712) Регламент Кабінету Міністрів встановлює порядок проведення засідань Уряду, підготовки та прийняття рішень, визначає інші процедурні питання його діяльності.

Згідно з §7 Розділу 2 цього Регламенту Уряд на своїх засіданнях розглядає такі питання:

- концептуальні засади реалізації державної політики;
- питання щодо реалізації програм Президента України;
- питання, що потребують нормативно-правового врегулювання актами Кабінету Міністрів;
- питання організаційно-розпорядчого характеру, в тому числі кадрові питання, питання присудження премій та призначення стипендій Кабінету Міністрів;
- законодавчі ініціативи Кабінету Міністрів;
- питання, що потребують врегулювання актами Президента України;
- проекти урядових заяв, декларацій, директив, листів, звернень і меморандумів;
- питання відзначення державними нагородами...;
- питання нагородження Почесною грамотою Кабінету Міністрів;
- питання погодження списків кандидатур, зарахованих до кадрового резерву...;
- інші питання згідно з цим Регламентом.

У § 33 виокремлено *головного розробника, розробника та заінтересовані органи.*

Головним розробником проекту акта Кабінету Міністрів є орган, який вносить проект акта до Кабінету Міністрів. Розробниками проектів актів Кабінету Міністрів є міністерства, інші центральні органи виконавчої влади, державні колегіальні органи,

Рада міністрів Автономної Республіки Крим, обласні, Київська та Севастопольська міські держадміністрації відповідно до своєї компетенції. Якщо питання, що потребує врегулювання, належить до компетенції кількох органів виконавчої влади, розробником проекту акта Кабінету Міністрів є орган, компетенція якого у відповідній сфері правового регулювання є домінуючою. Інші органи виконавчої влади, що відповідно до компетенції беруть участь у розробленні проекту акта або його погодженні, є заінтересованими органами. Проект акта Кабінету Міністрів підлягає обов'язковому погодженню усіма заінтересованими органами, а також Мініном та Мінекономрозвитку (за винятком проекту розпорядження з кадрових питань). Під час опрацювання проекту акта Кабінету Міністрів повинні бути вжиті вичерпні заходи для врегулювання розбіжностей (проведені узгоджувальні процедури, консультації, наради, робочі зустрічі тощо). До розроблення проекту акта Кабінету Міністрів можуть залучатися за згодою народні депутати України, науковці та інші фахівці, а також представники об'єднань громадян. Також урегульовано процедуру узгодження з іншими суб'єктами державної політики.

Під час розроблення проекту акта Кабінету Міністрів розробник аналізує стан справ у відповідній сфері правового регулювання, причини, які зумовлюють необхідність підготовки проекту, визначає предмет правового регулювання, механізм вирішення питання, що потребує врегулювання, передбачає правила і процедури, які, зокрема, унеможливили б вчинення корупційних правопорушень, а також робить прогноз результатів реалізації акта та визначає критерії (показники), за якими оцінюватиметься ефективність його реалізації. Якщо реалізація акта потребує фінансування з державного чи місцевого бюджетів, розробник проводить необхідні фінансово-економічні розрахунки.

У Главі 3 розглянуто питання погоджень і консультацій. Заінтересований орган зобов'язаний чітко обґрунтувати свою позицію щодо проекту акта Кабінету Міністрів, а в разі потреби викласти окремі положення проекту у відповідній редакції.

Типовий регламент місцевої державної адміністрації

Відповідно до Типового регламенту місцевої державної адміністрації (затвердженого постановою КМУ від 11 грудня 1999 р. № 2263 (у редакції постанови КМУ від 31 жовтня 2007 р. № 1270) проекти розпоряджень підлягають обов'язковому погодженню із заінтересованими структурними підрозділами місцевої держадміністрації, а у разі потреби з іншими органами.

Аналіз стейкхолдерів допомагає визначити:

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

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

- | | | |
|----|----------------------|--|
| 1) | Статус стейкхолдерів | <ul style="list-style-type: none"> – володіння матеріально-сировинними і трудовими ресурсами тощо з можливою монополізацією їх; – влада, наприклад, владні, контролюючі чи органи місцевого самоврядування; – вплив (лобіювання тощо). |
| 2) | Ступінь інтересу | стейкхолдерів до організації. Наприклад , віддають перевагу опосередкованій участі в розвитку організації чи прагнуть активнішого залучення до її діяльності. |

Грунтовне розуміння позиції стейкхолдерів сприятиме більш точному прогнозуванню можливих ситуацій і сценаріїв розвитку подій та конструктивній взаємодії із стейкхолдерами.

Для розуміння впливу стейкхолдерів на стратегічний напрям розвитку організації, необхідно відповісти на деякі важливі питання:

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

Аналіз стейкхолдерів доцільно здійснювати за уніфікованими шаблонами. Такий аналіз спрямований на з'ясування ступеня впливу стейкхолдерів на процес стратегічного управління і реалізацію стратегічного плану. Шаблон для аналізу стейкхолдерів наведено у таблиці 6.3.

Таблиця 6.3.

Шаблон для аналізу стейкхолдерів

Назва стейкхолдера (1)	Оцінка ступеня заінтересованості стейкхолдера (2)	Оцінка впливовості стейкхолдера (3)	Значимість стейкхолдера для реалізації стратегічного плану	Роль, яку може зіграти стейкхолдер, при реалізації стратегічного плану
Стейкхолдер 1				
Стейкхолдер 2				
Стейкхолдер 3				

Під час заповнення шаблону для аналізу стейкхолдерів слід враховувати такі чинники:

- 1) для визначення стейкхолдерів необхідно знати:
 - хто матиме зиск від реалізації стратегічного плану?
 - на кого стратегічний план може вплинути негативно?
 - прихильники стратегічного плану;
 - опоненти стратегічного плану.
- 2) Оцінка ступеня заінтересованості стейкхолдера здійснюється за шкалою від 0 до 4, де:
 - дуже заінтересовані;
 - скоріш всього, заінтересовані;
 - незаінтересовані;
 - опоненти;
 - 0 — невідомо.
- 3) Для оцінки впливовості стейкхолдера необхідно врахувати:
 - повноваження і статус (політичний, соціальний та економічний) кожного стейкхолдера;
 - ступінь організованості;
 - ресурси, які може мобілізувати стейкхолдер;
 - неофіційний вплив;
 - відносини з іншими стейкхолдерами.

- 4) Оцінка ступеня впливовості стейкхолдера здійснюється за шкалою від 0 до 4, де:
- дуже впливова;
 - скоріш всього, впливова;
 - скоріш всього, невпливова;
 - зовсім невпливова;
- 0 — невідомо.
- 5) Оцінка рівня значимості стейкхолдера для реалізації стратегічного плану здійснюється за шкалою від 0 до 4, де:
- дуже значуща;
 - скоріш всього, значуща;
 - найімовірніше, незначуща;
 - незначуща;
- 0 — невідомо.

Щодо **бізнес-стратегій**, то до зовнішніх стейкхолдерів належать організовані споживачі, постачальники, владні структури тощо; до внутрішніх — власники, менеджери і співробітники. У великих компаніях можуть бути тисячі співвласників — акціонерів. Кожна із груп стейкхолдерів зацікавлена в успіхах підприємства. Відповідно, необхідно брати до уваги їхній внесок і ступінь впливу на стратегічні процеси.

Бізнесу потрібна підприємницька складова, здатна до інноваційних процесів і свідомого взяття на себе ризику. Без цього важко уявити функціонування організації. Так само в умовах великого підприємства діяльність акціонерів матиме різний ступінь впливу на директорів, найманих менеджерів та інших співробітників, кожен із яких має обмежений вплив на діяльність організації (див. рисунок 6.5).



Рисунок 6.5. Загальна інформація про власників бізнесу

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

6.3.4. Виробники стратегій і експерти та консультації з громадськістю у стратегічному управлінні



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

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



Експерти стратегії — це аналітики, які власне і проводять попередній аналіз (ex-ante аналіз), готують рекомендації для замовника стратегічного управління, розробляють стратегічний план і здійснюють підсумковий аналіз (ex-post аналіз)

Залежно від часу проведення аналізу (по відношенню до моменту прийняття рішення щодо стратегічного плану) і змісту відповідних процедур виділяють:

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

Система прийняття рішень (орган влади) забезпечує трансформацію затрат ресурсів у продукти стратегії (рішення щодо заходів; фінансування заходів). Трансформація продуктів у результати стратегії — поза повноваженнями органу влади.

Консультації з громадськістю проводяться в порядку, визначеному нормативно-правовими актами (*матеріали про систему стратегічного управління в Україні; управлінське консультування див. у відповідних параграфах*).

Приміром, відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України (Постанова КМУ від 18.07.2007 № 950 (у редакції постанови КМУ від 8.07. 2009 р. № 712) Регламент Кабінету Міністрів встановлює порядок проведення засідань Уряду, підготовки та прийняття рішень, визначає інші процедурні питання його діяльності.

§ 28 — інформування громадськості. Секретаріат Кабінету Міністрів забезпечує інформування громадськості про рішення, прийняті на засіданні Кабінету Міністрів. З метою інформування громадськості надаються прес-релізи, організовуються прес-конференції, брифінги членів Уряду, оприлюднюються відповідні матеріали у друкованих та електронних засобах масової інформації.

§ 42 — громадське обговорення. Розробник організовує громадське обговорення проектів актів Кабінету Міністрів, що мають важливе суспільне значення і стосуються прав та обов'язків громадян, а також проєктів, які передбачають надання пільг, переваг окремим суб'єктам господарювання, делегування функцій, повноважень органів виконавчої влади або органів місцевого самоврядування, зокрема організаціям недержавної форми власності. Громадське обговорення проектів актів Кабінету Міністрів проводиться відповідно до законодавства. У разі проведення громадської антикорупційної експертизи розробник надає громадянам або об'єднанням громадян за їх зверненням проєкт акта з необхідними матеріалами, повідомляє про строки завершення його підготовки. Пропозиції, що надійшли в результаті проведення громадської антикорупційної експертизи, головний розробник розглядає під час опрацювання проєкту.

Типовий регламент місцевої державної адміністрації

Відповідно до Типового регламенту місцевої державної адміністрації (затвердженого постановою КМУ від 11 грудня 1999 р. № 2263 (у редакції постанови КМУ від 31 жовтня 2007 р. № 1270) пункти 70-73 передбачають громадське обговорення проєкту розпорядження із зазначенням, що проєкт може бути винесений для публічного обговорення на будь-якому етапі підготовки шляхом опублікування у друкованих засобах масової інформації або доведення до відома населення в інший спосіб. Організація проведення публічного обговорення покладається на головного розробника.

Робота місцевої держадміністрації, її апарату та структурних підрозділів є відкритою і гласною, за винятком розгляду питань, які становлять державну таємницю або належать до конфіденційної інформації, що є власністю держави. Місцева держадміністрація інформує громадськість про свою діяльність, залучає громадян до проведення перевірок, підготовки і розгляду питань, що належать до її компетенції. З метою забезпечення участі громадян в управлінні державними справами при місцевій держадміністрації утворюється громадська рада.

Принцип відкритості і прозорості при розробці стратегічних планів і здійсненні стратегічного управління відповідає основоположним підходам демократії, демократичного управління, належного (Good Governance — докладніше див. Додаток 6.1) і чутливого врядування (Sensative Governance).

Цей принцип базується на гласності, тобто громадяни мають долучатися до процесу вироблення стратегічних планів через складний механізм суспільного обговорення за участю урядовців і представників недержавних організацій.



Докладніше про концепцію належного врядування (Good Governance) державного управління див. Додаток 6.2

Нині до етичних питань середовища прикута особлива увага споживачів — найчастіше свій вибір на користь тієї чи іншої послуги вони роблять на основі етичних стандартів (матеріал про питання етики оцінювання в стратегічному управлінні див. у відповідному параграфі).

Наприклад,

Прикладом комерційного розвитку, що виник із етичних питань, є фонд взаємовигідної торгівлі (Fairtrade Foundation), заснований 1994 року. В основі його створення лежить ідея про альтернативу надання допомоги підприємствам країн третього світу, зокрема компанії Green and Black — виробників шоколаду “Золото майя”. Ідея “торгувати, а не допомагати” стала популяризуватися серед супермаркетів, що реалізують сьогодні різноманітний асортимент продукції Fairtrade.

Tesco не належить до компаній, про яких йдеться в аспекті екологічної складової. Навпаки, на її адресу часто лунає критика за недостатньо належне ставлення до довкілля. Тому коли компанія нещодавно оголосила про реалізацію стратегічної ініціативи щодо боротьби зі зміною клімату, громадськість досить скептично це сприйняла.

Компанія Tesco зобов’язалася значно знизити викиди вуглецю у точках збуту своєї продукції та дистрибуторських центрах, а також запровадила використання “вуглецевих етикеток” на продукції власного виробництва для того, щоби споживачі змогли оцінити рівень вуглецевих викидів так само, як вони вивчають калорійність продуктів.

Цю ініціативу можна оцінити як цінний рекламний крок із метою подальшого захоплення частки ринку. Проте відгуки на рахунок цього почину були схвальні. У який спосіб вдалося цього досягти? Чи належить у цій ситуації провідна роль ефективно спланованим PR-діям?

6.3.5. Чинники внутрішнього середовища

Наступним кроком є дослідження внутрішнього середовища, тобто слабких і сильних сторін об’єкта впровадження стратегічного плану (матеріал про складники PEST- і SWOT-аналізу див. у відповідному параграфі). Аналіз факторів внутрішнього середовища здійснюється за шаблоном, наведеним у таблиці 6.4.

Таблиця 6.4.

Фактори внутрішнього середовища

Внутрішні фактори	
СИЛЬНІ СТОРОНИ	СЛАБКІ СТОРОНИ
1)	1)
2)	2)
3)	3)
***	***

При заповненні таблиці важливо проводити градацію факторів (починаючи з найсильнішої/найслабшої сторони), ґрунтуючись на експертній оцінці членів РГ.



Докладніше про різні шаблони при аналізі внутрішніх факторів середовища для організації або територіальної громади див. у параграфі PEST-аналіз і SWOT-аналіз

Фактори внутрішнього середовища. Під факторами внутрішнього середовища розуміють чинники, які знаходяться усередині організації або територіальної громади і впливають на їх стратегію. До цієї категорії відносять організаційну культуру і структуру, а також інші складники внутрішнього середовища. Важливим є системність аналізу факторів внутрішнього середовища.

Однією з переваг системності аналізу є розвиток організаційної системи і її підсистем із урахуванням різноманіття перспектив. Ця процедура дозволяє визначити комплекс факторів, які відіграють важливу роль у внутрішньому середовищі.

Системний аналіз, як і інші форми неформального аналізу, дає змогу окреслити різні перспективи організації, з огляду на внутрішні фактори, що впливають на стратегію.

Організаційна політика. Будь-яка організація має основне призначення — “причину бути або існувати” — Місію. Усвідомлення місії визначає призначення організації. Згодом місію переглядають з метою її відповідності змінам або можливостям організації, регулювання відносин між організацією і зовнішнім середовищем (матеріал про бачення, місія, стратегічні цілі і завдання див. у відповідних параграфах).

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

Приклади формулювання призначення (див. таблицю 6.5).

Таблиця 6.5.

Формулювання призначення

Слабке формулювання	Питання	Сильне формулювання
Зосередимося на нашому набутому досвіді у сфері продуктів харчування.	Плануєте реалізовувати тільки продукти? Де ви плануєте їх збудувати?	У перші два роки діяльності за кордоном плануємо реалізовувати продукти харчування на ринках Північної Америки (переважно у Канаді).
Плануємо стати кращою компанією у сфері інформаційних технологій.	Хто ваші клієнти, звідки вони? Що можете їм запропонувати?	Плануємо постачати комп'ютери, програмне забезпечення і приставки всім офісним департаментам.

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

Наприклад, для бізнес-середовища ринкової сегмент компанії Saga орієнтований на осіб віком старше 50 років.

Компанія **Saga** була заснована як постачальник послуг із організації дозвілля та відпочинку для людей віком старше 50 років. Орієнтуючись на осіб, що достроково вийшли на пенсію, та тих, хто працює неповний робочий день, компанія надає ці послуги упродовж багатьох років.

Хоча компанія і не ставила за мету зацікавити молодшу аудиторію, вона вирішила розширити діапазон пропонованих продуктів і послуг для своєї головної аудиторії. Зараз компанія також пропонує страхування життя, транспортних засобів і житла, а відкриття фірмової радіостанції Saga дало змогу не тільки збільшити обсяги продажів, а й дарувати представникам цільової аудиторії розважальні програми.

Важливим аспектом стратегії компанії є визначення “позиції”, яку займають на ринку її товари і послуги. Це дає компанії можливість проаналізувати враження споживачів від отриманої продукції і послуг, які вона реалізує, і співставити з конкуруючими товарами.

Цей підхід базується на практиці маркетингового “позиціонування” — формування позитивного іміджу товару, послуги або бренда у свідомості споживачів (інакше кажучи, пошук відповіді на запитання: що для споживачів означає продукт, послуга або бренд?).

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

Синергія Пов'язана зі здатністю організації координувати ресурси і компетенції, поширювати їх на різноманітні продукти, структурні підрозділи та послуги компанії. Злиття Royal Bank of Scotland (RBS) и Nat West є прикладом створення синергії.

Ланцюг доданої вартості Це поняття можна описати та визначити так: скоординована сукупність дій, спрямованих організацією на задоволення попиту споживачів, — починаючи від відносин із постачальниками, системи закупівель, виробництва, продажу та маркетингу, і закінчуючи доставкою продукції або послуг споживачеві. Кожна ланка цього ланцюжка прагне отримати конкурентну перевагу шляхом зниження затрат або через встановлення фірмових відмінностей. Цінність, яку споживачі переносять на товари і послуги, може бути обумовлена тим, як відбуваються процеси розробки, виробництва, маркетингу, доставки і обслуговування продукту. Найважливіше те, що успішною стає організація, якій вдалося побудувати сильний ланцюг доданої вартості з дієвими зв'язками між постачальниками, споживачами і кінцевими користувачами продукції.

Аналіз ділового середовища в бізнес-структурах

Метою аналізу бізнесу є розуміння організаційного середовища для з'ясування факторів впливу, у тому числі політичних, економічних, соціальних і технологічних. Окрім того, необхідно враховувати такий чинник впливу на формування стратегії, як

невизначеність середовища, який не піддається оцінюванню. Для прийняття стратегічних рішень керівникам необхідно визначити діючі сили навколишнього середовища і зрозуміти силу їх нинішнього і потенційного впливу (*матеріал про стратегічні рішення див. у відповідних параграфах*).

Науковці Дж.Джонсон і К.Скоулз наголошують: “Перед менеджерами постають труднощі при спробі зрозуміти середовище. Оточення концентрує в собі безліч різноманітних факторів впливу; труднощі полягають у тому, щоб зрозуміти цю розмаїтість у контексті його впливу на прийняття стратегічних рішень”.

Розроблено низку моделей, концепцій і інструментів із метою допомогти зрозуміти та оцінити бізнес-середовище.

Людська здатність зауважувати зміни, що відбуваються в зовнішньому середовищі, набагато слабкіша при спостереженні за послідовними змінами, ніж при виникненні значних змін (шоків). Необхідно також усвідомити, які елементи навколишнього середовища матимуть серйозний вплив на щоденну діяльність, а які — опосередкований.

При проведенні найпростішого аналізу бізнес-середовища потрібно зважати на три аспекти:

- 1) внутрішні можливості і ресурси організації або ключові компетенції (*матеріал про концепції стратегічного вибору та про ресурсне забезпечення стратегічного управління див. у відповідних параграфах*);
- 2) зовнішнє середовище, за допомогою PEST/PESTEL-аналізу (*матеріал про PEST-і SWOT-аналіз див. у відповідних параграфах*);
- 3) конкурентне середовище, за допомогою моделі п'яти сил Портера (*матеріал про концепції стратегічного вибору див. у відповідних параграфах*).

6.3.6. Синергія і структура в стратегічному управлінні

Синергія є важливим поняттям у стратегічному управлінні. Вона пов'язана з оцінкою комбінованого ефекту дій, що проявляється, наприклад, у виході організації на сфери нових послуг (продуктів). Частково це поняття уже розглядалося як додаткова користь, отримана від взаємодії двох подій або організаційних одиниць.



Формула “ $2 + 2 = 5$ ” відображає позитивний ефект синергії організації, яка прагне зайняти свою нішу у сфері чи галузі за допомогою багатофакторної діяльності, оскільки в цьому випадку ефект буде вище, ніж просто сума всіх задіяних факторів. Також не слід ігнорувати й іншими варіантами розвитку подій — негативний ефект синергії, коли “ $2 + 2 = 4$ ” або навіть “3”!

Існує два різних види синергії:

- 1) **структурна синергія** зводиться до поєднання ресурсів із метою зниження виробничих витрат чи збільшення доходів. Часто результатом операцій структурної синергії є підвищення економії витрат із 15% до 25%, ріст доходів із 20% до 30%; спостерігається в ситуаціях, коли будь-яке поліпшення є безпосереднім результатом кращої якості управління, зазвичай не супроводжується структурними змінами; коли одна організація в результаті реструктуризації поглинає іншу, і її управлінці займають в ній ключові позиції; коли можна очікувати скорочення витрат на управління. Управлінцям необхідно взяти на себе ще більшу відповідальність, а бюджети можуть переглядатися з урахуванням зазначеного зниження витрат. Синергія управління не завжди сприяє безпосередньому збільшенню доходів.
- 2) **синергія управління**

Синергія часто асоціюється з корпоративними поглинаннями і злиттями, але її можна досягти й шляхом спільних ініціатив, залишаючись при цьому незалежними

організаціями. **Прикладом** такого виду синергії є спільні підприємства, стратегічні альянси, встановлення тісних взаємовідносин із партнерами тощо. Таку синергію зазвичай називають “дешевою”, оскільки витрати на її створення незначні.

Синергія є нереалізованим потенціалом, який може бути втілений у життя шляхом тіснішої взаємодії між організаційними одиницями або ефективного використання ресурсів.

Структура. Спосіб побудови організації істотно впливає на стратегічне мислення (*матеріал про значення стратегічного мислення див. у відповідних параграфах*).

Класифікація декількох типів структур, що застосовуються нині в бізнес-середовищі:

Створені за функціями структури часто зустрічаються у великих організаціях. Для них характерна значна спеціалізація департаментів. Виробництво, маркетинг, фінанси тощо перебувають у віданні незалежних структурних підрозділів, які об'єднують зусилля для досягнення корпоративної стратегічної цілі. Водночас комунікації та інертність департаментів можуть поєднуватися з надмірною бюрократизацією, уповільнюючи процес реалізації.

Поділ за функціями

Структури, створені шляхом поділу за товарним асортиментом чи технологічним принципом, зустрічаються в роздрібній торгівлі, де великі диференційовані компанії часто засновують свій бізнес, групуючи функціонально різних співробітників, залучених до виробництва одного асортименту товарів чи працюючих в одній сфері діяльності (компанії Dorothy Perkins, Evans, Topshop і Principles). Кожен підрозділ реалізує товар на своєму ринковому сегменті, залучаючи функціонально спеціалізований персонал, що дає можливість діяти незалежно.

Поділ за товарним асортиментом чи сферою діяльності

Організації, поділені за географічним принципом, свою діяльність скеровують на місцеві потреби. Низка мережевих супермаркетів мають таку структуру організації. Вони орієнтуються на значну кількість магазинів, які працюють у подібному або однаковому напрямі. Транснаціональні компанії, що функціонують у багатьох країнах світу, можуть організувати свою діяльність відповідно до географічного принципу, який дає змогу враховувати потреби того чи іншого регіону. Така організаційна структура водночас забезпечує ефективну комунікацію і відповідність місцевим потребам. При намаганні зберегти одноманітність у межах всієї організації виникає небезпека тиражування ускладнень, пов'язаних із ресурсним потенціалом.

Поділ за географічним принципом

Цей тип структур, на відміну від організацій, що поділяються за товарним асортиментом і розраховують на тривалішу послідовність дій чи процесів, особливу увагу зосереджує на сегментації ринку і потребах споживачів. Хоча такий структурний тип подібний до функціонального, як правило, спостерігається відсутність гнучкості, оскільки процеси базуються на прийманні/здаванні виконаних робіт або послуг іншими департаментами і підрозділами.

Поділ із орієнтацією на споживача

Характерною особливістю усіх описаних вище організаційних структур є необхідність дієвої комунікації у сфері стратегічного управління. Чим складнішою є структура, тим потенційніший ризик того, що канали комунікацій будуть проблемними.

6.3.7. Комунікації у стратегічному управлінні

Внутрішні комунікації



Призначення комунікацій у контексті стратегічного управління можна описати так: чіткий обмін думками та ідеями допомагає пересвідчитись у необхідності і логіці стратегічного управління

Розуміння майбутнього допомагає уникнути зайвих хвилювань щодо змін і сприяє формуванню світогляду особистості про її внесок у розробку плану, а не спротив йому.

Для успішної реалізації стратегія повинна бути результативною і продуктивно донесена до тих, хто братиме активну участь у її здійсненні або кого вона безпосередньо стосується. Необхідно також забезпечити вільний потік інформації від співробітників організації до її керівництва. Двостороння комунікація має важливе значення, схематично її можна зобразити так (див. рисунок 6.6):

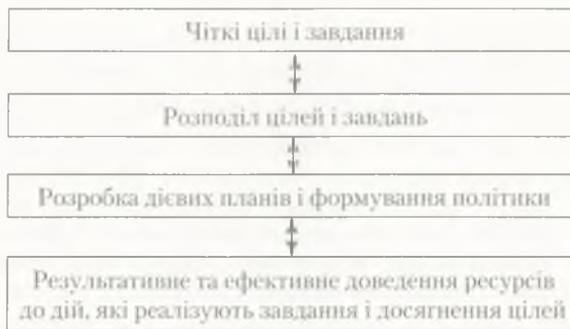


Рисунок 6.6. Двосторонні потоки інформації

Комунікації сприяють трансформації цілей організації у деталізовані плани реалізації стратегії. Встановлення двостороннього зв'язку в організації дуже важливо, адже вона виконує оперативну функцію забезпечення зворотного зв'язку, функцію трансформації дій нижчої ланки на рівень постановки цілей організації.

Дієвість комунікацій можна визначити, відповівши на три запитання.

1. Які комунікації більш значимі — неформальні чи формальні?
2. Чи усі співробітники організації однаково поінформовані? Якщо мають місце вибірковість чи поділ — який їх вплив (чи його відсутність) на дієвість?
3. Чи допомагають комунікації персоналу краще розуміти шляхи розвитку організації?

Приклад

Прикладом невдалої комунікації є ситуація у великій організації, яка не приділила належної уваги “складним” клієнтам молодого віку. Хоча керівник організації і розумів, що ці молоді люди в майбутньому будуть клієнтами його компанії, а відповідно — розповсюджуватимуть інформацію про неї серед свого оточення. Навіть якщо такі клієнти і створювали для компанії певні незручності і проблеми, потрібно було будувати відносини з ними в інший спосіб. Відповідну думку було донесено до працівників середньої і нижчої ланок управління, проте на співробітників охорони вона, на жаль, належного впливу не мала.

Підвищення дієвості управління персоналом безпосередньо пов'язане з удосконаленням комунікативних процесів на всіх рівнях.



Комунікація — це обмін інформацією, на основі якого керівник отримує потрібну інформацію для прийняття рішень і доведення їх до працівників

Управлінці під час реалізації своїх функцій від 50 до 90 % робочого часу витрачають на комунікації. У соціальній психології комунікацією називається передача інформації, повідомлення. Вона може мати як двосторонній, так і односторонній характер.

Комунікації в системі управління персоналом є двостороннім процесом, оскільки є взаємний обмін інформацією між суб'єктом і об'єктом управління, тобто між керівниками і підпорядкованими особами. Такі комунікації реалізуються як процеси спіл-

кування людей в організації. Комунікації можуть здійснюватися через формальні та неформальні канали спілкування, коли навіть “стіни вмюють говорити”.

Формальна модель спілкування як комунікативний процес, що характеризує управлінські організації, має такий схематичний вигляд (див. рисунок 6.7):

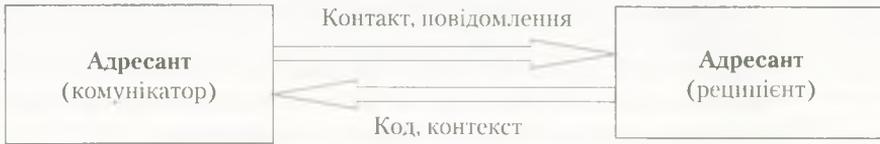


Рисунок 6.7. Формальна модель спілкування як комунікативний процес

Складники формальної моделі спілкування як комунікативного процесу, що характеризує управлінські організації:

адресант – той, хто передає інформацію (комунікатор);

адресат – той, кому надсилається інформація (реципієнт);

контакт – спосіб передачі інформації (безпосередній, опосередкований);

код – вербальний (мовний), невербальний (міміка, жести, інформація);

повідомлення – зміст інформації;

контекст – змістовне поле, в якому повідомлення стає інформативним.

Контакт у процесі спілкування – це комунікація зі зворотним зв'язком. Комунікатор не тільки повідомляє інформацію, а й отримує відповідь. Отже, він стає реципієнтом, а реципієнт – комунікатором, оскільки повідомив інформацію. Одиницею контакту є комунікативний стимул (комунікат). Обмін комунікатами називається трансакцією. Комунікати можуть бути: елементарними або складними, доб-розичливими чи негативними, вербальними або невербальними.

6.3.8. Управлінське спілкування і культурні аспекти стратегічного управління

Управлінське спілкування як трансакції в процесі спілкування передбачають використання декількох кодів одночасно. Обмеження контактів створює психологічні бар'єри між людьми, що призводить до погіршення взаємовідносин, відсторонення від цілей організації тощо. Спілкування як міжособова взаємодія є сукупністю зв'язків і взаємодій, що виникають і закріплюються між людьми в процесі їх спільної діяльності.



Управлінське спілкування – це ділове спілкування між суб'єктом і об'єктом управління в організаціях, яке здійснюється за допомогою знакових засобів і зумовлене потребами спільної діяльності

Структура спілкування складається з таких компонентів:

- зміст – інформація, пов'язана з організаційно-технологічними, соціальними процесами, обміном знаннями, почуттями, переконаннями;
- мета – пов'язується з досягненням певного результату;
- засіб – слово (вербальне спілкування), міміка, жести, інтонація (невербальне спілкування);
- учасники – конкретні люди, групи;
- типи – односпрямоване, багатоспрямоване;
- форми – безпосереднє (віч-на-віч), опосередковане технічними засобами передачі усної мови (телефон) і письмового тексту (телефакс, комп'ютерні мережі), а також матеріальними носіями інформації у вигляді документальних повідомлень;
- результат – досягнення консенсусу. Загальна й одностайна згода.

У процесі стратегічного управління спілкування виконує такі функції:

- регулювання – під час спілкування здійснюється прямий і опосередкований вплив на персонал — плануються спільні дії, погоджуються цілі і методи їх досягнення;
- соціального контролю – дотримання відповідності методів, форм, принципів діяльності нормативним вимогам, зафіксованим у розпорядженнях, наказах, групових і соціальних нормах;
- соціалізації – ознайомлення персоналу з новими вимогами, прогресивними поглядами, ідеями, стандартами поведінки, зорієнтованість на інтереси організації тощо;
- соціально-педагогічна – вплив на виховання і розвиток особистості працівника.

На локальному рівні (керівник–підпорядкований) управлінське спілкування виконує такі функції:

- контактна – встановлення контакту і підтримання взаємозв'язку у формі постійного взаємного орієнтування;
- інформаційного обміну повідомленнями – думками, задумами, рішеннями;
- спонукальна – стимуляція активності партнера зі спілкування з метою спрямування його на виконання тих чи інших дій;
- координаційна розуміння – взаємне орієнтування і погодження дій для організації діяльності;
- емотивна налагодження – належне сприймання змісту повідомлення і усвідомлення намірів, переживань, станів співрозмовника;
- емотивна налагодження – пробудження у партнера потрібних емоційних переживань, а також їх зміна;
- емотивна налагодження – усвідомлення свого статусу, ділових, міжособистісних взаємовідносин у групі;
- впливу – зміна станів, поведінки, ціннісно-мотиваційної сфери, намірів, установок, думок, рішень, уявлень, потреб, стандартів поведінки.

В управлінні персоналом спілкування є самостійним компонентом управлінської діяльності, здійснюється за допомогою специфічних засобів — вербальних і невербальних — і характеризується суб'єктивною зорієнтованістю (на іншу особу).

Виділяють три сторони у спілкуванні:

- комунікативна;
- інтерактивна;
- перцептивна.

В управлінському спілкуванні суб'єкт і об'єкт управління обмінюються інформацією у формі рішень, задумів, ідей, звітів, доповідей, повідомлень тощо.

Саме ділове спілкування в цьому випадку є комунікативним процесом, особливостями якого є:

- процес зворотного зв'язку;
- наявність комунікативних бар'єрів;
- феномен комунікативного впливу.

Комунікації у процесі реалізації стратегії відіграють особливу, ключову роль.

Важливо залучати персонал — від управлінців, що впроваджують механізми діяльності, до звичайних співробітників, готових озвучити нові ідеї за допомогою формалізованого механізму, що в кінцевому підсумку дасть змогу долучити весь апарат до процесу прийняття стратегічних рішень.

Часто для залучення персоналу застосовують метод розширення повноважень.

Приклад

Наприклад, співробітники McDonald's проходять спеціальну підготовку щодо виявлення роздратованих споживачів, використовуючи техніку мови жестів. Стратегія клієнтського обслуговування поширюється на персонал усіх рівнів, і в кожному конкретному випадку співробітник має повноваження вирішувати самостійно, як зарадити проблемі споживача і допомогти йому.

Виокремлюють три основних шляхи, за допомогою яких управлінці можуть отримати підтримку і залучення персоналу до реалізації стратегічних ініціатив:

- 1) чітке окреслення результатів пропонованої стратегії;
- 2) створення атмосфери поінформованості та розуміння;
- 3) забезпечення системи винагороди і мотивації персоналу.

Два перших пункти потребують наявності високодієвої системи внутрішніх комунікацій. Для залученості персоналу до реалізації стратегії організації мають вдаватися до інновацій та креативності.

Простий **приклад** інноваційного підходу до заохочення залученості:

організація запропонувала усім співробітникам написати фразу, яка окреслювала б бачення шляхів її розвитку. Практично весь персонал було залучено до участі у своєрідному “змаганні” — змаганні між співробітниками, головним призом за результатами якого було отримання у своє розпорядження на вихідні автомобіля Jaguar XK8. Цей захід було визнано успішним з огляду залученості співробітників до реалізації стратегії організації.

Комунікації із стейкхолдерами, зацікавленими у результатах діяльності організації, є одним із головних факторів успішної реалізації стратегії (*матеріал про роль стейкхолдерів і груп інтересів у стратегічному управлінні див. у відповідному параграфі*). Адже успіш забезпечує не стратегія, а її реалізація.

Культура. Культура — один із основних чинників процесу формування стратегії.

Вона визначає спосіб добору, розвитку, виховання, взаємодії і винагороди людей, тип осіб, яких буде безпосередньо залучено до реалізації діяльності організації. Спосіб вирішення ними повсякденних проблем, а також взаємовідносини між ними є переважно функцією культури. У деяких організаціях культура може бути настільки сильною, що її можна вважати домінуючою ідеологією.

Значення поняття культури для стратегічного управління є дуже важливим.



Культура у стратегічному управлінні, базуючись на дослідженнях Е.Шейна, — це глибокий рівень основних припущень і переконань, які поділяються членами організації, працюють підсвідомо і які можуть бути визначені на основі “прийнятих як належне” з огляду організації на саму себе і на своє оточення

Для того, щоб стратегія була успішною, необхідне правильне поєднання раціональної логіки з відповідними культурними аспектами. Перекіс стратегії у бік одного з цих компонентів може призвести до ситуації:

- 1) розумна стратегія, яка не залучає людей;
- 2) гарна стратегія, що ігнорує складні суспільні реалії.

Рациональна логіка: стратегія є продуктом фактичних, логічних ситуацій.

Культурна відповідність: домінування і цілісність культури, що є важливою якістю організації. Саме культурна відповідність є ядром створення і впровадження всіх стратегій (*матеріал про стратегічне мислення і стратегічна культура див. у відповідному параграфі*).

6.3.9. Вплив зовнішнього середовища на внутрішнє

Зовнішні пускові механізми викликають певну реакцію в різних організаціях. Внутрішня стратегія, що формується, залежить від характеристик організації та впливу її внутрішнього середовища, наприклад, культури, організаційної структури тощо.

Реакція організації на фактори впливу зовнішнього середовища відбувається в чотирьох вимірах:

Управлінці мають бути добре поінформованими про ринкові можливості та внутрішні ресурсні її організаційні здатності своєї організації. Це сприяє глибшому розумінню поведінки організації в умовах змін. Деякі компанії мають довготривалу історію досягнень, не належачи до переліку тих провідних організацій, які впроваджують інновації. Саме першокласна, ретельно продумана діяльність щоразу гарантувала їм перемогу над конкурентами.

Чутливість до контексту

У деяких організаціях склалася традиція бути інноваційними лідерами, що також забезпечує їм домінуючі позиції. Тут можна говорити про чутливість до культури і можливостей

Для прийняття дієвих рішень управлінці повинні проявляти винахідливість, креативність, майстерність і прагнення до пошукової діяльності, експериментування.

Намагання діяти

Природа рішень — упереджувальна чи реагуюча — залежить від можливостей і використання доступних ресурсів для знаходження життєздатного рішення. Така модель передбачає спонукання до дії за відсутності чіткого розуміння, чого очікувати в майбутньому.

Управлінці-прагматики намагаються забезпечити результат, надто не переймаючись способами його досягнення. Це означає, що рішення про зайняття активної та вибіркової позиції

Фокусування на результатах

залежить від результатів кожного з підходів, що є стратегічним вибором організації, а не автоматичним переключенням між підходами. Окрім того, у разі широкомасштабних змін можна визначити, в яких випадках залишатися на активній вибіркової позиції, а коли зреагувати на обставини, що складаються.

Розроблені на сьогодні інновації у сфері управління дешо “притупляють” увагу, що негативно впливає на здатність управлінців дієво реагувати на виникаючі непередбачувані обставини.

Відкритість до невизначеності

Широко розповсюджений акцент на активну модель поведінки може створити хибну уяву того, що вдасться подолати будь-які загрози. Здебільшого управлінці опиняються в ситуації, коли повинні діяти швидко, не будучи упевненими у своїх діях.

Внутрішнє і зовнішнє середовище впливають на стратегію організації.



Наголосимо, що ключове значення для запровадження стратегічного управління і планування має зовнішнє середовище. Саме зовнішнє середовище є спонукальним мотивом для впровадження стратегічного плану

Для розуміння факторів цього впливу необхідно враховувати позицію усіх, від кого безпосередньо залежить успіх організації — від вищого керівництва до найманих співробітників, споживачів тощо.

Дж.Джонсон і К.Скоулз окреслюють три основних кроки аналізу середовища, в якому функціонує організація.

- Крок 1. Інспектування впливу середовища, що визначає фактори, які вплинули на розвиток і діяльність організації в минулому і які будуть суттєвими в майбутньому.
- Крок 2. Оцінка ступеня невизначеності середовища, в якому функціонує організація. Якщо середовище відносно стабільне, то можна застосувати історичний або поточний аналіз. Але якщо середовище динамічне, то на більшу увагу заслуговує прогностичний аналіз.
- Крок 3. Проведення докладного аналізу конкретних факторів впливу середовища. Визначити важливі чинники впливу допомагає структурний аналіз.

Оцінка середовища. Маючи належним чином сформоване розуміння середовища, управління за допомогою певних видів аналізу намагаються установити фактори і тенденції його розвитку. Р.Е.Майлз розробив систему діапазонної оцінки типів середовища.

Приклад аналізу середовища з використанням системи діапазонної оцінки Р.Е.Майлза для фірми, яка займається реалізацією мобільних телефонів:

Роздрібний продавець (реалізатор) мобільних телефонів

Для компанії, яка займається реалізацією мобільних телефонів, аналіз буде таким:

Простий				x	Складний
Рутинний		x		x	Нерутинний
Непов'язаний				x	Взаємопов'язаний
Близький			x		Далекий
Статичний					Динамічний
Передбачуваний				x	Непередбачуваний
Висока чутливість до надходження ресурсів		x			Низька чутливість до надходження ресурсів
Висока чутливість до випуску продукції	x				Низька чутливість до випуску продукції
Широкий вибір сфер діяльності				x	Обмежений вибір сфер діяльності
Гнучкий			x		Фіксований

Аналіз середовища складається з відповідей на запитання, наскільки:

- складне середовище? Які фактори впливають на нього?
- рутинна взаємодія організації з різними частинами середовища?
- спочатку зміни середовища взаємозалежні чи відособлені? Основна проблема, що постає перед організаціями, пов'язана з факторами середовища, які спочатку відособлені, а згодом поєднуються і формують потужний чинник, котрий спричиняє організаційні зміни. Такі “поля турбулентності” досить складно передбачити, допоки вони перебувають у відносно спокійному стані;
- динамічні і непередбачувані зміни, що відбуваються навколо організації? Якщо зміни відбуваються швидко, то організації важко утримати свої позиції. У разі непередбачуваних змін завбачити майбутнє практично неможливо;
- велика ємність сировинної бази і виробництва? Як фактори середовища впливають на вхідні і вихідні потоки (постачальників і споживачів) відповідно?
- гнучкий вибір поля діяльності? Чи може організація започаткувати нові сфери діяльності? Можливо, є чинники, які обмежують таку можливість?

6.3.10. Невизначеність середовища

Важливим проблемним питанням стратегічного управління і планування є невизначеність середовища та подолання цієї невизначеності. Високий–низький рівень невизначеності середовища зображено на рисунку 6.8.



Рисунок 6.8. Невизначеність середовища

Аналізування з урахуванням невизначеності середовища слід починати з відповідей на деякі дослідницькі запитання:

- наскільки невизначене середовище?
- причини цієї невизначеності?
- як подолати невизначеність?

Невизначеність середовища збільшується через:

- 1) динамічність середовища, яка 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;
- 2) складність середовища, що пов'язана з низкою зовнішніх факторів, які впливають на організацію. Наприклад, різні суспільні групи, різні потреби, різні послуги тощо. Чим більше таких факторів, тим складніше зовнішнє середовище.

Складність може спостерігатися через низку причин:

- різноманітність факторів впливу середовища, з якими стикається організація;
- недостатність знань, необхідних організації для подолання впливу таких факторів;
- рівень взаємозв'язку факторів впливу середовища, з яким стикається організація. Наприклад, якщо такі взаємопов'язані фактори, як політичні змінні, соціальна мобільність, обмінний курс, довілля, рівень конкуренції, то досить складно виокремити і зрозуміти патерни факторів впливу.

Схематичне зображення складності і динамічності середовища див. на рисунку 6.9.



Рисунок 6.9. Складність і динамічність середовища



Матеріал про невизначеність середовища і подолання невизначеності в стратегії див. Додаток 6.3

6.4. PEST- і SWOT-аналіз

6.4.1. PEST-аналіз: складники, переваги і недоліки

Для реального запровадження стратегічного управління необхідно здійснити PEST-аналіз (Political – політичні, Economic – економічні, Social – соціальні і Technological – технологічні чинники) і SWOT-аналіз (Strengths – сильні сторони, Weaknesses – слабкі сторони, Opportunities – можливості, Threats – загрози). (Також див. матеріал параграфу “Технологія стратегічного управління і планування”).



PEST/PESTLE-аналіз є передумовою SWOT-аналізу, і з нього необхідно розпочинати. Спочатку потрібно проводити PEST-аналіз, а потім SWOT-аналіз, оскільки головним визначальним елементом складників SWOT-аналізу будуть результати PEST-аналізу

Стратегія необхідна для забезпечення довгострокової діяльності, вона формує уявлення про майбутнє. PEST-аналіз дещо спрощує сучасний складний і взаємозалежний світ для аналізування.

PEST-аналіз схематично містить чотири (політичні, економічні, соціальні та технологічні) фактори; PESTLE-аналіз — шість (доповнено правові і фактори довкілля); PESTLIED-аналіз — вісім (доповнено міжнародні та демографічні фактори), у межах яких слід шукати уявлення про майбутнє.

PEST-аналіз містить такі компоненти (див. таблицю 6.6):

Таблиця 6.6.

Складники PEST-аналізу, PESTLE-аналізу та PESTLIED-аналізу

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 стратегію розробляють 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, інвестицій, донорства, вартості матеріалів, обладнання, електроенергії, нерухомого майна, експертизи тощо. Для організації — очікування в сфері економіки, оскільки вони впливають на ринок, де функціонує організація, або економічний клімат, в якому вона працюватиме. Економічні аспекти перебувають у стані циклічного переходу, а не стабільності. Важливим є здатність організації, регіону чи територіальної громади реагувати на різні стратегічні потреби кожного етапу циклу
Соціальні Які змінні?	Ціннісні, поведінкові, моральні та інші. Для організації ця група факторів містить у собі суспільні тенденції, здатні вплинути на організацію або її структурні підрозділи, а саме: зміна норм, цінностей, звичок, традицій тощо. Надзвичайно важливо враховувати цей вплив на організацію, її послуги при побудові життєздатної стратегії
Технологічні Які змінні?	Зміна технологій; джерел, способів потоку, захищеності та швидкостей передачі інформації тощо. Для організації — це вплив технологій на її діяльність, продукти і послуги, які вона виробляє, а також її внутрішні процеси і використовувані інформаційні технології

PESTLE-аналіз (окрім політичних, економічних, соціальних, технологічних факторів додаємо ще правові та фактори довкілля)

Правові Які змінні?	Правове поле. Система нормативно-правових актів. Як законодавство може вплинути на вашу організацію? Це може бути ваша країна або групи країн, наприклад , Європейський Союз
Довкілля Які змінні?	Екологічні питання дуже актуальні, впливають безпосередньо на окремі території чи галузі промисловості більше, ніж будь-які інші фактори. Їх вплив підлягає обліку та оцінці

PESTLIED-аналіз (окрім політичних, економічних, соціальних, технологічних, правових, факторів довкілля додаємо ще міжнародні та демографічні фактори)

Міжнародні Які змінні?	Державне управління і бізнес усе більше стають глобальними. Можливий вплив глобального управління і бізнесу на вашу країну, місто чи організацію
Демографічні Які змінні?	Тенденції демографічної ситуації впливають на ринки і наявність робочої сили. Важливість цієї групи факторів також необхідно ретельно оцінити

Іноді застосовують й інші формати PEST-аналізу, наприклад, **SLEPT**-аналіз (додано правовий фактор) або **STEEPLE**-аналіз: соціально-демографічний, технологічний, економічний, навколишнє середовище (природний), політичний, правовий та етнічні фактори. Також може враховуватися і географічний фактор.



При заповненні таблиці 6.6 варто проводити градацію факторів (починаючи з найважливішого до найслабшого) з позиції експертної оцінки

PEST-аналіз пов'язаний з інспектуванням зовнішнього середовища, в якому функціонує організація. Він дає змогу оцінити основні зміни, які відбуваються в поточний момент, особливо ті, що в майбутньому безпосередньо вплинуть на організацію, регіон чи територіальну громаду, і вчасно зорієнтуватися у ситуації. Схематично PEST-аналіз для інспектування середовища зображено на рисунку 6.10.

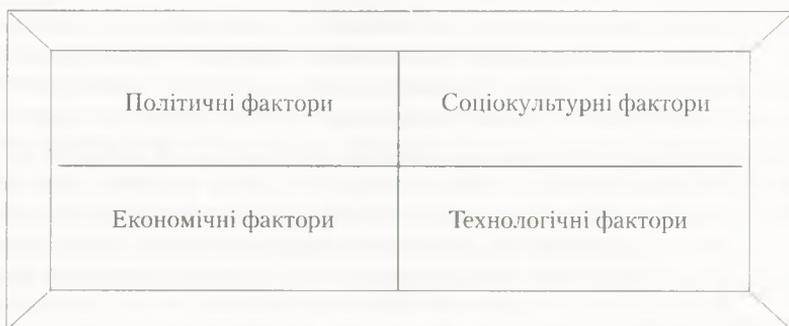


Рисунок 6.10. Схема PEST-аналізу для інспектування середовища

Відмінність PESTEL-аналізу зводиться до виділення двох зазначених елементів в окремі структуровані складові.

Контекст факторів:

Політичні фактори	Законодавчі структури; монопольні обмеження; політична і державна стабільність; політична орієнтація; податкова політика; законодавство про працю; зовнішньоторговельне регулювання; лобістські групи; вплив профспілок
Економічні фактори	Ділові цикли; кількість грошей в обігу; рівень інфляції; обсяги інвестування; безробіття; плата за електроенергію; тенденції зміни показників ВВП
Соціокультурні фактори	Демографія; життєвий устрій; соціальна мобільність; освітні рівні; домінуючі погляди; захист прав споживачів
Технологічні фактори	Рівень бюджетних витрат на (НДНКР); швидкість передачі технологій; життєвий цикл продукту; створення спільних підприємств для отримання технологічної переваги; інформаційні технології та комунікаційна інфраструктура; розвиток електронної торгівлі

Наведемо декілька прикладів із чотирьох блоків факторів, що ілюструють основні об'єкти дослідження зовнішнього середовища.

Приклад:

Політичні і правові зміни	Закон про продовольчу безпеку (1990 р.) змусив компанії, які займалися виробленням і доставкою продуктів, забезпечити відповідність використовуваного ними обладнання і приміщень вимогам нового законодавства. Зміни у сферах охорони здоров'я та безпеки, що відбулися упродовж останніх п'яти років, спонукали автодилерів переглянути своє ставлення до таких питань, як утилізація шин і акумуляторів, регулювання рівня шкідливих викидів і забруднення повітря в зонах обслуговування автомобілів
---------------------------	--

Економічні зміни	У той час, як низькі банківські ставки на кредити зробили їх доступнішими, невизначеність в економіці, пов'язана з ростом безробіття у виробничій сфері, у 2003 році викликала тенденцію до зниження витрат на вартісні покупки
Соціокультурні зміни	Зміна життєвого устрою суттєво впливає на діяльність багатьох організацій. У супермаркетах спостерігається значний попит на приготовлену продукцію за рахунок зменшення реалізації фасованої і консервованої продукції. Тенденції у сфері демографії, що виявляються у рості одноосібних домогосподарств, породили абсолютно нові вимоги до умов життя, і розробники змушені задовольняти цей попит
Технологічні зміни	Зростання можливостей електронної торгівлі змусило значну кількість компаній інвестувати в нові технології для задоволення потреб постачальників і споживачів. Інтернет несе нові виклики для бізнесу, змушуючи його замислюватися над використанням для отримання деяких додаткових конкурентних переваг

Будь-яка діяльність із розбудови 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. Вся робота з розробки стратегії, не беручи до уваги ці положення як аксіому, швидше за все, буде даремною. Понад те, зміни в оперативному і конкурентному середовищі порівняно з минулим можуть бути:

- радикальнішими;
- менш передбачуваними;
- швидшими.



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

Переваги PEST-аналізу:

- нескладний у використанні;
- оцінка поточної діяльності організації та перспективи її зміни;
- поява “бачення” зовнішнього оточення, виховання культури обліку факторів зовнішнього середовища;
- переміщення від фактора до фактора дає уявлення про цілісну картину зовнішнього середовища;
- забезпечує інформацією для аналізу ризиків, розвитку продуктів і обґрунтування успіху/невдачі організації;
- спонукає до роздумів про зовнішнє середовище і загальні тенденції щодо його аналізу.

Недоліки PEST-аналізу:

- швидка і постійна зміна зовнішнього середовища перешкоджає його точному оцінюванню;
- необхідні значні обсяги вхідної інформації;
- аналіз може базуватися на припущеннях, суб'єктивних оцінках;
- розглядає тільки зовнішнє оточення.

Одним із способів розширення можливостей PEST-аналізу для бізнес-середовища є включення до нього такого розділу, як бізнес-фактори, з врахуванням того, що в аналіз включені ваші постачальники, конкуренти та акціонери. Цей вид PEST-аналізу називається BPEST. Аналіз бізнес-факторів концентрується на ринку, злиттях,

банкрутствах, альтернативній продукції, появі нових учасників, впливові присутніх на ринку постачальників тощо. Це досить місткий процес, при проведенні якого використовують низку інструментів і механізмів.

6.4.2. SWOT-аналіз як базовий інструмент стратегічного управління

До основних інструментів, необхідних для здійснення стратегічного аналізу, належить також **SWOT**-аналіз (**S**trengths — сильні сторони, **W**eaknesses — слабкі сторони, **O**pportunities — можливості, **T**hreats — загрози). SWOT-аналіз є досить застосовуваним інструментом у стратегічному управлінні, з яким переважна більшість управлінців добре обізнані.



Основне призначення SWOT-аналізу — локалізація організації в середовищі функціонування і спроба оцінити її внутрішні та зовнішні переваги і слабкі сторони. Іншими словами, головна мета проведення SWOT-аналізу — періодична діагностика ресурсів організації

SWOT-аналіз базується на озвучуванні і структуризації знань про поточну ситуацію та тенденції. У 1965 році четверо професорів Гарвардського університету — Learned, Christensen, Andrews, Guth (“Business Policy, Text and Cases”) — запропонували (опосередковано) технологію використання SWOT-моделі для розробки стратегії поведінки фірми. Було представлено схему LCAG (за початковими літерами прізвищ авторів), засновану на послідовності кроків, що приводять до вибору стратегії.

Оскільки SWOT-аналіз загалом не містить економічних категорій, то його можна застосовувати як до будь-яких країн чи то організацій, так і окремих осіб для розробки фундаментальних стратегій у будь-яких сферах діяльності, спрямованих у майбутнє.



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

На основі SWOT-аналізу чи завдяки протиставленню виникла ціла низка класичних інструментів, таких як матриці та алгоритми: **BCG** (**B**oston **C**onsulting **G**roup — Бостонської консалтингової групи); **GE/McKinsey** (Дженерал електрик/групи МакКінзі); **ADL-LC** (життєвого циклу товару); **SPACE** (вивчення середовища); окремі економіко-галузеві, а також менш узагальнені та похідні від перелічених вище. На сьогодні характерне стрімке поширення в комерційному секторі одного з цих інструментів — **SPACE**-матриці, що є прямим послідовним наслідком розвитку і розробки SWOT-аналізу. Однак на відміну від класичного аналізу, **SPACE**-матриця є системою критеріальних оцінок економічної діяльності підприємства, визначає стратегію без її попереднього планування.



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

SWOT-аналіз де-факто є діагнозом стартових умов для впровадження стратегічного управління і планування, оскільки визначає сильні і слабкі сторони, а також можливості і загрози для об'єкта стратегічного управління і планування. Із схематичним зображенням SWOT-аналізу можна ознайомитися на рисунку 6.11.

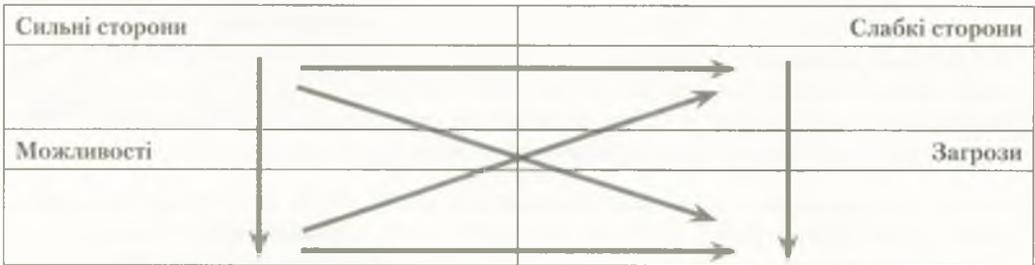


Рисунок 6.11. Схематичне зображення SWOT-аналізу

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



Матеріал про SWOT-аналіз для бізнес-організації див. Додаток 6.3

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

Після отримання результатів SWOT-аналізу прояснюється ситуація з диференціюванням між сильними сторонами і можливостями, з одного боку, і слабкими сторонами і загрозами, з іншого. Проте часто 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 (матеріал про фактори середовища див. у відповідному параграфі).

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

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

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

SWOT-аналіз:

- 1) дає змогу розробляти короткострокові плани для употужнення сильних сторін і подолання слабких;
- 2) визначає сфери, що потребують додаткового вивчення, аналізу і генерування нових ідей, щодо загроз і можливостей з боку зовнішнього середовища;
- 3) допомагає в розробці стратегічного плану, що відповідає ресурсам і можливостям організації (див. рисунок 6.12).

На схемі наведено простий **приклад** проведення SWOT-аналізу. Звісно, SWOT-аналіз містить набагато більше інформації і розробляють його протягом певного часу, розглядаючи усі можливі моменти, які в ньому буде відображено. На схемі наведено простий приклад проведення SWOT-аналізу. Звісно, SWOT-аналіз містить набагато більше інформації і розробляють його протягом певного часу, розглядаючи усі можливі моменти, які в ньому буде відображено.

Сильні сторони		Наприклад, освічена робоча сила; дієві системи; сильний бренд
	Характеристики організації	
Слабкі сторони		Наприклад, слабка ресурсна база; висока затратна база; уповільнене прийняття рішень
Можливості		Наприклад, економіка росту; дешевий кредит; популярний продукт
	Характеристики навколишнього середовища	
Загрози		Наприклад, глобальна конкуренція; недосконале законодавство; репутація галузі

Рисунок 6.12. Схема SWOT-аналізу

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

Переваги SWOT-аналізу:

- відносно простий і зручний інструмент наочного аналізу для прийняття стратегічних рішень;
- можливість адаптації до об'єкта дослідження будь-якого рівня;
- вільний вибір аналізованих елементів залежно від поставлених цілей;
- застосування в різних сферах управління.

Недоліки SWOT-аналізу:

- оцінювання можливостей і загроз з певною часткою ймовірності;
- аналіз є один із способів систематизації наявних знань — якщо знання неглибокі або недостатні, не виключено спотворення його результатів;
- аналіз належить до групи інструктивно-описових моделей стратегічного аналізу, що відображають загальні цілі, конкретні ж заходи для їх досягнення треба розробляти окремо;
- суб'єктивність, значимість результатів залежить від компетенцій та професіоналізму персоналу;
- процес обробки великих масивів інформації потребує значних витрат і технологічних можливостей;
- складність поділу сьогодення і майбутнього в часі при оцінюванні факторів. Виникає проблема віднесення факторів до загроз і можливостей не з точки зору груп, а з точки зору відрізків часу, суб'єктивізм оцінки;
- результати цього неформалізованого аналізу подають у вигляді ретельного опису, що ускладнює моніторинг і однозначне розуміння ситуації.



SWOT-аналіз — один із найдієвіших і гнучких інструментів, який організація може застосувати для самовдосконалення. Коли йдеться про сильні і слабкі сторони, аналізують позитивні і негативні внутрішні характеристики об'єкта аналізу, коли ж про можливості і загрози — аналізують позитивні і негативні характеристики зовнішнього для об'єкта середовища.

При аналізі сильних сторін увагу зосереджують на:

- перевагах об'єкта аналізу — позитивні моменти в її діяльності, її успіхи і досягнення, переваги над іншими.

Аналізуючи слабкі сторони, насамперед розглядають:

- що необхідно вдосконалити, негативні моменти в діяльності організації, чого необхідно позбутися?

При аналізі можливостей акцентуються на:

- сприятливих для об'єкта аналізу можливостях і тенденціях, які він може використати для свого блага.

Під час аналізу загроз розглядають:

- основні зовнішні перешкоди на шляху до успіху організації.

SWOT-аналіз спрямований на формування стратегічного балансу. Формування стратегічного балансу — це певне поєднання негативно та позитивно впливаючих на діяльність організації факторів (загроз і можливостей), які об'єктивно існують у зовнішньому оточенні та суб'єктивно оцінені, відносно сильних і слабких сторін у функціонуванні об'єкта аналізу.

Найбільші загрози виникають тоді, коли негативний розвиток ситуації в середовищі накладається на слабкі сторони організації.

Можливості — це ситуації в зовнішньому середовищі, позитивний процес чи явище, які можуть стати майданчиком для проявлення сильних сторін. Потрібно своєчасно виявляти загрози з метою запобігання кризі, а знання про потенційні можливості дає змогу заздалегідь підготуватися до доцільного їх використання. Окрім того, це дає можливість диференційованого підходу до розв'язання нетипових проблем. Рівень успіху, за таких передумов, безпосередньо залежить від якості проведеного SWOT-аналізу. Отже, вибудовується замкнута система аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища, скерована на досягнення вищого рівня точності — якості аналізу (див. рисунок 6.13).

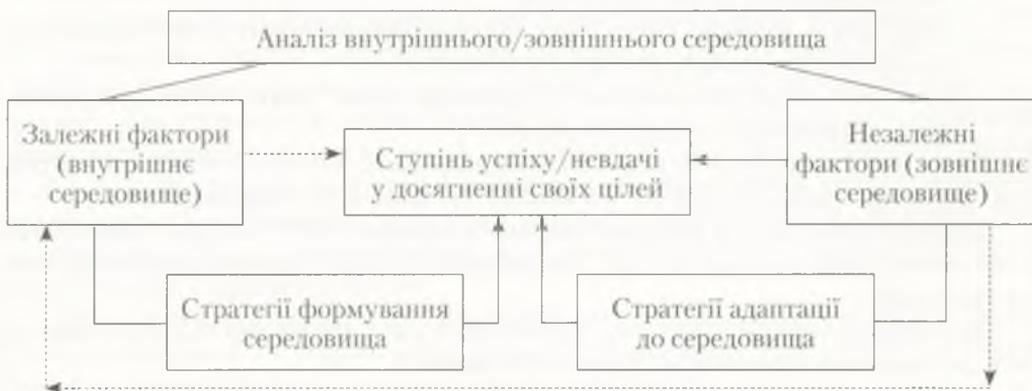


Рисунок 6.13. Схема залежності досягнення цілей від якості аналізу

Простежити співвідношення факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, які трактуються в категоріях SWOT-аналізу, можна за допомогою матриці (див. рисунок 6.14).

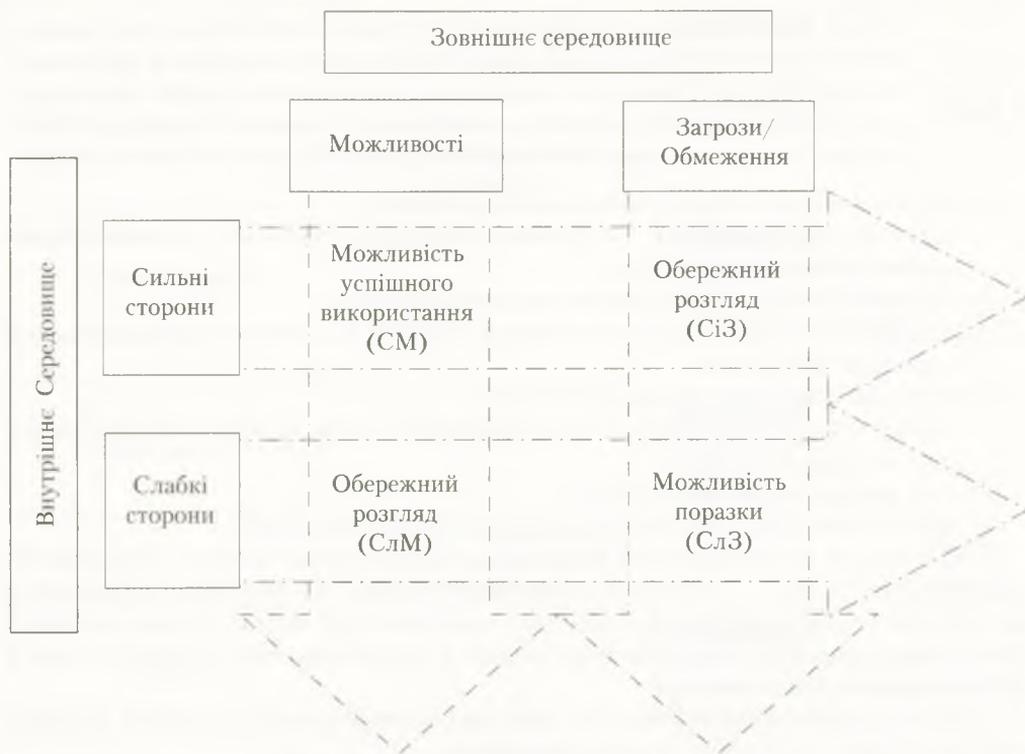


Рисунок. 6.14. Матриця SWOT-аналізу

При ознайомленні з матрицею хотілося б акцентувати, що на перетинах окремих складових груп факторів формуються поля, для яких характерне певне поєднання, яке потрібно враховувати надалі під час розробки стратегій відповідного 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 слабких сторін об'єкта за рахунок можливостей, які надає зовнішнє середовище;
- поле СлЗ — іноді його називають "кризовим полем", адже тут поєднуються загрози середовища зі слабкістю об'єкта.

З огляду на це, виникає нагальна потреба розробки стратегій як подолання загроз, так і усунення слабких сторін об'єкта аналізу, що завжди є складним завданням.

До того ж, фактори, які формують окремі складники SWOT-аналізу, можуть мати різні часові характеристики впливу. Тому доцільно їх ранжування на коротко- та довгострокові дії.

Зумовлені цілями дії мають таку ж особливість, як і поставлені цілі, тому вимагають додержання фіксованих критеріїв здійсненості.

6.4.3. SWOT-аналіз: стратегічні зв'язки

На основі експертних оцінок факторів зовнішнього і внутрішнього середовища та здійснення SWOT-аналізу виокремлюють стратегічні зв'язки. При встановленні стратегічних зв'язків доцільно користуватися таблицею 6.7.

Таблиця 6.7.

Встановлення стратегічних зв'язків

Питання аналізу	Відповідь на питання аналізу	Як використати установлений стратегічний зв'язок: яка стратегічна чи проміжна ціль має бути для цього сформульована, поставлено завдання чи визначено засіб на 20__–20__рр. (вказуйте кінцеву дату виконання)	Висновки
1. Які сильні сторони можна використати для реалізації будь-яких можливостей?			<ul style="list-style-type: none"> • Цілі • Завдання • Засоби
2. Які слабкі сторони можна виправити, використовуючи будь-які можливості?			<ul style="list-style-type: none"> • Цілі • Завдання • Засоби
3. Які сильні сторони можна використати для зменшення будь-яких загроз?			<ul style="list-style-type: none"> • Цілі • Завдання • Засоби
4. Які слабкі сторони необхідно виправити для зменшення будь-яких загроз?			<ul style="list-style-type: none"> • Цілі • Завдання • Засоби
5. Які слабкі сторони можна виправити, використовуючи будь-які сильні сторони?			<ul style="list-style-type: none"> • Цілі • Завдання • Засоби
6. Які загрози можна зменшити, використовуючи будь-які можливості?			<ul style="list-style-type: none"> • Цілі • Завдання • Засоби
7. Як виправити слабкі сторони, що залишилися, і відреагувати на загрози, що залишилися?			<ul style="list-style-type: none"> • Цілі • Завдання • Засоби

Наслідково запропоновані закономірності мають низку певних залежностей. Тобто в наведеному аналізі та його побудові на першому плані — чітке формулювання проблеми (проміжних проблем), які одночасно дають можливість визначитися з коротко- і довгостроковими цілями. Також це дає змогу коректно впливати на причини можливого виникнення тих чи інших труднощів шляхом впливу-зміни факторів, які піддаються моделюванню/усуненню за допомогою використання конкретного набору наявних або можливих інструментів у порядку розробки окремих завдань і засобів їх досягнення. Отже, увага зосереджується на впливі на слабкі сторони об'єкта аналізу чи системи управління загалом.

Водночас, будучи зручним для візуального зіставлення параметрів об'єкта управління, в поєднанні з критеріальним і ціннісним аналізом, SWOT-аналіз стає основним елементом у стратегічному управлінні і плануванні.

SWOT-аналіз є ланкою, що визначає подальший напрям організаційного процесу щодо здійснення конкретних кроків для формування або запобігання майбутнім подіям.

При цьому SWOT-аналіз базується виключно на аналітичній характеристиці поділу будь-якого явища на найменші складові з подальшим визначенням ключового компонента, позбувшись нашарувань наслідкових проблем і явищ.



На основі результатів PEST-аналізу і SWOT-аналізу можна визначити місію, стратегічні цілі і завдання об'єкта стратегічного управління і планування

ВИСНОВКИ

1. Розробка технології стратегічного управління ґрунтується на різних підходах. Згідно з процесним підходом розробка стратегії охоплює такі етапи: постановка цілей; розробка стратегії та пошук необхідних ресурсів. Процесний підхід дає змогу розглянути і проаналізувати кожний етап у взаємозв'язку з іншими етапами — визначаються його функція, склад, структура, внутрішні та зовнішні зв'язки. Досліджуючи кожен етап за допомогою виділення структурних елементів, можна визначити фактори і шляхи його проходження. Доцільно при цьому використовувати інтегральний підхід, який формує загальне уявлення про процес і концентрує увагу на розробці стратегії.

Дослідники сходяться на п'яти ключових завданнях стратегічного управління і планування, які потрібно виконати: визначити вид діяльності, задекларувати місію і сформувати стратегічне бачення; установити вимірювальні цілі; розробити стратегію для досягнення цих цілей; впровадити і реалізувати стратегію; оцінити діяльність організації, нові обставини і у разі потреби внести відповідні корективи. Також необхідно усвідомити аспекти стратегічного управління і розробки стратегічного плану та його результати для організації, регіону чи територіальної громади.

Суть стратегічного управління зводиться до виділення суттєвого у всьому комплексі змін, бажаного і можливого стану організації, регіону чи територіальної громади у майбутньому. Практика впровадження стратегічного управління і реалізації стратегічних планів ставить три ключових запитання до цього процесу: 1) хто ми, що робимо сьогодні і чому?; 2) ким хочемо стати, що прагнемо робити в майбутньому і чому?; 3) як ми намагаємося туди дістатися? Відповідаючи на ці головні запитання стратегічного управління і планування, необхідно пам'ятати: найважливіше — чесна відповідь.

2. Модель технології розробки стратегії містить три блоки: 1) концептуально-орієнтований; 2) проблемно-орієнтований; 3) проектно-орієнтований. Кожному з цих блоків властива своя специфіка залежно від змісту завдань, результатів, інструментарію, що застосовується. Процесуальні фази стратегічного управління — кроки стратегічного управління і планування: організація процесу; вивчення середовища; визначення критичних питань і розробка стратегічного бачення; SWOT-аналіз: сильні та слабкі сторони, загрози і можливості; встановлення стратегічних та оперативних цілей і завдань — планів дій; об'єднання матеріалів — стратегічний план; виконання стратегічного плану; моніторинг виконання та коригування плану. Усі процесуальні фази стратегічного управління і планування — важливі. Однак вирішальним є організація процесу.

Технологія стратегічного управління містить такі етапи розробки стратегічного плану: перший — ініціація; другий — створення організаційних структур; третій — аналіз (SWOT-аналіз); четвертий — визначення місії, цілей, завдань; п'ятий — планування; шостий — реалізація плану; сьомий — моніторинг, оцінювання. Для запровадження стратегічного управління і планування вирі-

пальне значення має повна узгодженість дій на вищому рівні, дієве стратегічне планування має ініціюватися на найвищому рівні. Хотілося б застерегти: якщо керівництво організації внутрішньо не готове до дискусій, розбудови команди, безпосередньої участі у процесі стратегічного управління, розробки стратегічного плану разом із іншими представниками управлінської ланки усіх рівнів, у такому разі цю роботу краще взагалі не розпочинати.

Робоча група із запровадження стратегічного управління – найвищий орган і мозковий центр цього процесу її утворюють для обговорення і затвердження усіх основних рішень, пов'язаних із розробкою та реалізацією стратегічного плану. До завдань робочої групи можна віднести дотримання організаційного процесу стратегічного управління.

3. Стратегічний план формується у певному середовищі. Загалом розрізняють чотири види середовища: соціальне, фізичне, економічне та політичне. Аналіз середовища розширює можливості стратегічного управління і планування, підвищує поінформованість керівництва про вплив факторів середовища, концентрується на первинному впливі стратегічних змінних і дає час для вивчення можливостей і розробки відповіді на змінну. Інспектування середовища, як і будь-яка інша управлінська дія, має бути вигідним із позиції витрат; користь має перевищувати вартість проведення процедури.

Експерти з питань стратегії виділяють сім критеріїв визначення глибини аналізу середовища: чи впливає зовнішнє середовище на процеси надання послуг і прийняття рішень?; чи вплинули непередбачені зміни середовища на відмову від виконання попередніх довгострокових планів?; раніше траплялися в середовищі неприємні несподіванки?; чи зростає конкуренція в галузі (сфері)?; як проявляється турбота про кінцевого споживача?; чи спостерігається збільшення кількості і видів зовнішніх факторів, що впливають на прийняття рішень, і чи збільшується взаємодія між ними?; чи задоволене керівництво попередніми напрацюваннями з планування і прогнозування?

4. Ідентифікація стейкхолдерів – це обов'язковий складник стратегічного управління, оскільки така ідентифікація є виявленням всіх тих осіб (груп осіб), які мають відношення до процесу стратегічного управління (як у владі, так і поза органами влади). Стейкхолдери (Stakeholders) є учасниками процесу стратегічного управління і планування, головні постаті в якому – виробники стратегії, зокрема особи, що приймають рішення (ОІР), а також експерти стратегії. При здійсненні стратегічного управління і розробці стратегічного плану не завадять консультації з двома групами стейкхолдерів – представниками груп інтересів і представниками зацікавлених органів влади. Аналіз стейкхолдерів допомагає визначити позицію, погляди і ставлення заінтересованих груп, лідерів, ЗМІ тощо до проблеми (кого стосується і безпосередньо зачіпає проблема; хто має важелі впливу на можливі варіанти її вирішення/поглиблення), а також організації, що підтримують/заперечують рішення.

Виробники стратегії – це ті, хто "робить" стратегію, тобто особи, відповідальні за її розробку і прийняття рішень. Серед виробників стратегії обов'язково виділяють замовника впровадження стратегічного управління на основі розробки стратегічного плану та враховують інших осіб, що приймають рішення, оскільки вони безпосередньо впливають на процес їх прийняття. Експерти стратегії – це аналітики, які власне і проводять попередній аналіз (ex-ante аналіз), готують рекомендації для замовника стратегічного управління, розробляють стратегічний план і здійснюють підсумковий аналіз (ex-post аналіз). Консультації

тації з громадськістю проводяться в порядку, визначеному нормативно-правовими актами. Принцип відкритості і прозорості при розробці стратегічних планів і здійсненні стратегічного управління відповідає основоположним підходам демократії, демократичного управління, належного (Good Governance) і чутливого врядування (Sensative Governance).

5. Факторами внутрішнього середовища є чинники, які знаходяться усередині організації або територіальної громади і впливають на їх стратегію. До цієї категорії відносять організаційну культуру і структуру, а також інші складники внутрішнього середовища. Будь-яка організація має основне призначення – “причину бути або існувати” – місію. Усвідомлення місії визначає призначення організації.

Синергія є важливим поняттям у стратегічному управлінні і пов'язана з оцінкою комбінованого ефекту дій. Синергія управління спостерігається в ситуаціях, коли будь-яке поліпшення є безпосереднім результатом кращої якості управління, зазвичай не супроводжується структурними змінами; коли одна організація в результаті реструктуризації поглинає іншу, і її управлінці займають у ній ключові позиції; коли можна очікувати скорочення витрат на управління. Синергія управління не завжди сприяє безпосередньому збільшенню доходів.

6. Призначення комунікацій у контексті стратегічного управління можна описати як чіткий обмін думками та ідеями, що допомагає пересвідчитись у необхідності і логіці стратегічного управління. Комунікація – це обмін інформацією, на основі якого керівник отримує потрібну інформацію для прийняття рішень і доведення їх до працівників. Комунікації сприяють трансформації цілей організації у деталізовані плани реалізації стратегії.

Управлінське спілкування – це ділове спілкування між суб'єктом і об'єктом управління в організаціях, яке здійснюється за допомогою знакових засобів і зумовлене потребами спільної діяльності. Структура спілкування складається з таких компонентів: зміст, мета, засіб, учасники, типи, форми, результат. У процесі стратегічного управління спілкування виконує такі функції: регулювання, соціального контролю, соціалізації, соціально-педагогічну. Виділяють три сторони у спілкуванні: комунікативна, інтерактивна та перцептивна. Комунікації із стейкхолдерами, зацікавленими у результатах діяльності організації, є одним із головних факторів успішної реалізації стратегії.

7. Культура – один із основних факторів процесу формування стратегії. Культура у стратегічному управлінні – це глибокий рівень основних припущень і переконань, які поділяються членами організації, працюють підсвідомо і які можуть бути визначені на основі “прийнятих як належне” з огляду організації на саму себе і на своє оточення. Культурна відповідність: домінування і цілісність культури, що є важливою якістю організації. Саме культурна відповідність є ядром створення і впровадження всіх стратегій.

Внутрішнє і зовнішнє середовища впливають на стратегію організації. Ключове значення для запровадження стратегічного управління і планування має зовнішнє середовище. Саме зовнішнє середовище є спонукальним мотивом для впровадження стратегічного плану. Маючи відповідно сформоване розуміння середовища, управлінці за допомогою певних видів аналізу намагаються установити фактори і тенденції його розвитку. Аналіз середовища складається з відповідей на запитання: наскільки складне середовище?; які фактори впли-

вають на нього?; наскільки рутинна взаємодія організації з різними частинами середовища?; наскільки спочатку зміни середовища взаємозалежні чи відособлені? Якщо зміни в середовищі відбуваються швидко, то організації важко утримати свої позиції.

Проблемним питанням стратегічного управління і планування є невизначеність середовища та подолання цієї невизначеності. Аналізування з урахуванням невизначеності середовища слід починати з відповідей на деякі дослідницькі запитання: наскільки невизначене середовище?; причини цієї невизначеності?; як подолати невизначеність? Невизначеність середовища збільшується через його динамічність, пов'язану з рівнем і частотою змін, що відбуваються. Чим більша швидкість змін, тим динамічніше середовище; складність середовища, що пов'язана з низкою зовнішніх факторів, які впливають на організацію, наприклад, різні суспільні групи, різні потреби, різні послуги.

8. 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). **PEST**-аналіз схематично містить чотири (політичні, економічні, соціальні та технологічні) фактори; **PESTLE**-аналіз – шість (доповнено правові і фактори довкілля); **PESTLIED**-аналіз – вісім (доповнено міжнародні та демографічні фактори), у межах яких слід шукати уявлення про майбутнє. Іноді застосовують й інші формати **PEST**-аналізу, наприклад, **SLEPT**-аналіз (додано правовий фактор) або **STEEPLE**-аналіз: соціально-демографічний, технологічний, економічний, навколишнє середовище (природний), політичний, правовий та етнічні фактори. Також може враховуватися і географічний фактор. Основне призначення **SWOT**-аналізу – локалізація організації в середовищі функціонування і спроба оцінити її внутрішні та зовнішні переваги і слабкі сторони, тобто діагностика. **SWOT**-аналіз – це творчий, аналітичний метод визначення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз для об'єкта управління чи системи управління в цілому. На основі **SWOT**-аналізу чи завдяки протиставленню виникла ціла низка класичних інструментів, таких як матриці та алгоритми: **BCG** (**Boston Consulting Group** – Бостонської консалтингової групи); **GE/McKinsey** (Дженерал електрик/групи МакКінзі); **ADL-LC** (життєвого циклу товару); **SPACE** (вивчення середовища); окремі економіко-галузеві, а також менш узагальнені та похідні від перелічених вище. **SWOT**-аналіз здійснюється на основі експертних оцінок за якісними, кількісними чи комбінованими (якісно-кількісними) критеріями. **SWOT**-аналіз де-факто є діагнозом стартових умов для впровадження стратегічного управління і планування, оскільки визначає сильні і слабкі сторони, а також можливості і загрози для об'єкта стратегічного управління і планування. Проведення **SWOT**-аналізу є виключно груповою формою роботи. На основі експертних оцінок факторів зовнішнього і внутрішнього середовища та здійснення **SWOT**-аналізу виокремлюють стратегічні зв'язки. Ці стратегічні зв'язки є закономірними і мають низку певних залежностей. На основі результатів **PEST**-аналізу і **SWOT**-аналізу можна визначити місію, стратегічні цілі і завдання об'єкта стратегічного управління і планування. Будучи зручним для візуального зіставлення параметрів об'єкта управління, в поєднанні з критеріальним і ціннісним аналізом, **SWOT**-аналіз стає основним елементом у стратегічному управлінні і плануванні.

КЛЮЧОВІ ТЕРМІНИ І ПОНЯТТЯ

Аналіз середовища	Сильні сторони
Виробники стратегії	Синергія в стратегічному управлінні
Внутрішні комунікації	Слабкі сторони
Економічне середовище	Соціальне середовище
Експерти стратегії	Стейкхолдери (Stakeholders)
Етапи розробки стратегічного плану	Стратегічні зв'язки
Загрози	Структура в стратегічному управлінні
Зовнішнє середовище	Теорія процесу
Комунікації у стратегічному управлінні	Технологія стратегічного управління і планування
Консультації з громадськістю	Три ключових запитання процесу стратегічного управління і планування
Культурні аспекти стратегічного управління	Управлінське спілкування
Місія	Фізичне середовище
Модель технології розробки стратегії	Алгоритм ADL-LC
Можливості	Матриця BCG
Невизначеність середовища	Матриця GE/McKinsey
Політичне середовище	LCAG-схема
Процес стратегічного управління і планування	PESTLE-аналіз
Процесний підхід	PESTLIED-аналіз
Процесуальні фази стратегічного управління і планування	PEST-аналіз
Робоча група із запровадження стратегічного управління	SLEPT-аналіз
Середовище в стратегічному управлінні	SPACE-матриця
	STEEPLE-аналіз
	SWOT-аналіз

ЗАПИТАННЯ І ЗАВДАННЯ ДО РОЗДІЛУ 6

Контрольні запитання

1. У чому полягає суть процесного підходу при розробці стратегії?
2. Яку роль відіграє середовище у стратегічному управлінні?
3. Як зовнішнє середовище впливає на внутрішнє?
4. Яку роль у стратегічному управлінні відіграють стейкхолдери і групи інтересів?
5. Чому необхідно зважати на управлінське спілкування і культурні аспекти стратегічного управління?
6. Які переваги і недоліки PEST-аналізу?
7. Чому SWOT-аналіз вважають базовим інструментом стратегічного управління?
8. Які етапи розробки стратегічного плану і процесуальні фази стратегічного управління?

Оцініть правильність тверджень (так – ні)

1. Суть стратегічного управління зводиться до виділення суттєвого у всьому комплексі змін, бажаного і можливого стану організації, регіону чи територіальної громади у майбутньому.
2. Усі процесуальні фази – кроки стратегічного управління і планування – важливі. Однак вирішальним для досягнення успіху є організація процесу, оскільки

ки процес, організований від самого початку належним чином і чітко виконаний на всіх етапах, матиме бажаний результат.

3. Для стратегічного управління і планування не має значення повна узгодженість дій на вищому рівні. Дієве стратегічне планування не повинно ініціюватися на найвищому рівні.
4. Робоча група із запровадження стратегічного управління є лише дорадчим органом і не є мозковим центром цього процесу.
5. Ідентифікація стейкхолдерів не є обов'язковим складником стратегічного управління.
6. Важливе значення для запровадження стратегічного управління і планування має зовнішнє середовище. Саме зовнішнє середовище є спонукальним мотивом для впровадження стратегічного плану.
7. Які з наведених факторів впливають на взаємовідносини між організацією і її стейкхолдерами?

Володіння ресурсами	“Так” “Ні”
Активна участь	“Так” “Ні”
Становище, статус	“Так” “Ні”
Монополія на ресурси	“Так” “Ні”

Питання для обговорення

1. Виробники стратегії — це ті, хто “робить” стратегію, тобто особи, відповідальні за її розробку і прийняття рішень в органах влади. Чому серед виробників стратегії слід обов'язково виділяти **замовника** впровадження стратегічного управління на основі розробки стратегічного плану та враховувати інших осіб, які приймають рішення, оскільки вони безпосередньо впливають на процес прийняття рішень?
2. Чому якщо керівництво внутрішньо не готове до дискусій, розбудови команди, безпосередньої участі у процесі стратегічного управління, розробки стратегічного плану разом із іншими представниками управлінської ланки усіх рівнів, у такому разі цю роботу краще взагалі не розпочинати?
3. Як комунікації сприяють трансформації цілей організації у деталізовані плани реалізації стратегії? Чому двосторонній зв'язок в організації є важливим?
4. Яку роль у стратегічному управлінні відіграють управлінські консультації і культура, як ключовий фактор процесу формування стратегії?
5. Чому визначальне значення для запровадження стратегічного управління і планування має зовнішнє середовище? Завдяки чому саме зовнішнє середовище є спонукальним мотивом для впровадження стратегічного плану?
6. Яке значення для запровадження стратегічного управління має PEST- і SWOT-аналіз? Чому SWOT-аналіз вважають творчим, аналітичним методом визначення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз для об'єкта управління?

Завдання

Завдання 1

Визначте етичні проблеми середовища, які постають перед управлінцями. З'ясуйте, як організація може вирішити виникаючі труднощі та розширити можливості формування стратегії в майбутньому.

Завдання 2

Компанія **Intel** була серед лідерів електронної промисловості упродовж останніх тридцяти років. Вона одна з найбільших і найуспішніших компаній у світі, що входить до п'ятірки найвідоміших світових брендів. Переважній більшості споживачів знайомий слоган "Intel inside".

Однак останнім часом разом із спадом на ринку попиту на настільні комп'ютери доходи Intel від їх реалізації суттєво знизилися. Керівництво компанії дійшло думки, що залежність тільки від процесора є ризикованою стратегією в умовах швидко мінливого зовнішнього середовища.

Завдання: ознайомтеся зі статтею "Виявлення і створення нових ринків — нова стратегія для глобального лідера" (див. **Додаток 6.5**), в якій описується, як Intel оцінила зміни зовнішнього середовища при формуванні нової стратегії.

Які висновки ви зробили для себе, вивчаючи досвід Intel? Ці висновки можна застосувати до зовнішнього середовища вашої організації?

Завдання 3

Розгляньте діяльність вашої або будь-якої іншої, добре відомої вам організації, за максимально можливий термін часу. Оцініть вплив макросередовища на її діяльність. Цей вплив в основному позитивний чи негативний?

З огляду на поточний стан організації, які корективи варто внести для забезпечення дієвої реакції на зміни зовнішнього середовища?

Завдання 4

На вашу думку, чого могла б досягти ваша організація за активної підтримки ЗМІ? Чи можна було б завдяки ретельно спланованій PR-діяльності уникнути негативної суспільної реакції щодо минулих дій?

Завдання 5

Використайте діапазони Р.Е.Майлза для визначення середовища вашої організації (або сфери вашої діяльності). Долучіть вашу точку зору для визначення своєї позиції в діапазоні.

Простий	Складний
Рутинний	Нерутинний
Непов'язаний	Взаємопов'язаний
Близький	Далекий
Статичний	Динамічний
Передбачуваний	Непередбачуваний
Висока чутливість до надходження ресурсів	Низька чутливість до надходження ресурсів
Висока чутливість до випуску продукції	Низька чутливість до випуску продукції
Широкий вибір сфер діяльності	Обмежений вибір сфер діяльності
Гнучкий	Фіксований

Схема: Позиціонуйте вашу організацію

Яке значення, на вашу думку, буде мати при використанні методу аналізу навколишнього середовища?

Чи є ваша організація "натхненою" за підсумками оцінки її навколишнього середовища?

Виконання цієї справи буде природно ґрунтуватися на вашому власному розумін-

ні середовища організації у контексті вашого особистого досвіду. Результати не повинні дивувати вас. Якщо ж це все-таки відбулося, то, можливо, вам треба прочитати попередні розділи.

Завдання 6

Ознайомтесь зі статтею: *“Механізми й способи подолання невизначеності”* (Додаток 6.3).

Стаття присвячена впливові невизначеності на діяльність фінансового сектора. Які висновки щодо формування стратегії ви зробили після ознайомлення зі статтею? На вашу думку, такі нематеріальні активи, як знання та інтелектуальний капітал відіграють важливу роль у формуванні стратегії вашої організації?

На основі даних про вашу або іншу, добре відому вам організацію, заповніть таблицю-матрицю.

	Повністю погоджуюсь	Переважно погоджуюсь	Погоджуюсь	Повністю погоджуюсь
1. Зовнішнє середовище впливає на рішення щодо розподілу ресурсів.				
2. Під впливом факторів зовнішнього середовища змушений (а) переглянути і відкласти деякі довгострокові плани.				
3. Зовнішнє середовище підготувало декілька неприємних несподіванок.				
4. Конкуренція зростає.				
5. Наш бізнес став більш ринково-орієнтованим.				
6. Бізнес має більше орієнтуватися на споживачів.				
7. Зовнішнє середовище все більше впливає на наш бізнес.				
8. Менеджери дилерських структур незадоволені роботою з прогнозування і планування.				

Роздрукуйте і заповніть таблицю-матрицю.

Коментарями до заповненої вами таблиці-матриці можуть бути:

- Якщо хоча б на одне з питань була дана позитивна відповідь, то пріоритетом має стати проведення аналізу макросередовища.
- Чим більше позитивних відповідей, тим терміновішою є потреба організації в аналізі макросередовища.
- Недостатньо провести тільки моніторинг тенденцій і подій, що відбулися у сфері вашої діяльності.
- Сканування, моніторинг, прогнозування та оцінювання мають стосуватися як мінімум тих аспектів PEST-аналізу або PESTLE-аналізу, які можуть безпосередньо вплинути на ваш бізнес.

Завдання 7

Розгляньте діяльність вашої або будь-якої іншої, добре відомої вам організації. Проведіть PEST-аналіз і визначте головні фактори, які впливають саме на сферу вашої діяльності.

PEST-аналіз проведіть із групою співробітників, обов'язково залучивши осіб, відповідальних за складання плану реалізації стратегії. Поділ однієї і більше сфер між підгрупами та конструктивний обмін думками між ними сприяють загальному розуміння усередині групи перспектив організації.

Зафіксуйте отримані результати у розділі PESTLIED.

НАВЧАЛЬНІ РЕСУРСИ

Основна література

1. Берданова О. В. Стратегічне планування : навч. посіб. / О. В. Берданова, В. М. Вакуленко, В. В. Тертичка. — Київ ; Львів : ЗУКЦ, 2008. — 138 с. — Існує ел. версія: www.IPAS.org.ua/library.htm.
2. Брайсон Дж. Стратегічне планування для державних та неприбуткових організацій / Джон М. Брайсон ; пер. з англ. А. Кам'янець. — Львів : Літопис, 2004. — 352 с.
3. Вакуленко В. М. Стратегічне планування на місцевому та регіональному рівнях : навч. посіб. / В. М. Вакуленко, В. В. Мамонова, Ю. П. Шаров. — Ужгород: Патент, 2004. — 198 с.
4. Запровадження стратегічного планування в Україні : збірка док. і матеріалів / уклад. В. Тертичка. — Київ : Центр дослідж. адмін. реформи НАДУ, 2004. — 401 с. — Існує ел. версія: www.IPAS.org.ua/library.htm.
5. 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.

Додаткова література

1. Анисимов О. С. Стратегии и стратегическое мышление / О. С. Анисимов. — Москва : Агро-Вестник, 2009. — 356 с.
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. — Санкт-Петербург : Питер, 1999. — 416 с.
3. Бережний Я. В. Методичні рекомендації з використання інструментарію стратегічного планування в роботі юридичних служб органів місцевого самоврядування : наук.-виробниче вид. / Я. В. Бережний, О. В. Слобожан ; за наук. ред. І. В. Козюри. — Київ : К. І. С., 2010. — 28 с.
4. Василенко В. А. Стратегічне управління : навч. посіб. / В. А. Василенко, Т. І. Ткаченко. — Київ : ЦУЛ, 2003. — 396 с.
5. 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.
6. Винокуров В. А. Организация стратегического управления / В. А. Винокуров. — Москва : Центр экономики и маркетинга, 2006. — 456 с.
7. Грицяк І. А. Європейське управління : теоретико-методологічні засади : монографія / І. А. Грицяк. — Київ : К. І. С., 2006. — 395 с.
8. Державне управління : словник-довідник / уклад.: В. Д. Бакуменко (кер. творч. кол.), Д. О. Безносенко, І. М. Варзар, В. М. Князєв, С. О. Кравченко, Л. Г. Штика ; за заг. ред. В. М. Князєва, В. Д. Бакуменко ; Укр. акад. держ. упр. при Презид.

- дентові України, Ін-т пробл. держ. упр. та місц. самоврядування. — Київ : Вид-во УАДУ, 2002. — 228 с.
9. Енциклопедичний словник з державного управління : довідк. вид. / НАДУ ; уклад.: Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко [та ін.] ; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трошинського, Ю. П. Сурміна. — Київ : НАДУ, 2010. — 819 с.
 10. Лесечко М. Д. Стратегічне планування : навч. посіб. / М. Д. Лесечко, Р. М. Рудніцька ; Львів. регіон. ін-т держ. упр. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. — Львів. 2004. — 73 с.
 11. Малиновський В. Я. Державне управління : навч. посіб. / В. Я. Малиновський. — Вид. 2-ге, допов. та перероб. — Київ : Атіка, 2003. — 576 с.
 12. Минцберг Г. Стратегический процесс / Г. Минцберг, Дж. Б. Куинн, С. Гонсал. — Санкт-Петербург : Питер, 2001. — 587 с.
 13. Непочатенко О. О. Сутність і зміст стратегічного управління / О. О. Непочатенко, О. М. Транченко // Зб. наук. пр. / Уман. держ. аграр. ун-т. — Умань, 2008. — Вип. 67, ч. 2 : Економіка. — С. 353–360.
 14. Осовська Г. В. Стратегічний менеджмент: теорія та практика : [навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.] / Г. В. Осовська, О. Л. Фіщук, І. В. Жалінська. — Київ : Кондор, 2003. — 190 с.
 15. Розенфельд Р. Лекції з державної політики / Р. Розенфельд ; пер. з англ. С. Соколик. — Київ : К. І. С., 2002. — 60 с.
 16. Саймон Г. А. Адміністративна поведінка: дослідження процесів прийняття рішень в організаціях, що виконують адміністративні функції / Г. А. Саймон ; [пер. з англ. Р. Ткачука]. — 4-те вид., перероб. і допов. — Київ : АртЕк, 2001. — 375 с.
 17. Система стратегічного планування соціально-економічного розвитку в Україні: сучасний стан та напрями вдосконалення. — Київ : ПРООН в Україні, 2009. — 120 с.
 18. Стратегічне управління : конспект лекцій для дистанційного навчання / Ю. В. Ковбасюк, В. В. Тертичка. — Київ : НАДУ, 2013. — 140 с.
 19. Тертичка В. В. Стратегічне управління [Електронний ресурс] : навч. посіб. / В. В. Тертичка. — Електрон. дані та прогр. — Київ : К.І.С., 2015. — 1 електрон. опт. диск. (CD-ROM). — Назва з контейнеру. — (ISBN 978-617-684-140-1). — Веб-сайт: http://ipas.org.ua/images/doc/Library/EducationalMaterials/spm_tertychka_2015_a4.pdf.
 20. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент : искусство разраб. и реализации стратегии : учеб. для вузов / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд ; пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. — Москва : Банки и биржи; ЮНИТИ, 1998. — 576 с.
 21. Тронь В. П. Стратегія прориву / В. П. Тронь. — Київ : Вид-во УАДУ, 1995. — 340 с.
 22. Шаров Ю. П. Стратегічне планування та реалізація політики на центральному, регіональному та місцевому рівнях : навч. посіб. / Ю. П. Шаров. — Київ : Центр навч. л-ри, 2004. — 56 с.
 23. Шершньова З. Є. Бар'єри стратегічного планування // Стратегічне управління : навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисципліни / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська, Ю. М. Ратушний ; Київ. нац. екон. ун-т. — Київ, 2001. — Розд. 4.3. — С. 254–259. — Існує ел. версія: <http://studentbooks.com.ua/content/view/642/42/1/3/>.
 24. Chandler A. D. Strategy and structure / A. D. Chandler. — Cambridge : chapters in the history of the industrial enterprise : MIT Press, 1962. — 463 p.
 25. Johnson G. Exploring Corporate Strategy / G. Johnson, K. Scholes. — Prentice-Hall, Hemel Hempstead, 1993. — 431 p.
 26. Kotter J. P. Choosing Strategies for Change / J. P. Kotter, C. A. Schlesinger // Harvard Business Review. — 1979. — Vol. 57, no. 2. — P. 106–114.

27. Pearce J. A. *Strategis Management* / J. A. Pearce, R. B. Robinson. — 2nd ed. — Homewood : Richard D. Irwin, 1985. — P. 23–25.
28. *Strategic Management : concept and Cases* / University of Alabama. — 4th ed. — Plano (Texas, USA) : Business Publication Inc., 2007. — 647 p.

Ресурси Інтернет

- 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 екрану.
- 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 екрану.
- Громадянське суспільство і влада [Електронний ресурс] : уряд. веб-сайт / Департамент інформації та комунікацій з громадськістю Секретаріату Кабінету Міністрів України. — Електрон. дані та прогр. — Київ, 2007–2013. — Режим доступу: http://civic.kmu.gov.ua/consult_mvc_kmu/news/article. — Назва з екрану.
- Інститут аналізу політики та стратегій [Електронний ресурс] : веб-сайт. — Електрон. дані та прогр. — Київ : ІАПС, 2008–2013. — Режим доступу: <http://www.ipas.org.ua/>. — Назва з екрану.
- Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу [Електронний ресурс] : веб-сайт. — Електрон. дані та прогр. — Київ, 2013. — Режим доступу: <http://www.center.gov.ua>. — Назва з екрану.
- Методичні матеріали зі стратегічного планування Фонду з міжнародного розвитку США [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://led.net.ua/ukr/tools/53.html>. — Назва з екрану.
- SWOT_Analysis (Wikipedia-The Free encyclopedia) [Electronic resource]. — Режим доступу: http://en.wikipedia.org/wiki/SWOT_Analysis_138. — Title from the screen.

РОЗДІЛ 7

СТРАТЕГІЧНИЙ ВИБІР

Мета вивчення розділу: отримати уявлення про бачення, місію, стратегічні цілі і завдання та концепції, методи і критерії стратегічного вибору; ланцюжок створення цінності; моделі і матриці, що застосовуються у стратегічному управлінні; комплексне управління якістю та про Кайдзен і “Колесо Демінга” або цикл PDCA як інструменти контролю якості; стратегічні рішення та відмінності їх від інших видів рішень.

Навчальні цілі:

- 1) ознайомлення з технологіями формування бачення, місії та стратегічних цілей і завдань;
- 2) засвоєння базових понять процесу стратегічного управління і планування;
- 3) розуміння значення поняття стратегічного вибору;
- 4) усвідомлення змісту концепцій, моделей і матриць у стратегічному виборі;
- 5) розуміння змісту концепції ключових компетенцій;
- 6) усвідомлення ролі якості та технологій управління якістю в стратегічному управлінні;
- 7) розуміння змісту стратегічних рішень і відмінності від оперативних та адміністративних рішень;
- 8) вміння застосовувати здобуті знання в практиці стратегічного управління.

Після вивчення розділу ви повинні:

- а) знати:
 - зміст поняття “бачення” і “місія” у стратегічному управлінні;
 - сутність процесу формування стратегічних цілей і завдань;
 - особливості концепції стратегічного вибору;
 - сучасні підходи до розробки стратегічних рішень;
- б) вміти:
 - формулювати загальне бачення, місію та стратегічні цілі і завдання;
 - методологічно правильно здійснювати стратегічний вибір;
 - застосовувати моделі і матриці у стратегічному виборі;
 - концептуально розуміти особливості процесу управління якістю;
 - розробляти стратегічні рішення.

Зміст розділу

Вступ

- 7.1. Бачення, місія, стратегічні цілі і завдання
 - 7.1.1. Дієве бачення як уявлення про ідеальне майбутнє
 - 7.1.2. Місія як головне призначення організації
 - 7.1.3. Стратегічні цілі як довгострокові результати діяльності
 - 7.1.4. Стратегічні завдання
- 7.2. Концепції стратегічного вибору
 - 7.2.1. Методи і критерії стратегічного вибору
 - 7.2.2. Ланцюжок створення цінності
 - 7.2.3. Модель п'яти сил М.Портера
 - 7.2.4. Матриця Ансоффа
 - 7.2.5. Матриця BCG
 - 7.2.6. Матриця спрямованої політики
 - 7.2.7. GAP-аналіз

- 7.2.8. Життєвий цикл продукту/послуги (модель ADL-LC)
- 7.2.9. Аналіз безбитковості продукту/послуги
- 7.2.10. Модель семи S (“7 S”)
- 7.2.11. Модель PIMS
- 7.2.12. Концепція ключових компетенцій
- 7.2.13. Комплексне управління якістю (TQM)
- 7.2.14. Якість, що передається від серця до серця: кайдзен
- 7.2.15. “Колесо Демінга” або цикл PDCA як інструмент контролю якості

7.3. Стратегічні рішення

- 7.3.1. Рішення та їх роль в управлінській діяльності
- 7.3.2. Інваріантний процес прийняття управлінського рішення
- 7.3.3. Складнощі вироблення стратегічних рішень
- 7.3.4. Стратегічні рішення: відмінність від оперативних і адміністративних
- 7.3.5. Стратегічні рішення: особливості прийняття

Висновки

Ключові терміни і поняття

Запитання і завдання до розділу 7

Навчальні ресурси

Вступ

Сьомий розділ розглядає формування дієвого бачення як уявлення про ідеальне майбутнє (п. 7.1.1), місію (п. 7.1.2), стратегічні цілі (п. 7.1.3) і завдання (п. 7.1.4). Розкриває закономірність формування стратегічних завдань, цілей і місії.

Для правильного розуміння концепції стратегічного вибору охарактеризовано моделі п'яти сил М.Портера (п. 7.2.3), семи S (п. 7.2.10), PIMS (п. 7.2.11), матриці Алсоффа (п. 7.2.4), BCG (п. 7.2.5), спрямованої політики (п. 7.2.6), ланцюжок створення цінності (п. 7.2.2), концепції ключових компетенцій (п. 7.2.12). Також висвітлено комплексне управління якістю та Кайдзен і “Колесо Демінга” або цикл PDCA як інструменти контролю якості (п. 7.2.14–7.2.15).

Розкриваються складнощі вироблення стратегічних рішень (п. 7.3.1), аналізуються відмінності стратегічних рішень від оперативних та адміністративних (п. 7.3.2). Також визначено особливості прийняття стратегічних рішень (п. 7.3.3).

7.1. Бачення, місія, стратегічні цілі і завдання

7.1.1. Дієве бачення як уявлення про ідеальне майбутнє

Як зазначалося в попередньому розділі, на основі отриманих від проведеного аналізу (PEST- або SWOT-аналіз) результатів визначають місію, стратегічні цілі і завдання. Розглянемо докладніше кожен із цих компонентів (матеріал про формування бачення стратегічних та оперативних цілей і завдань на центральному і місцевому рівнях див. у відповідних розділах і параграфах).

Бачення і місія.

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

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

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

Приклад

28 серпня 1963 р. відомий правозахисник Мартін Лютер Кінг у знаменитій промові “У мене є мрія” висловив своє бачення расової дискримінації в Америці. Зі змістом промови можна ознайомитися (див. **Додаток 7.1**).

Історична мрія Мартіна Лютера Кінга про рівність і свободу народів була трансформована в місію ненасильницьких суспільних змін.

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

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

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



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

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

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

У книзі “Процвітання в хаосі” Т.Пітерс виокремлює найбільш значимі особливості дієвого бачення. Дієве бачення:

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

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



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

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

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

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



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

7.1.2. Місія як головне призначення організації

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

Якісна декларація про місію:

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



Місія — це стисле, комплексне визначення мети діяльності організації (головне призначення)

Для чіткого визначення — хто ми і що робимо, необхідно знати, для чого ми існуємо. Визначення місії має бути стислим, охоплювати сукупність цілей, легко сприйматися і запам'ятовуватися.

Місія описує основну мету існування організації (міністерства, ЦОВВ) та її функції, а також відображає послуги, які організація надає. Це узагальнює обґрунтування існування установи. Місія майже не зазнає змін (якість формулювання місії).

Широке бачення організації ідентифікується (фокусується) за допомогою місії або формулюванням місії. Формулювання місії є втіленням бачення організації або, інакше кажучи, потенційним результатом стратегії.



Місія відображає головну мету і цінності, які поділяються організацією. Хоча формулювання місії у стислій формі окреслює мету і завдання організації, воно не є діючою стратегією

Сформульована місія має нести в собі зрозумілий функціонал, цілі і зміст.

Функції:

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

Цілі:

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

Зміст:

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



Місія – призначення організації, мета розвитку для досягнення бажаного майбутнього, що відображає пов'язані з нею суспільні потреби. Фактично *місія є сукупністю (квінтесенцією-переліком) стратегічних цілей*

Формулювання місії потребує комплексного врахування стратегічних, організаційних аспектів і питань кадрового управління. Перед розробкою плану дій управління вивчають свою організацію і оточуюче її середовище.

7.1.3. Стратегічні цілі як довгострокові результати діяльності

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



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

Стратегічні цілі організації базуються на принципах:

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



Стратегічна ціль – це те, конкретно чого прагнемо досягти в довгостроковому періоді. Вона відповідає на запитання *“Де я прагну бути?”*

Стратегія – план досягнення довгострокових цілей. Вона відповідає на запитання *“Як дістатися туди, де я прагну бути?”*

Перед формуванням стратегії і визначенням цілей необхідно відповісти на запитання: *“Де я знаходжусь зараз?”*

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

Стратегічні цілі:

- мають бути в гармонії з місією та принципами функціонування організації;
- сприяють виконанню місії організації;
- належать до результатів зовнішньої/внутрішньої оцінки;
- охоплюють порівняно тривалий період (від трьох років);
- покликані ліквідувати розрив між поточним і бажаним рівнем продуктів/послуг;
- окреслюють чіткий напрям діяльності для організації; для їх досягнення виконуються завдання і плани дій;

- знаходяться в рамках законодавчих повноважень або у межах завдання, на їх підтримку вводяться відповідні нормативно-правові акти;
- повинні бути реалістичними і досяжними.

Етапи розробки або перегляду стратегічних цілей організації:

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

Для конкретного визначення стратегічних цілей як сукупності завдань варто застосувати загальнозживаний **SMART**-підхід (автономна аналітико-звітна процедура за аббревіатурою: **S**pecific – конкретними, **M**easurable – вимірюваними, **A**vailable – досяжними, **R**ealistic – реалістичними, **T**ime-bound – обмеженими у часі).

Стратегічні цілі мають бути:

Specific – конкретними	Цілі повинні відображати конкретні і бажані досягнення, а не способи їх реалізації. Вони мають сприяти виробленню певних дій, бути ґрунтовними, зрозумілими і чітко вказувати напрям іншим.
Measurable – вимірюваними	Цілі мають бути кількісно вимірюваними, щоб оцінити їх досягнення. Звітність повинна вбудовуватися в процес планування. Метод для вимірювання досягнення цілей слід визначити до фактичного початку роботи.
Available – досяжними (амбіційними, але досяжними)	Щоб процес досягнення цілей був дієвим, вони мають бути амбіційними, але досяжними. Цілі не повинні вимагати неможливого. Інформація і дані про досяжність цілей має бути доступною.
Realistic – реалістичними (орієнтованими на результат)	Цілі завжди повинні відповідати наявним ресурсам. Вони мають вказувати на результат.
Time-bound – обмеженими у часі (співвідноситися з конкретним терміном)	Установити стислі часові рамки для досягнення цілей.

Продуктивним методом визначення стратегічних цілей є універсальний **SMART-goals** підхід (див. табл. 7.1).

Таблиця 7.1.

SMART-goals підхід для визначення стратегічних цілей

SMART-goals підхід				
Конкретність (Specific)	Вимірюваність (Measurable)	Узгодженість (Agreed-upon)	Реалістичними (Realistic)	Визначеність у часі (Timed)
Якість	Кількість	Якість-кількість-факт-час	Факт	Час
Критерії ефекту (вплив на загальну ситуацію за головними параметрами)				
Критерії продукту (оцінка виконаних завдань)			Критерії результату (рівень виконання очікуваного)	

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

- необов'язкова орієнтація на короткий термін;
- знижена конкурентоспроможність;
- підвищена вразливість.



Застереження:

зміна цілей у стратегічному плані організації є можливою (як виключеною), але небажаною процедурою

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

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

– формулюється доступно для широкого загалу, як, **наприклад**, влучний вислів Г.Форда “демократизувати автомобілі”, або вдала фраза компанії Coca-Cola, яка визначила своїм головним завданням зробити напій доступним “на відстань витягнутої руки для кожного споживача в світі”. Також спадає на думку обраний напрям компанії Honda — “побити Yamaha”. Будь-який напрям повинен чітко окреслювати часові рамки — не менше двох-чотирьох років. Реалістичнішим є термін від 10 років.

– фундаментальною складовою стратегії є фокус. Для невеликих організацій особливо важливим є фокусування на обмеженому колі сегментів бізнесу, в яких вони можуть вважатися солідними гравцями. Навіть великі організації можуть отримати значну вигоду і підвищити ринкову вартість шляхом чіткішого фокусування на найбільш результативних і вигідних виробничих процесах. **Прикладом** чіткого фокусування (і пов'язаної з цим цілеспрямованості) є компанія Sharp.

Будучи лідером у сфері рідкокристалічних технологій з виробництва електронних калькуляторів, конкуренцію Sharp на світовому ринку складала близько 45 компаній. Завдяки зосередженню кокретно на виробництві тонких кишенькових калькуляторів із широкими можливостями компанії Sharp вдалося швидко обійти усіх своїх конкурентів. Наразі компанія має лише одного серйозного конкурента на ринку.

Організаціям необхідно розробляти таку стратегію, яка дозволить проводити корекцію чи диверсифікацію продукту. Рушійним фактором такого підходу зазвичай є фінансове питання, яке залежить від зміни навичок керівної ланки чи компетентності організації. Така корекція не завжди очевидна в повсякденних умовах. **Прикладом** є компанія Cummins — лідер виробництва дизельних двигунів, яка вийшла на ринок розвитку лижних курортів, або Coca-Cola, котра придбала кіностудію Columbia Pictures.

Стратегічна корекція/диверсифікація

Однак усі відомі корекції відбуваються за наявності конкурентних переваг в основному виді бізнесу, який посилює устремління організації підвищити власну компетентність. Компанія Marks and Spenser внесла деякі зміни до представленої нею на ринку асортименту товарів і послуг. Доповнення до роздрібного продажу одягу обмеженого асортименту продуктів харчування елітного рівня, господарчих товарів і фінансових послуг зустріло дещо стриману реакцію з боку споживачів.

У стратегічному управлінні цілей, пов'язаних із зростанням, недостатньо для довгострокової перспективи та гармонійного розвитку. Необхідним є інший підхід, що передбачає досягнення задовільних показників зі збалансованого переліку поставлених цілей.

При визначенні стратегічних цілей організації необхідно врахувати її нинішній стан (“Де я перебуваю зараз?”) і уявлення того, де організація прагне бути (“Де я хочу бути?”). Стратегія є планом досягнення цілей (“Як мені туди дістатися?”). (*Матеріал про технології стратегічного управління див. у відповідному розділі*)

Постановку цілей організації зображено на рисунку 7.1.



Рисунок 7.1. Постановка цілей організації

Отже, застосовуючи **SMART-goals** підхід, ми формуємо “Дерево цілей” у стратегічному плані для організації чи територіальної громади.



Приклад шаблону “Дерева цілей на рівні району” (адміністративно-територіальної одиниці) див. **Додаток 7.2**

7.1.4. Стратегічні завдання

Завдання є проміжними досягненнями, необхідними для реалізації стратегічних цілей.



Завдання — конкретні, обмежені у часі і вимірювані показники для досягнення стратегічних цілей. Сукупність завдань складає стратегічні цілі

При виробленні бачення і місії організації необхідно відповісти на запитання “хто?”, “що?” і “де?”. Це допомагає управлінцям уникнути багатовекторності (одночасно у декількох напрямках) руху.

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

Необхідність у постановці стратегічних завдань зводиться до:

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

Часто виникає проблема через плутанину розуміння фінансових і стратегічних завдань. У поданій нижче таблиці наведено приклади фінансових і стратегічних завдань.

Таблиця 7.2.

Приклади фінансових і стратегічних завдань

<p>Фінансові завдання (пов'язані з поліпшенням фінансової діяльності організації). Приклади фінансових завдань:</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Збільшити приріст прибутків; – збільшити прибуток від інвестування власного капіталу; – збільшити частку ринку організації; – знизити рівень загальних витрат до нижчого, порівняно з конкурентами, рівня; – збільшити корисність кожного із асортименту товару.
--	--

Закінчення таблиці

Стратегічні завдання. Приклади стратегічних завдань:	<ul style="list-style-type: none"> – Зберегти нинішню позицію товару на ринку і посилити її до стану лідера; – досягти технологічної переваги; – визначити стратегію і напрям діяльності організації на міжнародному рівні; – сприяти виробництву товарів, що користуються попитом серед споживачів; – реалізовувати політику збільшення прибутків за рахунок ефективного менеджменту ресурсів, реалізації товару в меншій кількості, але вищої якості.
---	--

Приклади фінансових і стратегічних завдань найбільших транснаціональних компаній – ExxonMobil і Alcan Aluminum.

ExxonMobil: “Бути провідною нафтовою і нафтохімічною компанією. Для цього потрібно постійно досягати переваги фінансових і операційних результатів, дотримуючись найвищих стандартів ведення бізнесу”.

Alcan Aluminum: “Бути виробником найдешевшого алюмінію і долати середній показник дохідності біржового промислового індексу Standard and Poor’s”.

Для відповідального визначення стратегічних завдань слід дотримуватися таких етапів:

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

Для формування стратегічних завдань варто також застосовувати **SMART**-підхід (див. матеріал попереднього параграфа).

Важливо:

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



Приклад узгодженого і відповідального визначення стратегічних цілей, завдань та індикаторів можуть бути “Цілі розвитку тисячоліття: Україна”. Вибірку цілей, завдань та індикаторів цілей розвитку тисячоріччя (ЦРТ) для України див. **Додаток 7.3**.



Приклад:

Прикладом визначення завдань, які потребують уточнення, є окреслені у програмі діяльності Кабінету Міністрів України Відкритість, дієвість, результативність” завдання: налагодження конструктивного співробітництва з Верховною Радою України на основі консолідації українського суспільства, реалізації принципу розподілу влади, послідовного проведення політичної та адміністративної реформ, внесення відповідних змін до Конституції України, узгодження політики і дій, спрямованих на поєднання системних реформ із забезпеченням економічного зростання та підвищенням добробуту українського народу. Ми будемо співпрацювати з усіма депутатськими фракціями (групами) та позафракційними народними депутатами, дотримуючись принципу відкритості, прозорості та рівності народних

обранців. Налагодження конструктивного діалогу з усіма політичними партіями, представленими у парламенті, та удосконалення законотворчого процесу сприятиме створенню клімату взаємної довіри і солідарної відповідальності між законодавчою та виконавчою гілками влади

(Програма діяльності Кабінету Міністрів України “Відкритість, дієвість, результативність” (2003 р.).

Логіка “дерева цілей і завдань” ґрунтується на даних SWOT-аналізу. Доцільно визначити два-три критерії оцінки досягнення цілей та окреслити усі завдання, що необхідні для досягнення стратегічної цілі. До кожного із завдань сформулювати два-три критерії (результати) оцінки його виконання та усі засоби, необхідні для реалізації завдань і досягнення наміченої цілі. У такий спосіб можна з’ясувати, чи є всі ланки в “дереві цілей і завдань” (можлива відсутність), і у разі потреби доповнити “дерево” (матеріал про PEST і SWOT-аналіз див у відповідних параграфах).

Вибірку частини “дерева цілей і завдань” наведено на рисунку 7.2.



Рисунок 7.2. Критерії оцінки виконання одного завдання та визначення заходів, необхідних для виконання завдання

Виконання завдань і досягнення стратегічних цілей можливе шляхом реалізації заходів. Для здійснення кожного завдання необхідно: а) скласти перелік заходів; б) визначити критерії оцінки виконання завдання; в) окреслити заходи для його виконання; г) вказати орієнтовну вартість кожного заходу. Схематичне зображення критеріїв оцінки виконання одного завдання та визначення заходів, необхідних для його виконання, наведено на рисунку 7.3.

Завдання	Критерії (продукту) оцінки виконання завдань
	- - - -
Заходи	
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

Затрати на заходи можна обчислити за спрощеним варіантом:

Найменування заходу (затрати) і підрахунок	Річна сума
--	------------

7.2. Концепція стратегічного вибору

7.2.1. Методи і критерії стратегічного вибору

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

Після визначення місії і стратегічних цілей та усвідомлення факторів середовища організація може обрати свій шлях — стратегію. Дж.Джонсон і К.Скоулз пропонують організації використовувати для визначення відносних переваг того або іншого стратегічного напрямку три критерії оцінки:

- 1) відповідність — при оцінці відповідності організація має визначити, наскільки оптимально стратегія відповідає певній ситуації, а також культурі організації. Чи увесь потенціал організації задіяно для реалізації тих чи інших можливостей, чи відповідає стратегія існуючим загрозам;
- 2) життєздатність — при оцінюванні цього параметра організації необхідно відповісти на питання: чи реалістична і досяжна стратегія з точки зору наявності ресурсів? Чи володіє організація необхідними навичками, знаннями, досвідом, ключовими компетенціями (або доступом до них) для того, щоб зробити таку стратегію дієздатною? Чи має організація достатньо фінансових ресурсів для реалізації стратегії?
- 3) прийнятність — оцінюючи прийнятність стратегії, організація має бути впевнена, що досягне особистої зацікавленості і твердої прихильності в реалізації стратегії з боку працівників, а також переконаною, що результати впроваджуваної стратегії будуть прийнятними для всіх стейкхолдерів і сторін у цілому. До того ж, керівництво організації має гарантувати, що ризик, пов'язаний з реалізацією стратегії, прийнятний.

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

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

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

7.2.2. Ланцюжок створення цінності

Один із найважливіших для сприйняття інструментів — ланцюжок створення цінності. Складність зумовлена тим, що для того, щоб змусити його запрацювати, доводиться “розпаковувати” цей ланцюжок на все вищих рівнях деталізації.

Ланцюжок створення цінності для організації — це структурований набір дій, що сприяє досягненню мети організації та якнайповнішому задоволенню запитів і потреб споживачів. Для досягнення успіху необхідно забезпечити поєднання всіх функцій організації.



Матеріал про створення ланцюжка цінностей див. Додаток 7.4

Наведені нижче рекомендації допоможуть використовувати інструмент ланцюжка створення цінності:

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

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

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

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

Виявлені таким чином зв'язки допоможуть:

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

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

- 1) система “канбан” — поповнення товарних запасів автоматично на вимогу. Її використовують у внутрішніх виробничих процесах, здатна суттєво знижувати кількість оборотних фондів і витрати зберігання товарних компонентів у багатьох організаціях;
- 2) налагодження зв'язків між післяпродажним обслуговуванням і дослідженнями та розробкою нових товарів підвищує надійність продукції й оптимізує витрати на ремонт у секторах виробництва великих побутових приладів;
- 3) дистриб'ютори фармацевтичної продукції часто пропонують аптечним закладам широкий комплекс додаткових послуг, у тому числі контроль за наявністю товарних запасів, комп'ютерну систему замовлень і навіть підготовку персоналу;
- 4) взаємини між деякими японськими автовиробниками і постачальниками комплектуючих охоплюють не тільки спільну специфікацію та розробку продукції, а й своєчасність поповнення товарних запасів.

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

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

Ланцюжок створення цінності для бізнес-стратегії демонструє широкі категорії видів діяльності, які здійснюються в організації — починаючи з вхідної логістики, і до послуг, які отримуємо на виході (див. рисунок 7.4).

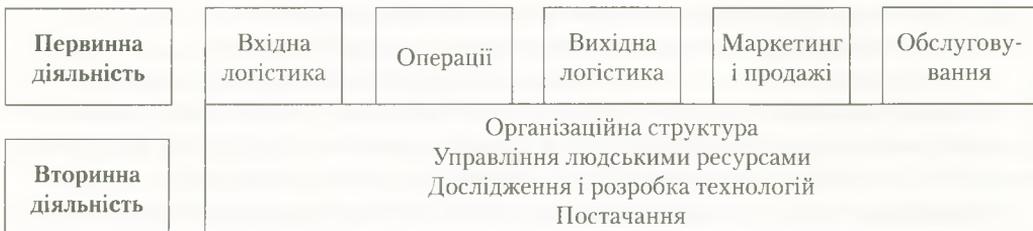


Рисунок 7.4. Дія усередині ланцюжка створення цінності

Характеристику компонентів дії усередині ланцюжка створення цінності наведено у таблиці 7.3.

Таблиця 7.3.

Характеристика компонентів дії усередині ланцюжка створення цінності

Вхідна логістика	Охоплює всі дії організації, спрямовані на отримання, зберігання і підготовку до використання товарів і матеріалів.
Операції	Охоплюють всі внутрішні дії і процеси організації при виробництві послуги. Містять в собі, очевидно, виробничу діяльність, інформаційно-комунікаційне обслуговування тощо. У сфері консалтингу в цьому контексті мусили б мати справу з технічним обслуговуванням консультантів, проведенням досліджень, підготовкою звітів тощо.
Вихідна логістика	Для бізнес-стратегій — стосується зберігання товарів, включно внесення товарів до ланцюжка постачань і системи доставки до споживачів.
Маркетинг і продажі	Пов'язано з тим, як організація просуває і реалізує свої товари/послуги.
Обслуговування	Зазвичай передбачає післяпродажну підтримку і обслуговування.
Інфраструктура організації	Охоплює структуру організації, її управління, планування тощо.
Управління людськими ресурсами	Стосується політики та існуючої в організації практики найму.
Дослідження і розвиток технологій	Пов'язане з виробничими потужностями та обладнанням. Також стосується технологій, в яких організація зазвичай володіє своїми ноу-хау, які були розроблені шляхом досліджень для реалізації її цілей.
Постачання	Описує процедури закупок.

7.2.3. Модель п'яти сил М.Портера

Фундаментальна праця М.Портера “The Competitive Advantage of Nations” стала інноваційною в сфері аналізування стратегії. Вона розширила природу стратегії від широкого бачення діяльності до дієвої конфігурації функцій, що генерує організаційні цінності (див. **приклад “Цінності співробітників ІВМ” — Додаток 3.3**). До результатів дослідження М.Портера аналіз зосереджувався на конкуренції усередині індустрії, без детального аналізу ситуації в інших сегментах.



Матеріал про підходи М.Портера ("Путівник по царству мудрості. Кращі ідеї майстрів управління") див. Додаток 7.5

Модель п'яти сил М.Портера це:

1. Загроза появи на ринку нових учасників.
2. Загроза використання нових технологій.
3. Здатність споживачів відстоювати свої ринкові інтереси.
4. Здатність постачальників відстоювати свої ринкові інтереси.
5. Конкуренція між постачальниками, які закріпили свої позиції на ринку.

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

Структура конкурентних сил. Дуже корисний огляд ринку можна одержати шляхом аналізу з використанням моделі конкурентних сил, яка широко визнана як один із класичних інструментів побудови стратегії.

Модель п'яти сил М.Портера використовують для поділу дослідження на п'ять великих сфер, із яких потенційно може виходити загроза конкуренції. Сконцентрувавши увагу на цих п'яти сферах, стратег може оцінити ймовірність конкурентної загрози, виникнути в суть її природи і виробити відповідну стратегічну реакцію (див. рисунок 7.5).

Робота в межах цієї, як і інших моделей, може бути груповою, індивідуальною чи просто для самоосвіти.

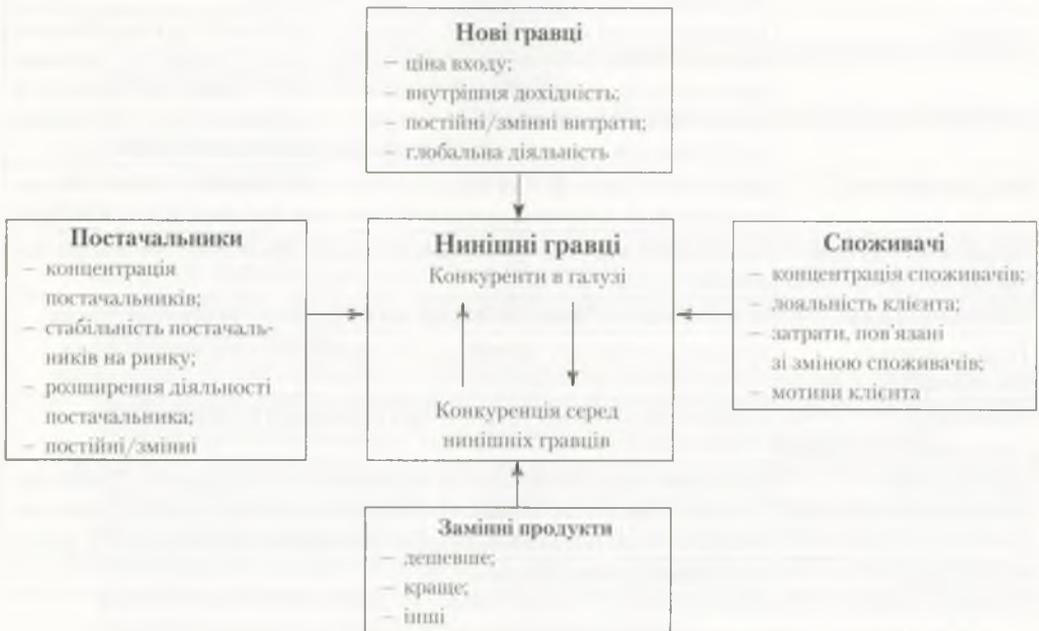


Рисунок 7.5. П'ять конкурентних сил М.Портера

Ця модель потребує особливої, добре розвиненої уяви, щоб оцінити стан на ринку не тільки зі своєї точки зору або з погляду безпосередніх конкурентів, а й з позиції інших гравців, що надійно закріпилися на ринку або прагнуть посилити свої позиції чи можуть з'явитися в майбутньому. Окрім того, з'являється можливість аналізу надаваних конкретних продуктів або послуг із позиції заміної продукції, розуміння, у який

спосіб товари чи послуги можуть бути витіснені з ринку конкурентами не тільки традиційними методами, а й радикально іншим шляхом задоволення потреб споживачів.

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

- не поспішати з висновками — перший підхід до вивчення надасть багато інтуїтивної інформації, розуміння ж помітно збільшить цінність проведеного аналізу;
- зосередившись на кожній з п'яти сфер окремо, спробуйте засвоїти особливості або перспективи кожної з них;
- збір даних, залучення експертів до дослідження, консультації з постачальниками, споживачами, особами із суміжних сфер або організацій, які можуть з'явитися на ринку, де функціонує організація;
- якомога більше інформації про відомі вам або успішні організації (аналіз показників прибутковості; наскільки послуги організації затребувані ринком; емоційний вплив організації на ринок. Як би ви діяли на їх місці?
- розглянути і проаналізувати кожну з п'яти сфер глобально. Якщо ринок дійсно прибутковий, то конкуренція неймовірно висока;
- оцінити вплив технологій на кожну із сфер.

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

Застосування аналізу п'яти сил відбувається за таких умов:

- споживачі (покупці), конкуренти і постачальники не пов'язані між собою, не взаємодіють і не змовляються;
- ціна визначається структурними перевагами (створюючи вхідний бар'єр);
- низький рівень нестабільності на ринку, що дає змогу його учасникам планувати і реагувати на дії конкурентів.

Переваги моделі п'яти сил М.Портера:

- дієвий інструмент для конкурентного аналізу на рівні галузі;
- модель робить корисний внесок у SWOT-аналіз.

Обмеженнями використання моделі є:

- задіювати цю модель потрібно обережно — не варто недооцінювати важливість наявних переваг організації;
- модель створено для аналізу індивідуальних бізнес-стратегій. Вона не стосується синергії і взаємозв'язків усередині портфеля великої організації;
- з теоретичної точки зору модель не розглядає можливість того, що сфера чи галузь може бути привабливою, тому що в ній знаходяться певні організації;
- іноді з'являються можливості для створення абсолютно нових ринків натомість вибору на користь функціонуючих.

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



Приклад управління знаннями в стратегічних альянсах (*“Наскрізне використання управління знаннями в стратегічних альянсах”*. Застосування принципів управління знаннями в середині стратегічних альянсів) див. Додаток 7.6

7.2.4. Матриця Ансоффа

Матриця І. Ансоффа (Igor Ansoff) — класична, широко відома модель побудови стратегії. Її первинним призначенням є аналіз підходів організації до просування своїх продуктів на ринку для гарантування використання відповідної маркетингової моделі і виявлення нових можливостей розвитку.

У межах цієї моделі відбувається оцінка ризиків, пов'язаних із реалізацією обраної стратегії. Модель (див. рисунок 7.6) також стосується питань синергії, яка може існувати з огляду окремого продукту або ринку в цілому.

	Нинішня продукція	Нова продукція
Нині діючі ринки	Проникнення на ринок	Розробка продукту
Нові ринки	Розбудова ринку	Диверсифікація

Рисунок 7.6. Матриця Ансоффа

Характеристика компонентів матриці Ансоффа:

Ця стратегія придатна для організації, яка прагне збільшити частку свого продукту або послуги на ринку. В межах цієї широкої стратегії організаціям доступні різні методи роботи, передбачається розробка нових механізмів просування продукції. Проникнення на ринок відбувається в основному для поліпшення діяльності організації шляхом збільшення закупки товарів, споживання послуг, зниження цін, залучення нових споживачів, розширення асортименту тощо (**наприклад**, Coca Cola і вишнева кола, and cherry coke, хрусткі горіхові Kellogg's; банк Virgin і залізничний оператор Virgin).

Проникнення на ринок

Маркетингові і стратегічні зусилля спрямовані переважно на переманювання споживачів у конкурентів. **Наприклад**, нові учасники ринку постачання газу і електроенергії нещодавно намагалися “перехопити” споживачів у компанії British Gas та інших відомих організацій.

Доречним прикладом перетворення “некористувачів” у користувачів є спеціальні пропозиції широкому загалу скористатися можливістю стати членом організації Health Club.

Містить три широкі сфери діяльності, які можна описати так:

- 1) модифікація продукту засобом доповнення нових функцій. **Наприклад**, печі з функцією конвекції; сполучені двійки — телевизор плюс DVD-плеєр; послуга ремонту автомобіля з можливістю скористатися послугами готелю у разі затримки ремонту; мобільні телефони з функцією виходу в інтернет і вбудованим фотоапаратом; їжа швидкого приготування, яку можна розігріти у мікрохвильовій печі безпосередньо в упаковці;
- 2) різні рівні якості. Деякі модифікації продукту можуть мати різні рівні якості для різних споживачів. **Наприклад**, мережа супермаркетів Tesco реалізує як дешеві (під власною маркою), так і дорогі товари; British Gas пропонує своїм споживачам різні рівні послуг — від трьох- до п'ятизіркових;
- 3) нові продукти. Технології DVD і оснащення транспортних засобів інформаційними технологіями можуть вважатися новими продуктами.

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

- 1) нові сегменти ринку. McDonalds, **наприклад** пропонує свою дещо модифіковану продукцію підліткам, а юридичні контори пропонують свої послуги новим клієнтам за принципом: “не переміг — не заробив”;

*Розбудова
ринку*

2) нові канали дистрибуції. Компанія Mercedes, **приміром**, пропонує свою продукцію і бренд не тільки через дилерів, а й через мережу магазинів (в Blue Water шопінг-центрі, графство Кент); широкомасштабна концепція компанії Tesco, яка реалізує свою продукцію через мережу Інтернет і в невеликих експрес-магазинах;

3) нові географічні зони. Йдеться про розширення діяльності організації у нових географічних зонах. Компанія Morrison's, придбавши розташовану в м. Бредфорд компанію Safeway, отримала нову можливість для розширення своєї діяльності на півдні Великої Британії; купівля банком установ Nat West географічно розширила його царину діяльності.

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

Диверсифікація

Наприклад, компанія Building Societies придбала бізнес агентства нерухомості Estate Agency; оператор залізничних і автобусних перевезень Arriva придбав бізнес

автомобільного дилера (проданий у 2003 р.)

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

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



Матеріал про матрицю Ансоффа див. Додаток 7.7

7.2.5. Матриця BCG

Використовуючи матрицю Ансоффа у поєднанні з матрицею BCG (Boston Consulting Group Бостонська консалтингова група), організація може здійснити стратегічний аналіз. Ці інструменти є цільними конструкціями, призначеними для стратегічного аналізу.



Матриця BCG має назву Бостонської консалтингової групи і є важливим та широко застосовуваним інструментом. Її головне призначення — аналіз продуктового портфеля організації для того, щоби переконатися, що стратегічна поведінка організації стосовно позиціонування та очікувань суспільства від її послуг є стійкою

Визначення, що використовують в матриці BCG, дуже точно описують умови надходження і використання фінансових засобів, що робить матрицю високоточним інструментом.

Матриця BCG (див. рисунок 7.7) може також виявляти необхідність розвитку продукту/послуги або ринку, і організація при розробці стратегії може з максимальною користю для себе поперемінно використовувати матриці BCG і Ансоффа.

Рівень зростання ринку	Частка ринку	
	Висока	Низька
Високий	“Зірка”	“Проблема”
Низький	“Дійна корова”	“Собака”

Рисунок 7.7. Матриця BCG

Характеристика компонентів матриці BCG:

Товари і послуги “іркової” групи надзвичайно популярні серед населення і затребувані ринком, займають лідируючі позиції. Завдяки своїй конкурентоспроможності вони приносять значні прибутки, а витрати на їх виробництво постійно знижуються з огляду на масштаби виробництва. Такі послуги/продукти потребують постійного оновлення, щоби зберегти частку на ринку. Завданням організації є управління трьома змінними: частка ринку, прибуток, загальний дохід.

Проблемами (інша назва “проблемні діти”) називають товари чи послуги, які не надто перспективні та не дуже затребувані ринком. Вони охоплюють незначну частку зростаючого ринку, тобто не приносять достатньо прибутку, аби покрити витрати. Для цієї групи товарів потрібно або збільшувати фінансування, або виділити її взагалі з ринку.

Це товари, які займали раніше значну частку ринку, проте з часом розвиток галузі сповільнився. Ця група, однак, спроможна давати значні прибутки навіть за невисокого рівня фінансування. Відповідно, такі товари є основним стабільним джерелом фінансових надходжень.

Група товарів “собаки” охоплює незначну частку зростаючому чи статичному ринку, вона не має перспектив росту і потребує значних інвестицій — тобто витрати преважують над доходом. Збереження таких товарів можливе лише за стабільного фінансового стану організації, оскільки шанси поліпшення ситуації мізерні, а витрати надто значні. Щодо майбутнього таких продуктів необхідно ухвалювати рішення

Переваги матриці BCG:

- простота, доступність, наочність;
- можливість збалансувати портфель стратегічної зони господарювання (СЗГ) у плані фінансування, об'єднати види діяльності;
- можливість використання як у межах організації в цілому, так і в її окремих підрозділах і виходу на окремі СЗГ;
- використання об'єктивних критеріїв конкурентоспроможності та привабливості СЗГ, зменшення рівня суб'єктивізму.

Недоліки матриці BCG:

- увага акцентується тільки на фінансових потоках, розподілі інвестицій між СЗГ відповідно до їх позицій на матриці. Тоді як рівень віддачі інвестицій часто неможливо зрозуміти;
- дуже приблизно оцінюються можливості СЗГ;
- вірогідні труднощі, пов'язані з оцінкою і визначенням масштабів і темпів зростання ринку та ринкової частини підприємства;
- надмірна спрощеність, у той час як значна кількість показників, які слід враховувати при виборі стратегії, залишаються за межами аналізу.



Матеріал про матрицю BCG див. Додаток 7.8

Тоді як дев'ять загальних стратегій К.Омае і матриця Ансоффа дають можливість перевірити стратегічну поведінку організації, матриця BCG дуже корисна при стратегічному розподілі ресурсів.

Необхідно також враховувати, що матриця BCG часом зазнає критики, оскільки пов'язана із труднощами оцінювання частки ринку і темпів його росту.

7.2.6. Матриця спрямованої політики

Матрицю спрямованої політики було розроблено як реакцію на критичні зауваження на адресу матриці BCG. Використовуючи для аналізу матрицю спрямованої політики, можна досягти тих самих результатів, що й за допомогою інших видів матриць, але за інших параметрів.

Компанія Shell одна з перших розробила матрицю спрямованої політики для визначення ключових зв'язків і переваг, які перебувають у розподіленому стані в умовах багатofункціонального бізнесу. Особливістю матриці є те, що загальна стратегія організації має забезпечувати баланс між грошовим надлишком і його дефіцитом шляхом розвитку нових перспективних видів бізнесу. Схематичне зображення матриці спрямованої політики див. на рисунку 7.8.

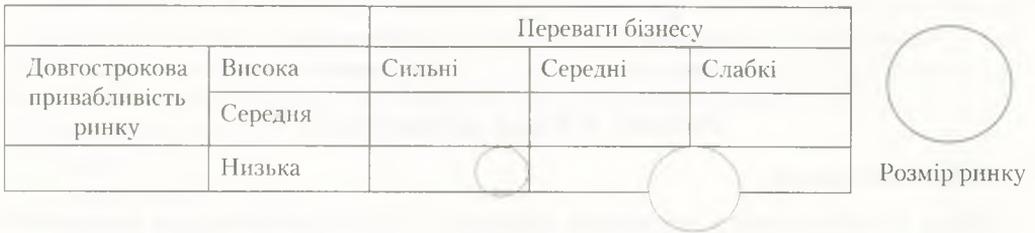


Рисунок 7.8. Матриця спрямованої політики

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

Привабливість ринку вимірюється такими параметрами:

Фактори ринку	<ul style="list-style-type: none"> - розмір; - рівень росту; - сезонність; - ринкова позиція споживачів.
Конкуренція	<ul style="list-style-type: none"> - тип; - кількість конкурентів; - простота входу на ринок.
Фінансово-економічні параметри	<ul style="list-style-type: none"> - прибуток; - можливість економії на масштабах.
Технологічні параметри	<ul style="list-style-type: none"> - необхідні технології; - складність.
Соціально-політичні параметри	<ul style="list-style-type: none"> - людський фактор; - суспільні установки і тенденції.

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

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

Для врахування переваг бізнесу існує модель динаміки ринку.

Модель динаміки ринку.

Ще одним варіантом аналізу конкурентного середовища є модель динаміки ринку (див. рисунок 7.9). Вона поєднує у собі деякі властивості концепції конкурентних сил М.Портера з вивченням поведінки споживачів на даному ринку.

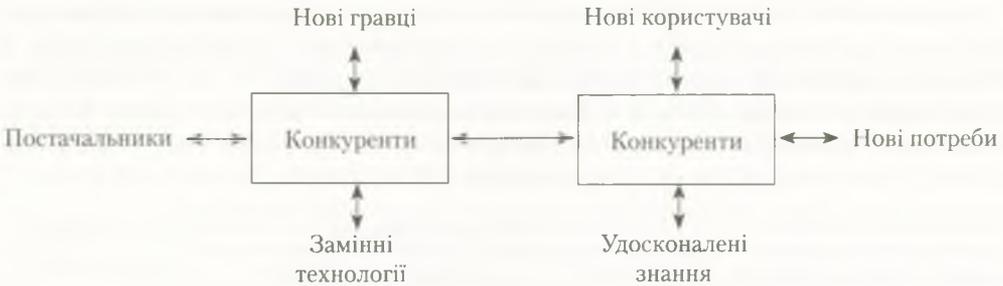


Рисунок 7.9. Модель динаміки ринку

7.2.7. GAP-аналіз

Після ознайомлення з основними моделями, які застосовують для визначення конкурентної позиції організації, зосередимося на стратегічних напрямках, що враховують можливості організації і об'єктивні можливості суспільства. Найдоречнішим тут видається GAP-аналіз (gar — англ. прогалина; також його називають “гребінцевий” аналіз).



Gар-аналіз — метод аналізу первинної інформації. Вивчає стратегічне розходження між бажаним — чого організація хоче досягти в своєму розвитку — і реальним — чого фактично може досягти організація, не змінюючи своєї нинішньої політики

GAP-аналіз — “організована атака на розрив” між бажаною і реальною дійсністю організації. Він дає змогу на основі дослідження фактичних і потенційних потоків прибутку від реалізації різних видів послуг визначити прогалини ринку, які можна заповнити новими видами послуг.

Метод аналізу конкурентних переваг GAP розроблений Стенфордським дослідним інститутом у Каліфорнії. Він є спробою виявити методи розробки стратегії і методи управління, завдяки яким можна привести діяльність організації у відповідність до найвищого рівня вимог.

GAP-аналіз — це комплекс заходів, що дають змогу зробити висновки про невідповідність внутрішнього середовища маркетингу зовнішньому оточенню.

Цей аналіз є корисним і простим інструментом для порівняння критеріїв, які спонукають споживачів купувати, з їхнім особистим рейтингом постачальників.



GAP-аналіз — це інструмент стратегічного управління, який допомагає визначити, де організація знаходиться в даний момент, де прагне бути і як їй туди потрапити

Кроки GAP-аналізу:

- попереднє окреслення цілей діяльності (на 1 рік, 3 роки, 5 років);
- прогноз динаміки прибутку у зв'язку з наміченими цілями для функціонуючих організацій;
- встановлення розриву між цілями і прогнозами;

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

Такий аналіз можна проводити як стосовно групи організацій (об'єднання), так і окремої організації. Отже, аналіз GAP можна назвати організаційною "атакою" на розрив (ліквідацію розриву) між бажаною і прогнозованою діяльністю.

Завданнями для GAP-аналізу можуть бути:

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

Як приклад, співпраця виробника текстильного жіночого одягу з роздрібною торговельною мережею, продавці якої є фахівцями у сфері моди.

Приміром, будучи виробником (власником) текстильних товарів, у вас виникло бажання з'ясувати основні причини того, чому ваші контрагенти віддають перевагу продукції конкретного виробника. Також вам цікава думка роздрібних реалізаторів про вас як виробника і ваших конкурентів щодо кожного основного критерію здійснення покупки.

За окресленими, найбільш відповідними критеріями споживачі і роздрібні реалізатори можуть оцінити їх, наприклад, за шкалою від 1 до 5 балів. Критерії мають бути об'єктивними (асортимент одягу, претензії на модність чи стильність, обслуговування тощо). Результати відображаються у графіку; лінії оцінок споживачів, роздрібних продавців стосовно вас і роздрібних продавців про конкурентів – різні. За допомогою вивчення подібностей і розходжень можна отримати корисні аналітичні результати.

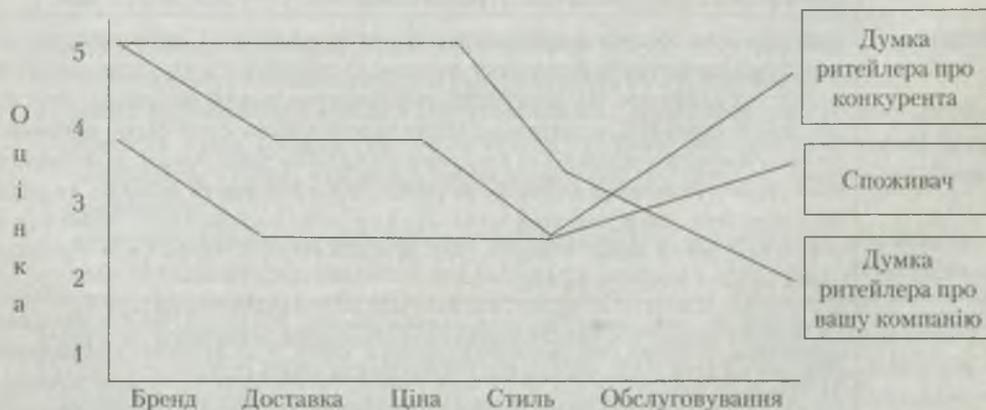


Рисунок 7.10. GAP-аналіз виробника текстилю



Матеріал про GAP-аналіз див. Додаток 7.9

7.2.8. Життєвий цикл продукту/послуги (модель ADL-LC)

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



Початкове призначення моделі ADL (розроблена консалтинговою компанією Arthur D. Little / Life Cycle — життєвий цикл) полягало в забезпеченні управлінців оригінальною методикою стратегічного аналізу і планування, створенні потужного інструменту аналізу портфельних стратегій для визначення розумної диверсифікованості діяльності багатогалузевої організації, який можна було б використовувати як на корпоративному рівні, так і на рівні окремих управлінських ланок

Згідно з концепцією життєвого циклу продукту/послуги, якої дотримуються фахівці ADL, товари/послуги у своєму розвитку, як правило, проходять послідовно чотири стадії (див. таблицю 7.4).

Таблиця 7.4.

Послідовні стадії життєвого циклу продукту/послуги

Випуск/введення	Стадія введення товару на ринок, період дослідження, вироблення підходів до процесу реалізації, реклами. Після введення в обіг (випуску) нової продукції організація починає отримувати прибутки, тобто поступово покриваються витрати, пов'язані з її виробництвом. Водночас виробник остаточно ще не визначився з виробничим процесом, адже поведінка мереж збуту досить стримана стосовно нового товару. Обсяги продажів незначні, загрози на просування товару доволі високі, адже необхідно якомога ширше поінформувати споживачів про новий продукт, активно задіявши рекламу, надати споживачам можливість ознайомитися та випробувати товар. Високий ступінь невизначеності, конкуренція досить обмежена.
Зростання	Якщо товари/послуги користуються попитом на ринку і зарекомендували себе серед споживачів, відповідно, починають зростати обсяги їх реалізації, а власне — і прибутки. На цьому етапі головним завданням організації стає не реклама її продукції, а підтримка правильного вибору споживача, детальніше ознайомлення покупців із якостями і властивостями товару, просування його усіма можливими засобами на ринку, щоби завоювати провідні позиції. Не виключено, що доведеться переглянути цінову політику в бік зниження з метою залучення нових клієнтів. Має активно вестися робота щодо проникнення на нові сегменти ринку.
Зрілість	На стадії зрілості дещо сповільнюються обсяги реалізації продукції, адже потенційні покупці уже задовольнили свій вибір, а коло нових споживачів майже не розширюється. Рівень прибутку високий, хоча поступово починає уповільнюватися з огляду на витрати на маркетинг і заходи щодо убезпечення товару від конкурентів.

Закінчення таблиці

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

Перед випуском товару відбувається інвестування в розробку, а при наближенні до введення продукції в обіг на ринку — у маркетинг і рекламу. З огляду на це, початок кривої прибутку (див. рисунок 7.11) знаходиться на негативній позначці.

Життєвий цикл товару змінюється від продукту/послуги до іншого продукту/послуги, але всі фази передбачувані. Стратегічне використання цієї концепції пов'язане з організаційними рішеннями, що впливають на цикл.

Основне теоретичне положення моделі ADL полягає в тому, що і окремо взятий вид діяльності будь-якої організації може перебувати на одній із зазначених стадій життєвого циклу, а отже, його слід аналізувати у відповідності саме з цією стадією.

Окрім послідовної зміни стадій життєвого циклу галузі, може змінюватися і конкурентне становище одних видів діяльності щодо інших. Вид діяльності може займати одну з п'яти конкурентних позицій:

- 1) домінуючу;
- 2) стабільну;
- 3) сприятливу;
- 4) сильну;
- 5) слабку.

Хоча іноді виокремлюють ще одну позиція (шосту) — нежиттєздатну, яка зазвичай не розглядається.

Кожен вид діяльності аналізується окремо для того, щоб визначити стадію розвитку відповідної галузі та його конкурентне становище всередині неї.



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

Збалансований портфель згідно з концепцією моделі ADL має такі особливості:

- види діяльності знаходяться в різних стадіях свого життєвого циклу;
- потік надходження готівки позитивний або принаймні такий, що забезпечує рівність суми готівки, що генерується зрілими або занепадаючими видами діяльності, і суми, яка витрачається на розвиток нових і прогресуючих видів діяльності;
- середньозважена норма прибутку на чисті активи задовольняє цілі організації;
- чим більше видів діяльності, що займають провідну, стабільну або сприятливу (помітну) позицію, тим кращий портфель діяльності організації.

У системі координат модель ADL можна розглянути таким чином (див. рисунок 7.11).

По осі Y у моделі ADL відображається стадія зрілості сфери діяльності, а по осі X — конкурентне становище виду діяльності. Зрілість сфери (галузі) визначається як результат впливу певних зовнішніх сил на діяльність і кваліфікується чотирма стадіями життєвого циклу діяльності.



Рисунок 7.11. Типова модель життєвого циклу продукту/послуги продукту

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

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

- належне визначення функції ринку, становища і внеску кожного виду діяльності в корпоративний портфель діяльності;
- повна картина портфеля діяльності, в якій не залишається поза увагою жодна з конкретних стратегій, вироблених для кожної організації.

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

Переваги моделі ADL:

- універсальність застосування до різних видів діяльності;
- використовуючи концепцію життєвого циклу, модель сприяє формуванню більш конкретного стратегічного планування порівняно з іншими класичними моделями, які її ігнорують;
- особливо корисна для високотехнологічних галузей, де життєвий цикл продукту чи послуги досить короткий і де діяльність може не досягти своїх цілей, якщо вчасно не застосувати необхідну стратегію.

Недоліки моделі ADL:

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



Застереження:

модель ADL обмежена тільки тими стратегіями, в яких не здійснюються спроби змінити життєвий цикл

Зрілі ринки, приміром, можуть перетворитися в зростаючі або стагнуючі. Механічне використання моделі ADL не дає можливості розробити стратегію, що враховує ситуацію такої зміни.



Матеріал про життєвий цикл продукту/послуги див. Додаток 7.10

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

7.2.9. Аналіз безбитковості продукту/послуги

Ця модель дійсно проста, хоча її графічне зображення (див. рисунок 7.12) має дещо складний вигляд. Вона логічно слідує за моделлю життєвого циклу продукту/послуги і покликана визначити момент часу, коли організація почне покривати витрати, пов'язані з виробництвом і реалізацією нового товару.

Деякі ключові риси моделі аналізу безбитковості продукту або послуги. Різниця між сумою від реалізації продукту/послуги і собівартістю реалізованої продукції називається прибутком. Безбитковість досягається тоді, коли прибуток, отриманий від реалізації продукту/послуги, зрівнюється з сумою понесених постійних і змінних збитків.

На рисунку вертикальна вісь відображає прибуток від продажів, горизонтальна — кількість реалізованих одиниць продукції. Зі збільшенням кількості реалізованих одиниць зростають прибутки від продажів. Однак із кожною реалізованою одиницею продукції зростають і змінні витрати, найчастіше пов'язані з витратами на виробництво. Тому пряма, що відповідає змінним витратам, також зростає.



Рисунок 7.12. Безбитковість продукту

Витрати на розробку вважаються покритими, коли величина прибутку від реалізації перекриває рівень постійних витрат, а окупається продукт, коли прибутки від реалізації перевищують рівень змінних витрат.

За вертикальною шкалою можна визначити суму необхідних продажів, а за горизонтальною — кількість одиниць продукції чи послуг, які необхідно реалізувати, щоб продукт або послуга стали беззбитковими.

Аналіз беззбитковості є завжди фінансовою моделлю і використовується з метою:

- визначення вимог щодо обігу готівки — як швидко покритуться витрати на розробку продукту/послуги;
- визначення розподілу ресурсів — продукти, які досягають позиції беззбитковості раніше, можуть бути привабливішими для організації, ніж продукти/послуги, які можуть мати більшу прибутковість, але досягають точки беззбитковості пізніше;
- збалансувати асортимент продукції/послуг відповідно до розміру необхідного оборотного фінансування;
- допомогти визначитися між можливими варіантами конкуруючих продуктів/послуг.

Хоча аналіз беззбитковості є простою моделлю, він робить суттєвий внесок у процес стратегічного управління, розкриває істотні факти фінансового складника життя продукту/послуги і може додати нових відтінків стратегії.

7.2.10. Модель семи S (“7 S”)

Ця модель описує організацію як ланцюг взаємозалежних елементів. Модель “7 S” у 1980 році запропонували два дослідники — Р.Паскаль із Стенфорда і Е.Етос із Гарварда та група консультантів McKinsey. Тому її також часто називають “модель McKinsey 7 S”.



Назва кожного елемента починається на **S**, звідси і назва моделі — (стратегія (**S**trategy), структура (**S**tructure), системи (**S**ystems), стиль (**S**tyle), навички (**S**kills), співробітники (**S**taff) і спільні цінності (**S**hared values).

Стратегія, структура і система є так званими “твердими” S. Інші стосуються “м’яких” S (стиль, навички, персонал і спільні цінності — цілі вищого рівня). У більшості випадків цілі вищого порядку називаються цінностями, що поділяються.

Модель призначена для того, щоб дати можливість стратегові управляти всією організацією під час майбутніх змін, зважаючи на те, що сім елементів організації є взаємозалежними.

Компоненти моделі “7 S” охарактеризовано в таблиці 7.5.

Таблиця 7.5.

Компоненти моделі “7 S”

Стратегія	Розроблений організацією план, в якому визначається, як організація буде функціонувати, розвиватися і розбудовувати взаємини з конкурентами, яким сферам діяльності надасть перевагу і які послуги планує запропонувати споживачам.
Структура	Внутрішня будова організації, її оперативні підрозділи, механізми прийняття рішень, процеси планування тощо.
Система	Це поняття описує внутрішні процеси організації. Вони можуть бути формальними, як, наприклад , робочі цикли, або неформальними, “як насправді будується робота в організації”.

Закінчення таблиці

Стиль	Найчастіше це поняття асоціюється зі словом “культура”. Воно відображає систему концепцій і поглядів персоналу на заходи заохочення і стягнення, стосовно яких питань в організації принципова позиція, а з яких — більш ліберальна. Для стилю головне не те, що організація повідомляє про себе, а відображення поведінки людей всередині її, особливо керівництва.
Навички	Описують сфери, в яких організація демонструє оптимальні досягнення. Не варто їх плутати з навичками персоналу, хоча загальні організаційні навички можуть залежати від них. Серед навичок Sony, наприклад — електронна мініатюризація і портативність, швидкий випуск нових продуктів/послуг.
Персонал	Людські ресурси організації, її здібності, компетенції, можливості розвитку. Окрім того, поняття відображає політику організації у сфері людських ресурсів, включаючи систему заохочень, добору кадрів тощо.
Спільні цінності — цілі вищого рівня	Часто називають цінностями, що поділяються. Вони характеризують організацію: її амбіції, переконання, принципи і наміри, які стимулюють до успіху. Як уже зазначалося, необхідність з'ясування того, “де ми прагнемо бути” або “ким прагнемо стати”. Розподіл всіх аспектів у межах організації є значною конкурентною перевагою. На жаль, у більшості організацій це відчутно.



Основою моделі “7 S” є положення про те, що не можна змінити один із елементів моделі, не вплинувши на інші. При розробці стратегії необхідно вносити зміни й до усіх інших елементів. Модель дає можливість зрозуміти, на яких сферах управлінець буде змушений акцентуватись при проведенні змін. Вона також надає зразок планування, яке варто використовувати для забезпечення відповіді організації на зміни

Звичайно, деякі елементи дієвіше змінюють організацію. Змініть стратегію, і цього ніхто не помітить. Змініть систему для забезпечення реалізації стратегії, і зміна стане очевидною для кожного.

Для зміни деяких елементів може знадобитися невизначений час: стиль організації формується на основі спостережень, так що перед тим, як змінити стиль, необхідно змінити поведінку.

Якими б не були пріоритети при впровадженні змін, уникнути необхідності розгляду всіх семи S не вдасться.

Найдієвіша стратегія буде безрезультатною для будь-якої організації, якщо організація не володіє відповідними навичками або не має персоналу, здатного реалізувати її на практиці. Схематичне зображення моделі “7 S” див. рисунок 7.13.



Рисунок 7.13. Схематичне зображення моделі “7 S”

7.2.11. Модель PIMS



PIMS (Profit Impact of Market Strategy — вплив на прибуток ринкової стратегії) — це колективна база даних, що ґрунтується на дослідженні, яке проводила компанія General Electric у США на основі узагальнення досвіду більше 3000 підприємств Європи та Північної Америки. База даних цієї моделі формується в Інституті стратегічного планування в Кембріджі (штат Массачусетс).

Модель PIMS є емпіричною моделлю для можливості порівняння з нею даних конкретного підприємства.

Модель базується на даних від організацій, які входять до консорціуму, щодо поділу ринку, рентабельності та низки змінних, які можуть вплинути на обсяги прибутків. Уся інформація, що надходить, конфіденційна, однак організації отримують результати дослідження і можуть використовувати їх для підвищення своїх прибутків. Як свідчать дослідження, опанування компанією більшої частки ринку сприяє отриманню більшого прибутку, хоча це не так очевидно, як здається. Кожна галузь має свої особливості.

Модель використовує майже 100 змінних і дає можливість визначити 67% факторів успіху окремої компанії. В основу проекту покладено багатofакторні регресійні моделі, що дають змогу порівняти дані, які характеризують діяльність структур однієї галузі.

За допомогою моделі PIMS організація може отримати відповідь на два важливих запитання:

- які фактори і якою мірою впливають на рентабельність у галузі?
- як змінюється віддача від інвестицій при зміні стратегії і суспільних умов?

Процедура отримання відповідей на ці запитання така: організація спрямовує Інституту стратегічного планування дані про результати своєї діяльності. Інститут за певну плату проводить статистичні зіставлення показників діяльності цієї організації з іншими. При цьому відсутні прямі зіставлення і гарантується конфіденційність даних. Отримані внаслідок використання цього методу висновки і рекомендації передають організації, в яких зазначається, наскільки показники цієї установи відповідають усередненій по галузі “нормативній” рентабельності з урахуванням її місця на ринку і в галузі, структури капіталу, зміни умов господарської діяльності. Зібрана інформація також містить відомості про фактори, що впливають на прибуток.

Найсуттєвіші фактори, що впливають на показники діяльності організацій:

- 1) вертикальна інтеграція. Якщо організація функціонує в стабільному середовищі, вертикальна інтеграція позитивно впливає на результати її діяльності, і навпаки, в умовах нестабільного середовища організації з більш розвинутою вертикальною інтеграцією є менш результативними;
- 2) капіталомісткість. Структури з більшою капіталомісткістю, за тих самих умов, мають нижчий рівень рентабельності та прибутку, ніж організації з меншою капіталомісткістю;
- 3) відносна якість продукції. Структури, продукція чи послуги, які оцінюються споживачами вище, ніж товари їхніх основних конкурентів, мають кращі фінансові результати;
- 4) продуктивність. Організації з вищим рівнем продуктивності праці є рентабельнішими. Підвищення продуктивності особливо вигідне, якщо воно не пов'язане з додатковими інвестиціями;
- 5) конкурентна позиція. Організації, що володіють більшою часткою ринку, порівняно з основними конкурентами, отримують і вищий прибуток;

- 6) зміна частки обслуговуваного ринку. Зі зростанням темпів надання послуг у своєму сегменті ринку абсолютне значення одержуваного прибутку зростає;
- 7) інновації. Збільшення вкладень у НДНКР, дослідження середовища, розвиток мережі збуту поліпшують результати діяльності в тому випадку, якщо організація досить відома серед споживацької аудиторії.

Зазвичай об'єктом аналізу моделі PIMS є стратегічні організації, щодо кожної з яких збирається різноманітна інформація: про результати господарської діяльності, постачальників, споживачів, конкурентну ситуацію, виробничо-технічні процеси, господарські зв'язки, фінансові засоби, прогнози зміни обсягів виробництва і цін на сировину тощо.

До *недоліків* моделі PIMS відносять: недостатньо відображені показники, які характеризують структуру управління і науково-технічну політику організації, методи і стиль управління. Обмеженням цієї моделі є той факт, що дані про діяльність організації охоплюють мінімум трирічний період. Тому об'єктом дослідження PIMS є в основному організації, що закріпилися в певній сфері.

Модель PIMS так само, як і методи портфельного аналізу, сиріє прийняттю дієвих управлінських рішень.

Вітчизняні організації можуть використовувати тільки загальні підходи, запропоновані в моделі PIMS. Для формування такої моделі необхідно узагальнення досвіду значної кількості організацій у різних сферах.

При аналізі всі показники діяльності організації відображаються у значній кількості основних змінних, які впливають на рівень прибутку, і можуть поділятися на 3 групи:

- 1) конкурентна позиція (конкурентна ситуація);
- 2) характеристика кон'юнктури ринку та його привабливість (ринкова ситуація);
- 3) можливості організації (структура організації).

Модель PIMS дає можливість керівництву організації у своїй діяльності спиратися на досвід інших організацій. Її розроблено насамперед для високорозвинених і гармонійних суспільств, а для вітчизняних організацій ця модель носить лише інформаційний характер, хоча й не виключено, що може використовуватися в перспективі.



Матеріал про модель PIMS див. Додаток 7.11

7.2.12. Концепція ключових компетенцій

Ключові компетенції не є моделлю, це — концепція (докладніше про концепції стратегічного управління див. відповідні параграфи). Як зазначалося при розгляді стратегічних концепцій, організації часто впроваджують такі стратегії, які дають змогу максимально задіяти можливості їхніх ресурсів і розвивати їх таким чином, щоб вигідно вирізнятися на фоні конкурентів. Внутрішні можливості і ресурси організації характеризують її ключові компетенції. Такий метод оцінки часто називають концепцією ключових компетенцій.

Посилення ключових компетенцій є основним мотиваційним фактором у сьогоденні стратегіях, пусковим механізмом для нових здобутків.

Можливості організації стосуються ключових компетенцій, які важливі для суспільних структур. Дослідники Г.Гемел і К.Прагалад (G.Hamel, C.K.Prahalad), особливо увагу приділили ролі компетенцій у корпоративній стратегії. Посилаючись на досвід провідних світових компаній, вони характеризують організацію як набір ключових компетенцій і ключових продуктів, де компетенціям відводиться центральне місце в конкурентоспроможності організації.

При прийнятті рішень стосовно того, чи є та або інша комбінація навичок/знань/досвіду ключовою компетенцією, слід послуговуватися такими підходами. Ключові компетенції:

- потенційно дають можливість проникнення на нові ринки;
- роблять суттєвий внесок у підвищення цінності продукту/послуги, які отримує кінцевий споживач;
- повинні бути складно відтворюваними для конкурентів.



Ключові компетенції є сукупністю навичок, знань і досвіду (технологічного, системного, професійного характеру, або одночасно всіх трьох), які є основою успіху організації

Приклад

Наприклад, роздрібній торговельній мережі для успішного ведення бізнесу потрібні ключові компетенції.

Основні компетенції мережі супермаркетів можуть містити:

- здатність до забезпечення закупівель — постачання за конкурентними цінами;
- навички ланцюга поставок — здатність розподіляти товари по філіях при збереженні високого рівня запасів;
- система контролю товарних запасів — здатність швидко і результативно обробляти дані, що надходять від касових пунктів;
- навички з організації торгівлі всередині торговельної мережі — подання продукції до торговельного (демонстраційного) залу, підготовка товару до продажу, контроль над його просуванням тощо;
- здатність забезпечення приміщеннями — пошук належних місць для організації торгівлі;
- бізнес-розвідка — визначення звичок, смаків і моделей поведінки споживачів.

На відміну від фізичних ресурсів, поняття основних компетенцій стосується людського інтелектуального капіталу.



Ключовими компетенціями є такі ресурси і можливості організації, які в поєднанні дають їй змогу досягти конкурентно вигідної позиції свого функціонування.

Компетенції є основою конкурентоспроможності організації упродовж усього періоду її діяльності.

Необхідність концентрування на розвитку ключових компетенцій ще ніколи не було таким актуальним, як нині, в умовах “нової економіки знань”.

Організації, що застосовують на практиці концепцію ключових компетенцій, прагнуть отримати максимальну віддачу від інтелектуального капіталу.

Ключові компетенції, на відміну від продуктів/послуг, є відчутною конкурентною перевагою в довгостроковому періоді.

На думку Дж.Джонсона і К.Скоулза: “Вони (ключові компетенції) створюють і зберігають здатність відповідати критичним факторам успіху серед тих або інших груп споживачів, до того ж, вони роблять це краще за інші механізми. Окрім того, ключові компетенції складні для наслідування”.

Ключові компетенції:

- дають змогу організації отримати довгострокову конкурентну перевагу;
- дають змогу організації вивести її на вищий за конкурентів рівень;
- складні для наслідування (конкурентами);

- повинні бути довгостроковими і пов'язаними з людським інтелектуальним капіталом.

Рівень організаційних здібностей і ключових компетенцій стосовно конкурентів у сформованих умовах так само важливий, як і вивірена стратегія. Зважаючи на це, завдання виховання ключових компетенцій для багатьох успішних організацій є основним.

Приклад

Наприклад, у сфері роздрібної торгівлі однією з найважливіших навичок є закупівля і забезпечення подальшого збуту (мерчендайзинг), тобто придбання товарів, які привернуть увагу споживачів і викличуть бажання їх придбати, а також презентація цих товарів. Цим простим поєднанням можна пояснити стабільний успіх, порівняно з конкурентами, деяких роздрібних реалізаторів (The Gap, Wal-Mart). Оцінка і поліпшення компетенцій (стосовно конкурентів) — головний пріоритет менеджменту цих компаній.

При розгляді ключових компетенцій необхідно враховувати принцип "робити самому або купувати", тобто визначити, чи може та або інша діяльність проводитися дієвіше усередині організації, чи її краще передати партнерам/підрядникам.

Передача частини робіт стороннім організаціям (аутсорсинг — outsourcing) є стратегією відмови від ведення організацією частини своєї діяльності.

Передбачається, що при придбанні неключових компетенцій у сторонньої структури організація підвищує загальну результативність своєї діяльності.

Дієвість роботи організації може бути значно підвищена завдяки вищому рівню навичок, ресурсів і досвіду організації, для якої ця діяльність є основною компетенцією.

Головною передумовою цієї концепції є різниця між доступом до компетенцій і ключовими компетенціями.

Доступ до компетенцій допомагає забезпечити поставку, придбання або оренду компетенції, що може знадобитися в процесі життєдіяльності.

Ключові компетенції забезпечують конкурентні переваги. Арсенал ключових компетенцій організації повинен давати їй унікальну можливість, що не зможе повторити жоден із конкурентів. Ці компетенції повинні розвиватися і оберігатися та не піддаватися ризикам. Вони формують стратегічний ресурс організації.

Розглянемо ключові компетенції через призму:

- *визначити ключові компетенції*. Іноді це тривала і складна робота. Організації необхідно провести інвентаризацію своєї діяльності для визначення дійсно основних напрямів, важливих для створення додаткової вартості, які відповідають стратегії організації;
- *окреслити план набуття або розвитку ключової компетенції*. Під час реалізації стратегії суспільні відносини, нові продукти/послуги, нові сфери додавання вартості визначають набуття ключових компетенцій. Потенціал набуття ключових компетенцій також визначають відносини, продукти і додана вартість, що може забезпечити організація;
- *розвиток ключових компетенцій*. Означає створення організаційного клімату, що дасть змогу побудувати компетенції, тобто наявність людського потенціалу, ресурсів, устремління, винагороди тощо, що дозволить розвинути компетенції;
- *застосування ключових компетенцій*. Ключові компетенції розподілені по всій організації у різних функціональних підрозділах. Проблема в тому, щоб усвідомити цей розподіл і створити можливість, яка дозволила б сконцентрувати компетенції на створенні доданої вартості;

- *захист ключових компетенцій організації*. Дуже часто переваги сприймають як належне, внаслідок чого з часом вони починають погіршуватися через недбале ставлення до них. Організація повинна берегти свої основні компетенції так само, як і матеріальні активи. Їх необхідно утримувати, обслуговувати, обновляти, наглядати за ними і підтримувати в належному робочому стані.

Багато організацій прагнуть до зниження витрат, раціоналізації, передачі виконання неключових видів діяльності стороннім організаціям, оптимізації процесів і перегляду цінностей, тоді як ключові компетенції залишаються осторонь їх уваги.

У сучасних організаціях ключові компетенції є головним елементом організаційної стратегії, що забезпечує стабільну конкурентну перевагу.

7.2.13. Комплексне управління якістю (TQM)

Комплексне управління якістю (Total Quality Management – TQM) передбачає реалізацію стратегії, тактичних і оперативних методів інтегрування практичних інструментів контролю якості (статистичний контроль якості, аудит, процедури забезпечення якості тощо).



TQM спрямоване на забезпечення цілісності системи, а не окремих її частин; на визначення причин невдач, а не на їх безпосереднє фіксування. Причинами невдач можуть бути культурна невідповідність, недосконала командна робота, недоліки лідерства, залученості і мотивації персоналу, а також інші соціально-психологічні й технічні проблеми

Розглядаючи TQM, слід наголосити, що воно передусім є організаційною філософією і культурою, яка за допомогою інтеграції практичних інструментів і комплексних систем контролю якості сприяє постійному поліпшенню якості і дає можливість поглянути на деякі речі очима споживача. TQM ставить завдання як перед керівництвом, так і організацією загалом проявляти відповідальність і максимальний рівень співпраці.

М.М.Кане, Б.В.Іванов, В.М.Корешков і О.Г.Схиртладзе у своїй книзі “Системи, методи та інструменти менеджменту якості” зазначають: “Загальне управління якістю – це націлений на якість підхід до управління організацією, що ґрунтується на участі всіх її членів (персоналу в усіх підрозділах і на всіх рівнях організаційної структури), і спрямований на досягнення як довгострокового успіху шляхом задоволення потреб споживача, так і вигоди для членів організації та товариства”.

О.В. Аристов у своїй книзі “Управління якістю” наголошує: “Загальне управління якістю передбачає функціонування в рамках системи управління якістю всіх підрозділів підприємства і охоплення цією системою всіх етапів життя продукції”. Отже, ці визначення TQM скоріше академічні, ніж практичні, навіть у разі наявності певних відмінностей.

У своїй книзі “Управління якістю” Л.Є.Басовський і В.Б.Протасєв стверджують, що управління якістю має бути засноване на восьми принципах: орієнтація на споживача, лідерство і роль керівництва, залучення персоналу організації, процесний підхід, системний підхід до управління, постійне поліпшення, базоване на фактах прийняття рішень, взаємовигідні відносини з постачальниками.



Для реалізації TQM необхідно заздалегідь визначити стандарти якості і забезпечити відповідність якості встановленій специфікації. Насамперед потрібно сформулювати якісні характеристики послуги, вирішити питання вимірювання цих характеристик, встановити стандарти якості для кожної з цих характеристик, забезпечити контроль якості, з'ясувати і усунути причини неналежної якості та продовжити процес поліпшення

Якісними характеристиками послуги вважаються:

- функціональність;
- зовнішній вигляд;
- надійність;
- термін служби;
- відновлення;
- контакт.

Часто проблемним питанням на шляху реалізації TQM є вартість, адже керівників насторожує питання вартості і віддачі. Досвід застосування TQM свідчить, що для більшості організацій величина витрат на TQM значно нижча за поточні втрати. Водночас слід наголосити, що застосування якісного підходу має бути рішенням, і доки вигоди впровадження TQM чітко не визначені, програма не буде успішною.

Необхідно також зазначити, що під час становлення і розвитку концепції TQM виникли деякі традиційні класифікації, серед яких хотілося б виділити японські підходи, а саме: підхід Демінга, підхід Кросбі і підхід Джурана-Фейгенбаума. *(Деякі з них підходів розглянуто у відповідних параграфах).*



Докладніше про TQM див. Додаток 7.12

7.2.14. Якість, що передається від серця до серця: кайдзен

Науковий редактор книги І.Масаакі “Кайдзен” Ю.П.Адлер перед тим, як ознайомити з принципами і підходами І.Масаакі, в розділі “Досконалість — звідки вона береться?” пише, що в Японії натомість прийнятого на Заході підходу до комплексного управління якістю (TQM — докладніше про комплексне управління якістю див. відповідний параграф) надають перевагу підходу кайдзен. Автор стверджує, що на Заході лише перейшли від управління до менеджменту, а в Японії якість пов’язується з конкурентоспроможністю через тріаду: якість, ціна, дисципліна поставки. “Завдання менеджменту — задати пріоритети, завдання кайдзен — постійно вдосконалювати цю тріаду з урахуванням заданих пріоритетів”, — акцентує Ю.П.Адлер. Окрім того, С.Сінго у своїй книзі “Вивчення виробничої системи Тойоти з точки зору організації виробництва” та Джефрі Лайкер у книзі “Дао Toyota” доводять, що японські управлінські підходи результативніші за західні.

Узагальнивши викладене вище, можна констатувати, що Японія після Другої світової війни стала одним із маргінальних гравців на світовому ринку. Ґрунтуючись на культурі управління кайдзен, що означає вдосконалення, ця країна змогла досягти світових успіхів. Для кращого розуміння розглянемо більш детально складові системи кайдзен.

У книзі “Кайдзен” І.Масаакі простежується думка, що “Сутність більшості унікальних для Японії методів менеджменту, чи то підвищення продуктивності, заходи щодо TQC (повний контроль якості), гуртки контролю якості або трудові відносини, можна звести до одного слова — кайдзен. Автор пропонує всі підходи, а саме: продуктивність, SQC (статистичний контроль якості), НД (нуль дефектів), канбан та інші замінити на метод кайдзен, і презентує його як концепцію у вигляді парасольки під назвою “кайдзен”. Схематичне зображення “парасольки” кайдзен див. рисунок 7.14.

На перший погляд, це досить складна, з великою кількістю взаємозалежних критеріїв система. Такий стиль управління вимагає певної загальної культури суспільства, яка може дуже різнитися на Заході і Сході (у широкому розумінні).

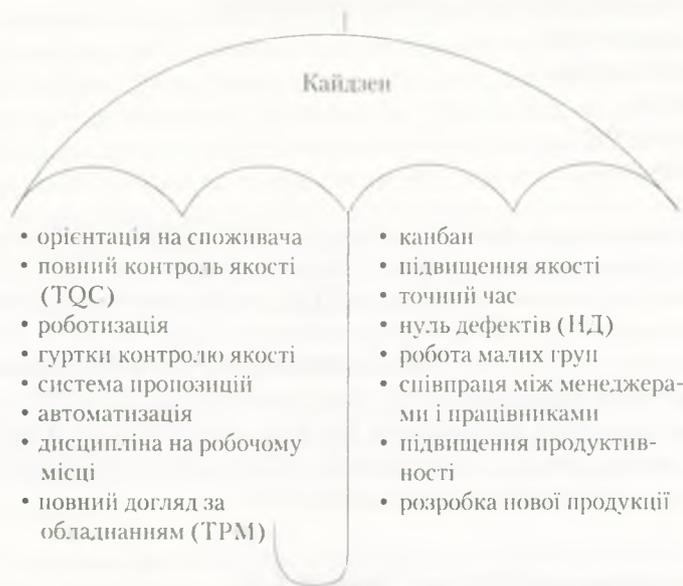


Рисунок 7.14. “Парасолька” кайдзен

На перший погляд, це досить складна, з великою кількістю взаємозалежних критеріїв система. Такий стиль управління вимагає певної загальної культури суспільства, яка може дуже різнитися на Заході і Сході (у широкому розумінні).

TQM і кайдзен: спільне та відмінності.

І.Масаакі у книзі “Кайдзен” наводить відмінності між TQM і кайдзен. Фактично автор поставив на терези управління в Японії і західних країнах. Для Японії характерний поступовий прогрес із досить розвиненим управлінням у стилі кайдзен; західним країнам притаманний прогрес “великими стрибками”, до того ж, у країнах цього регіону управління захоплюється інноваціями. І.Масаакі стверджує, що базованому на інноваціях управлінню властивий одномоментний характер, а управління, засноване на кайдзен, хоча і повільно, проте забезпечує безперервний процес поліпшення. Автор наводить цікаву таблицю, в якій порівнює особливості кайдзен і інновацій (див. таблицю 7.6).

Таблиця 7.6.

Зіставлення особливостей кайдзен і інновацій

Чинник	Кайдзен	Інновації
Ефект	Довготривалий, стабільний, але непомітний	Короткотривалий, проте вражаючий
Темп	Незначні кроки	Великі кроки
Часовий інтервал	Постійний покроковий прогрес	Періодично, стрибкоподібно
Зміни	Поступові і безперервні	Різкі, тимчасового характеру
Учасники	Всі	Група вибраних “чемпіонів”
Підхід	Колективізм, групова діяльність, системний підхід	Яскраво виражений індивідуалізм, особисті ідеї і зусилля
Спосіб дій	Підтримка і вдосконалення	Зламати і побудувати заново
Рушійна сила	Традиційна технологія і звичайний сучасний технічний рівень	Револьюційні технічні рішення, нові винаходи, нові теорії

Закінчення таблиці

Практичні вимоги	Потреба в незначних ресурсах і величезних зусиллях	Потреба в суттєвих капіталовкладеннях за незначного обсягу поточної діяльності
Орієнтація на...	Людей	Технології
Критерії оцінки	Оцінюється процес і прагнення отримати більш високі результати	Результати оцінюються з позиції прибутку
Сприятливі умови	Добре працює при повільному розвитку економіки	Дієві тоді, коли економіка стрімко розвивається

Підсумовуючи порівняння особливостей TQM і кайдзен, хотілося б виокремити останній пункт таблиці 7.14 “Сприятливі умови”. І.Масаакі наголошує, що кайдзен “дієво працює при повільному розвитку економіки”, а інноваційний підхід (або західний стиль управління) — “для економіки, що стрімко розвивається”. Резюмуючи вищевикладене: немає універсальних рішень, є універсальні ситуації, для яких потрібно підбирати правильні інструменти.

7.2.15. “Колесо Демінга” або цикл PDCA як інструмент контролю якості

У книзі “Кайдзен” І.Масаакі пригадує, що в 1950-х роках до Японії був запрошений В.Е.Демінг для читання лекцій на тему ознайомлення з методами контролю якості. Ще в ті часи В.Е.Демінг презентував в Японії один із найважливіших інструментів контролю якості — так зване “Колесо Демінга” або цикл PDCA (Plan-Do-Check-Act — планування–виконання–перевірка–дія (вплив, корекція)).



Цей цикл також відомий як принцип Демінга-Шухарта, але Демінг надавав перевагу PDSA (Plan-Do-Study-Act — планування–виконання–дослідження–дія); у Шухарта PDCA (Plan-Do-Check-Act — планування–виконання–перевірка–дія).

Цикл PDCA слід розуміти як модель безперервного поліпшення процесів. Як стверджував В.Е.Демінг, це колесо потрібно повертати, виходячи з міркувань якості та відповідальності за нього. Схематичне зображення дещо модифікованого “Колеса Демінга” (див. рисунок 7.15).

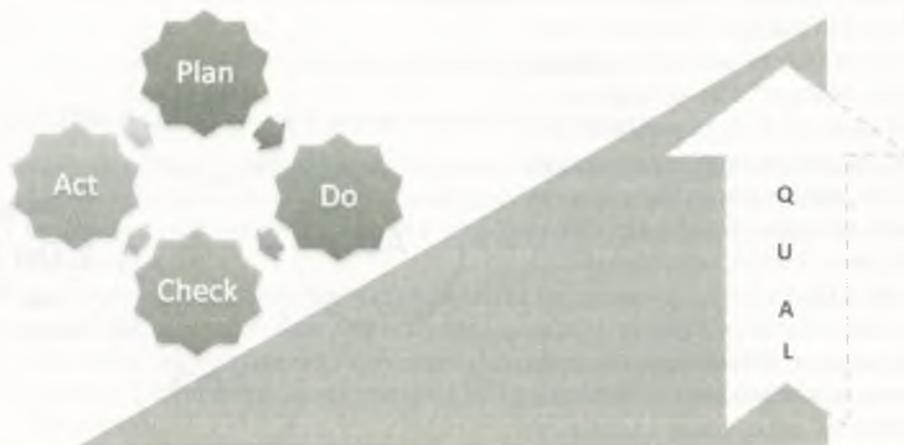


Рисунок 7.15. “Колесо Демінга” або цикл PDCA

На рисунку “круглі колеса” Демінга (класичний вигляд) зображені як зірчасті, щоб продемонструвати, як вони тримаються і поступово піднімаються на вершину якості.

Методологія PDCA є найпростішим алгоритмом дій з управління процесом досягнення цілей. Цикл управління містить такі складові:

- 1) планування — встановлення цілей і організація процесів, необхідних для їх досягнення, а також планування робіт для досягнення цілей і задоволення потреб споживачів, виділення і розподіл необхідних ресурсів;
- 2) виконання — здійснення запланованих робіт;
- 3) перевірка — збір інформації і контроль за результатом на основі ключових показників ефективності, отриманих під час реалізації процесу, виявлення та аналіз відхилень, встановлення їх причин;
- 4) дія (вплив, корекція) — вжиття заходів щодо усунення причин відхилення від запланованого результату, зміни в плануванні та розподілі ресурсів.

На практиці цикл PDCA застосовується багаторазово з різною періодичністю. При здійсненні основної діяльності цикл PDCA застосовується з періодичністю циклів звітності та планування. Під час виконання коригуючих дій тривалість PDCA може бути меншою або більшою за тривалість циклів звітності і планування і встановлюється залежно від характеру, обсягу, тривалості та змісту заходів щодо усунення причин відхилення.

Розглядаючи детальніше характеристики “колеса Демінга”, насамперед необхідно усвідомити, що планування (Plan) є вихідною стадією будь-якої діяльності, у тому числі й управлінської, і будь-який план базується на прогнозі. Управлінські дії завжди спрямовані на досягнення результатів у майбутньому і припускають вироблення прогнозу результату передбачуваних дій. Водночас будь-яке планування має враховувати можливість помилки, отримання незапланованого, несподіваного і небажаного результату. Тому наступна стадія (Do) припускає обережну спробу реалізації плану, щоб на наступній стадії (Check) оцінити реалістичність передумов, закладених в основу плану. І тільки після цього, відповідно до результату оцінки, заключна стадія циклу (Act) передбачає або початок реалізації плану, або прийняття рішення про необхідність його перегляду на основі нових уточнених даних. Отже, безперервно “обертаючи” колесо Демінга, організація отримує дієву стратегію поліпшення, і для цього важливі всі стадії циклу.

“Колесо Демінга”: обертання по-японськи.

І.Масаакі у праці “Кайдзен” пропонує розглянути японську версію “колеса Демінга”. Застосовуючи в Японії цикл PDCA, управлінці з’ясували, що якщо цикл спрямований лише на коригування результатів, то цього замало. Було розроблено новий цикл PDCA, зображений на рисунку 7.16.

В японській версії циклу PDCA перше колесо (Plan) означає планування вдосконалення поточної практики за допомогою статистичних інструментів (гуртки якості, контрольні картки, діаграми причин

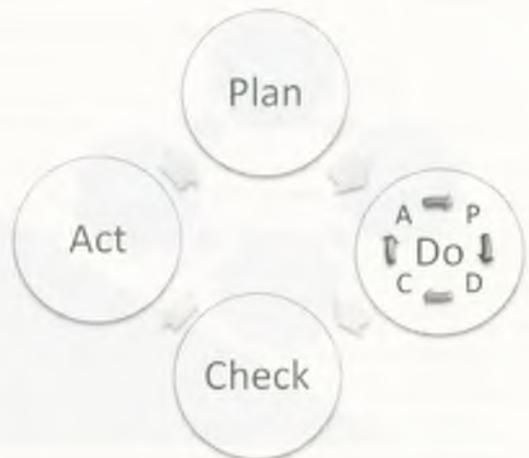


Рисунок 7.16. “Колесо Демінга”, японська версія

і результатів тощо). Друге колесо (Do) — впровадження розробленого плану, третє (Check) — з'ясування, чи вдалося досягти бажаних поліпшень, і останнє — запобігання рецидивів і закріплення удосконалень як нової практики, що підлягає подальшому вдосконаленню. Отже, як тільки відбулося чергове удосконалення, воно зараз же закріплюється у стандарті, для того, щоб стати базою для майбутніх удосконалень.

І.Масаакі водночас доводить, що для забезпечення стійкості циклу PDCA, ще до початку його впровадження важливо стабілізувати поточні стандарти. Такий цикл називається циклом SDCA (Standardize-Do-Check-Act — стандартизація–виконання–перевірка–дія). Тільки коли цикл SCDA працює, можна переходити до циклу PDCA. Взаємозв'язок циклів SDCA і PDCA зображено на рисунку 7.17.

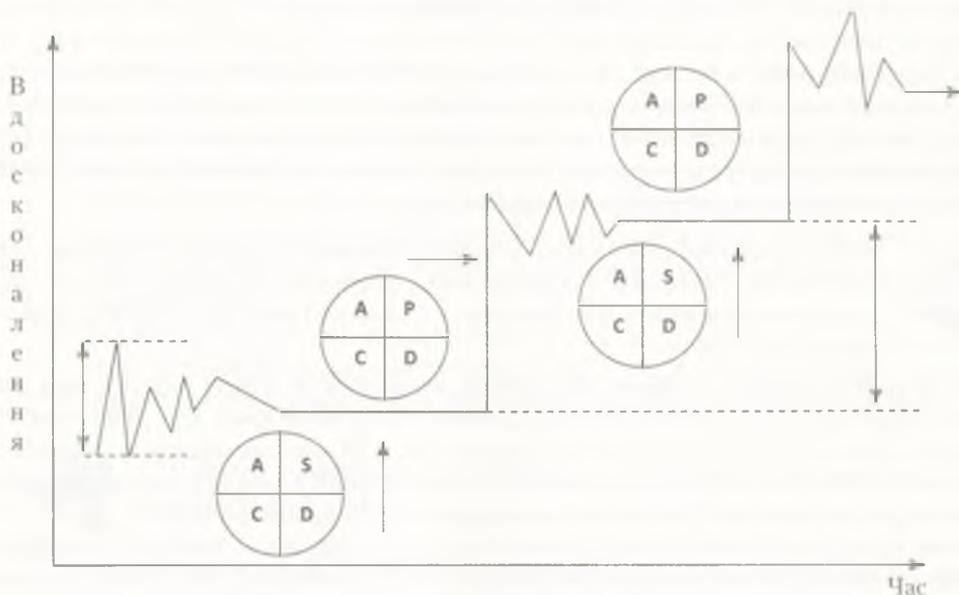


Рисунок 7.17. Взаємозв'язок циклів SDCA і PDCA



Можна **стверджувати**: тільки після встановлення стандартів і їх стабільного виконання можна переходити до підвищення стандартів. Інакше кажучи, SDCA використовується для стабілізації і стандартизації ситуації, а PDCA — для її удосконалення.

7.3. Стратегічні рішення

7.3.1. Рішення та їх роль в управлінській діяльності

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

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

На думку дослідника Т.Стокпола, держави мають значення тому, що їхні організаційні структури разом із загальною схемою діяльності впливають на політичну куль-

туру, заохочують до певного виду групових утворень і колективних політичних дій і сприяють порушенню певних проблем. Інституційні мережі, дотичні до владних дій, розгалужуються по всьому суспільству, тому уможливають суспільний вплив на державну політику. Таким чином, зростає роль суспільних і державних структурних зв'язків. Тобто можна вважати, що управлінські впливи є похідними управлінських рішень, вони – це форма прояву рішень, а управлінські рішення – похідні управлінської діяльності.

Рішення в управлінській діяльності є результатом діяльності суб'єктів процесу державної політики. Таке рішення спрямоване на вирішення проблем державного рівня. Тому необхідно розрізнити *владні* та *управлінські* (адміністративні) рішення. Перші стосуються частини суспільства або найважливіших сфер його життєдіяльності та спрямовані на врегулювання суспільних процесів. Другий тип рішень – це акти цілеспрямованого впливу на об'єкт управління, що характеризують конкретну управлінську ситуацію. Вони готуються на базі варіантного аналізу і встановленої оцінки, мають директивне значення, що полягає у постановці цілей і обґрунтуванні засобів їх реалізації, та організують практичну діяльність суб'єктів і об'єктів управління, спрямовані на досягнення зазначених цілей.



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

Прийняття рішень у процесі вироблення державної політики відбувається різними суб'єктами та на різних рівнях, різного змісту (*матеріал про стратегічне і державне управління див у відповідних параграфал*). Та в жодному разі суть процесу прийняття рішень не слід ототожнювати з процесом вироблення державної політики, оскільки він не технічний механізм, а розглядається як процес політики.

Тому серед загального масиву рішень необхідно розрізнити *рішення інституцій державної влади*, що мають право і зобов'язані своїм значенням у політичній системі суспільства встановлювати загальні суспільні норми і правила поведінки (як правило, володіють законодавчою ініціативою); *інших суб'єктів державного управління*, зокрема місцевого самоврядування, що здійснюють управління у визначеній сфері чи щодо певного об'єкта управління у контексті державної політики. Тобто рішення інституцій, що встановлюють загальні норми, – стратегічні документи, оскільки їх втілення передбачає значні зміни у формуванні політики.

Звідси: управлінська діяльність містить політичний контекст і політики (Politics) як діяльності, і політики (Policy) як дії. Від якості політичної діяльності та формування політики залежить результативність і ефективність управлінських рішень та управлінських впливів, ефективність і результативність управління суспільством. У цьому контексті П.Кньонфель проводив довгострокові дослідження управлінської практики Швейцарії, Франції та Німеччини, а також структурного інституціоналізму у світі. Дослідник дійшов висновку про існування прямої залежності якості рішень, закладених у стратегічні документи, та ефекту від діяльності суб'єктів державного управління (*матеріал про взаємозв'язок стратегічного управління та аналізу державної політики див у відповідному параграфі*). Узагальнюючи напрацювання П.Кньонфеля, цей зв'язок можна відобразити так (див. рисунок 7.18).

Досягнення певного суспільно корисного результату зумовлюється двома компонентами:

- 1) здатністю управлінців, зокрема політиків, ідентифікувати проблему, що викликає занепокоєння у суспільстві, через оцінку доцільності вирішення такої про-

$$f(x) = \frac{a \cdot \sum (x_i \cdot b_i)}{d \cdot s} + \frac{a \cdot c}{d \cdot s}, \text{ де } \begin{cases} 0 \leq a \leq 1; 0 \leq x \leq 1; 0 \leq b \leq 1 \\ 0 \leq c \leq 1; 0 \neq d \leq 1; 0 \neq s \leq 1 \end{cases}$$

$f(x)$ – загальний результат управлінської діяльності; i – заінтересована сторона (група інтересів); x – інтерес; b – ресурс; a – стратегічне рішення; c – дії політико-адміністративних суб'єктів державного управління; d – оцінка рівня проблеми (доцільність вирішення); s – варіант вирішення проблеми.

Рисунок 7.18. Досягнення суспільно корисного результату в державному управлінні

блеми. Політично визнати і визначити її як суспільну (важливу для значної частини суспільства) – сформулювати альтернативні варіанти вирішення проблеми з урахуванням позиції стейкхолдерів стосовно розв'язання проблеми та їх ресурсів. Запропонувати стратегічне рішення застосування лішого варіанту розв'язання проблеми у формі певної політико-адміністративної програми чи внесення змін до функціонуючої суспільної системи і норм (*матеріал про роль стейкхолдерів і груп інтересів у стратегічному управлінні див. у відповідному параграфі*);

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



Рішення в державному управлінні – це результат діяльності суб'єктів державного управління

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

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

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

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



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

Встановлення рівня стратегічного змісту можна досягти шляхом кількісного порівняння масиву стратегічних документів і загального результату управлінської діяльності (задоволення суспільного інтересу, розвитку суспільства тощо), незалежно від фактичного змісту стратегічного документа як виразника рішення (Процедуру вирішення суспільних проблем за П.Кньопфелем див. рисунок 7.19).

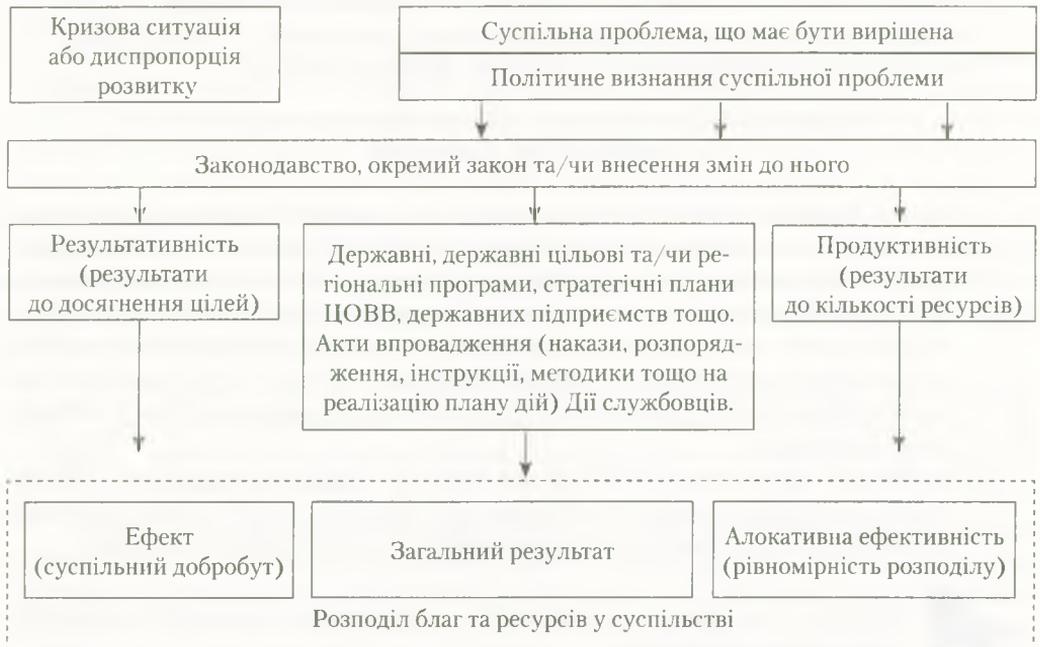


Рисунок 7.19. Процедура вирішення суспільних проблем (за П.Кньопфелем)

7.3.2. Інваріантний процес прийняття управлінського рішення

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

Загалом предметне поле досліджень управління переважно має два основні напрями:

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

Існує думка, що невід'ємним компонентом формування стратегії є процедури ухвалення управлінських рішень, що враховує участь низки агентів впливу за рівнем їх заінтересованості. Дослідник О.Соловійов пропонує сприймати процес ухвалення управлінських рішень як *інваріантний*, що демонструє вбудовування неформальних міжгрупових і міжособистісних стосунків у формально організовані канали зв'язку, структури та інституції. З огляду на встановлені узагальнені вихідні позиції аналізу управлінських рішень, слушним видається твердження про дослідження процесу ухвалення рішень як інваріантного (див. рисунок 7.20).

$$f(x) = \frac{a \cdot ((\sum (x_i \cdot b_i)) + c)}{d \cdot s}, \quad f(x) = \frac{a}{d \cdot s} * ((\sum (x_i \cdot b_i)) + c)$$

Рисунок 7.20. Інваріантність процесу прийняття рішень (значення див. рисунок 7.18)



Як показує розгляд питання стратегічного змісту державного управління, воно є сумою інтересів і ресурсів стейкхолдерів, груп інтересів і діяльності політико-адміністративних суб'єктів державного управління, які становлять певну необхідну сукупність, властиву конкретній державі

За цих умов, керуючись оцінкою дотримання певної процедури, при здійсненні належного порівняння характеру управлінських рішень різних держав практично неможливо уникнути певних політичних упереджень. Необхідним і основним компонентом процесу прийняття управлінського рішення та його оцінювання є чітка процедура досягнення проміжних рішень адміністративного характеру, якомога незалежних від суб'єктивної волі широкого кола стейкхолдерів при їхньому взаємному урахуванні (*матеріал про роль стейкхолдерів і груп інтересів у стратегічному управлінні див. у відповідному параграфі*).

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

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

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

(*Матеріал про систему стратегічного управління в Україні див. у відповідних параграфах*).

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

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

Стратегічний зміст рішень встановлюється шляхом *порівняльного аналізу* політичного результату управлінської діяльності органів державної влади і суб'єктів управління в Україні та ефекту від діяльності для суспільства протягом тривалого часу існування держави (1991-2014 рр.) до середніх значень ефекту у розвитку:

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

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

7.3.3. Складності вироблення стратегічних рішень

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



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

Стратегічні рішення визначають загальний напрям розвитку організації і її життєздатність у прогнозованих, несподіваних і непередбачуваних умовах, які можуть відбутися навколо неї.

Стратегічні рішення стосуються найбільш значущих проблем організації, регіону чи територіальної громади та завжди пов'язані з невизначеністю майбутнього, що зумовлює складність таких рішень.

Ця складність у свою чергу залежить від двох факторів:

- 1) часового горизонту планування;
- 2) рівня нестабільності середовища, в якому приймаються планові рішення

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

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

Спільні риси стратегічних рішень:

- 1) рішення є комплексною програмою дії на перспективу, забезпечують дієве функціонування організації шляхом чіткої координації і дотримання необхідної пропорційності у взаємодії окремих частин, а також зовнішніх зв'язків. Тільки в цьому випадку досягається стала кооперація і переваги спеціалізації. Стратегічне рішення підтримує систему внутрішнього поділу праці та водночас якісно закріплює плановірність, а також інші сфери організаційних відносин;
- 2) директивний характер. Чіткий порядок, високий рівень узгодженості в діяльності різних ланок організаційного процесу потребують високої виконавчої дисципліни, своєчасної і точної реалізації прийнятих рішень;
- 3) завжди скеровані на подолання суперечностей;
- 4) відображають позицію керівництва — якою має бути організація і чим повинна займатися;
- 5) сприяють забезпеченню взаємодії із зовнішнім середовищем (організація постійно підлаштовується під мінливе середовище);
- 6) враховують ресурсну базу організації і сприяють забезпеченню точних відповідностей між діловою активністю та наявними ресурсами;
- 7) містять уявлення про значні зміни в діяльності організації;
- 8) надзвичайно складні, оскільки мають різні ступені невизначеності; передбачають, що організація на основі ненадійної інформації має прогнозувати майбутні події;
- 9) потребують всебічного підходу до управління організацією; передбачають діяльність управлінців поза їхніми функціональними зонами, а також консультації з іншими управлінцями, які, можливо, мають власні погляди на перспективну функціональність організації;
- 10) розробляються на перспективу і мають довгострокове значення;
- 11) пов'язані з оцінками і очікуваннями ключових учасників всередині організації; низка дослідників переконані, що стратегія організації відображає відносини і погляди впливових внутрішніх учасників;
- 12) істотно впливають на ресурси та оперативну діяльність, викликають ланцюг організаційних рішень нижчого рівня.

Умови діяльності організації постійно змінюються, і цілком закономірно, що подолавши одну суперечність, організація стикається з іншою.

7.3.4. Стратегічні рішення: відмінність від оперативних і адміністративних

Характерні особливості стратегічних рішень і відмінність їх від оперативних наведені в таблиці 7.7 (*матеріал про Оперативне управління див. у відповідних параграфах*). Необхідно враховувати певну умовність деяких оцінок, наприклад, під невизначеністю стратегічних рішень насамперед треба розуміти наявність незначної кількості формалізованих, тобто кількісно визначених цілей.

Відмінності стратегічних і оперативних рішень

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



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

Стратегічні рішення пов'язані з аспектами:

- цінності та очікування головних акціонерів організації;
- напрям розвитку організації в довгостроковому періоді;
- сфера діяльності організації;
- відповідність діяльності організації оточуючому середовищу;
- нарощування або розширення ресурсної бази і компетенції організації;
- відповідність діяльності організації її ресурсній базі;
- інвестування ресурсів і перерозподіл їх усередині організації.

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

І.Ансофф порівнює основні класи рішень на **прикладі** конкретної ситуації.

Приклад

Проблема:

- визначення набору товарного асортименту, який оптимізував би потенціал організації щодо показників прибутку на інвестиційний потенціал.

Природа проблеми:

- розподіл ресурсів серед усіх можливостей просування товару/послуги на ринок.

Стратегічне рішення**Важливі рішення:**

- цілі і завдання;
- диверсифікація стратегії;
- стратегія розширення;
- адміністративна стратегія;
- фінансова стратегія;
- методи росту;
- часові інтервали росту.

Важливі характеристики:

- приймається централізовано;
- часткова невизначеність;
- не повторюються;
- не регенерується самостійно.

Проблема:

- оптимізація показника прибутку на інвестований капітал.

Природа проблеми:

- бюджетне планування ресурсів між принципово важливими сферами діяльності;
- планування використання і конвертації ресурсів;
- моніторинг і контроль.

Оперативне рішення**Важливі рішення:**

- оперативні завдання і цілі;
- рівні ціноутворення і випуску продукції;
- рівні оперативних показників;
- планування виробництва, обсяг товарних запасів, складське зберігання тощо;
- маркетингова політика і стратегія;
- політика і стратегія щодо НДДКР (науково-дослідні і дослідно-конструкторські роботи);
- контроль.

Важливі характеристики:

- децентралізоване;
- ризик і невизначеність;
- повторюються;
- значний обсяг рішень;
- нижчі рівні оптимізації, що залежать від рівня складності діяльності;
- самогенероване.

Проблема:

- структурування ресурсів компанії з метою оптимізації діяльності.

Природа проблеми:

- організація, нарощування і розвиток ресурсів.

Адміністративне рішення**Важливі рішення:**

- організація; структура потоків інформації, розподіл влади і відповідальності;
- збільшення і ріст ресурсів; фінанси, приміщення і споруди, обладнання, кадри, сировина.

Важливі характеристики:

- конфлікт між стратегічним і оперативним управлінням;
- конфлікт між цілями окремих співробітників і організації загалом;
- високий рівень сполучення економічних і соціальних змінних;
- рішення, викликані стратегічними і/або поточними проблемами.

Наведені вище характеристики чітко демонструють відмінні особливості стратегічних і оперативних рішень. Ці класи рішень можуть бути пов'язані з різними рівнями стратегії.

7.3.5. Стратегічні рішення: особливості прийняття

Прийняття стратегічних рішень є усвідомленим творчим процесом вибору однієї з альтернатив із наявних або потенційно можливих варіантів дій, спрямованих на досягнення поставлених стратегічних цілей організації

Прийняття стратегічних рішень в умовах невизначеності та ризику здійснюється з урахуванням базових концепцій (докладніше про концепції стратегічного управління див. у відповідних параграфах) та принципів теорії прийняття рішень.

Базові концепції теорії прийняття рішень:

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

Принципи теорії прийняття рішень:

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

Процес прийняття стратегічних рішень в умовах невизначеності та ризику має містити послідовне виконання чітко визначених етапів (див. таблицю 7.8).

Таблиця 7.8.

Етапи прийняття стратегічних рішень

1 етап	Діагностика проблем	На цьому етапі виявляються проблеми, що мають чи можуть мати місце у розробці або реалізації стратегії організації, ідентифікуються ризики, які можуть постати перед організацією в процесі діяльності. Після цього виявлені проблеми ранжуються за критеріями невідкладності вирішення (терміновості), значущості для організації та тенденцій розвитку.
2 етап	Формування стратегічних рішень	Полягає у постановці завдання, визначенні критеріїв і обмежень рішення та розробці альтернативних варіантів рішення. Розробка альтернатив є дуже важливим етапом, для отримання оптимального варіанту необхідно розглядати від 2 до 7 різноманітних варіантів вирішення однієї і тієї ж проблеми. Методи розробки альтернативних варіантів стратегічних рішень можна об'єднати у три групи: формалізовані матричні інструменти, експертні індивідуальні та колективні методи (“мозковий штурм”, “635”, “дерево рішень” тощо), та досвід керівника.
3 етап	Підготовка стратегічних рішень	Саме з цим етапом інтегрується процес врахування ризиків, який містить аналіз (ідентифікацію) ризиків у розроблених стратегічних альтернативах, оцінку рівня ризику в альтернативах, а також вжиття заходів для зменшення рівня ризику або послаблення його можливого негативного впливу.

Закінчення таблиці

		<p>Основні методи прийняття стратегічних рішень у ситуації ризику можна поділити на кількісні (математичні, статистичні, метод побудови кривої ризику, метод статистичного розподілу збитків, аналіз доцільності витрат, метод аналогії, імітаційного моделювання, ігрові моделі) та якісні (метод експертних оцінок, метод Дельфі, сценарний метод, метод побудови “дерева рішень”, “дерева подій” тощо).</p> <p>Основними методами прийняття стратегічних рішень в умовах невизначеності (неповноти або неточності інформації) є метод аналізу ієрархії; методи прийняття рішень при нечіткій вихідній інформації (нечіткі множини та нечітка логіка); якісні методи прийняття рішень, в яких використовуються тільки такі способи отримання інформації від експертів і логічні процедури для формулювання висновків, які згідно з даними психологічних досліджень відповідають можливостям людської системи переробки інформації.</p> <p>Після того, як виявлено ризику в розроблених альтернативах і визначено їх рівень у кількісному або якісному виразі, обирається найкраще для цих умов рішення. В умовах ризику рішення приймається на основі критерію максимальної очікуваної середньої вигоди або мінімуму очікуваного середнього ризику. Обране рішення відповідним чином оформляється (наказ, розпорядження, вказівка).</p>
4 етап	Реалізація стратегічних рішень	<p>На цьому етапі прийняті рішення доводяться до виконавців, здійснюється організаційний процес їх виконання, поточний контроль за ходом реалізації стратегічних рішень, після чого оцінюється ступінь вирішення проблеми. У разі якщо проблема не вирішена, слід повернутися до першого етапу.</p>

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

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

методів управління (наприклад, управління за цілями, управління якості, управління за відхиленнями), то при підготовці нової системи управління, скоріше всього, приділятиметься недостатньо уваги як розвитку організації, так і методів управління.

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

ВИСНОВКИ

1. На практиці першим кроком до формування стратегії є вироблення ієрархії цілей, що визначають напрям розвитку організації: бачення організації; місію організації або формування місії; стратегічні цілі; стратегічні завдання. Саме організаційне бачення і місія поєднують в одне ціле цінності та цілі організації зі стейкхолдерами та сторонами, зацікавленими у результатах діяльності організації. Бачення, на відміну від місії організації, переважно формує уявлення про ідеальне майбутнє, не містить повного переліку викликів, не окреслює чіткого плану чи інструкції для прийняття управлінських рішень. Головні завдання стратегічного управління на центральному рівні визначають відповідні документи загальнонаціонального характеру, що і становлять основу бачення: Конституція України; щорічне Послання Президента України до Верховної Ради; програма діяльності Уряду; стратегія економічного та соціального розвитку України.
2. Місія — це стисле, комплексне визначення мети діяльності організації (головне призначення). Місія описує основну мету існування організації (міністерства) та її функції, а також відображає послуги, які організація надає. Це узагальнююче обґрунтування існування установи. Місія майже не зазнає змін (якість формулювання місії). Фактично місія є сукупністю (квінтесенцією-переліком) стратегічних цілей.
3. Стратегічні цілі, як правило, стосуються головних елементів місії організації і є структурою для детальнішого планування. Стратегічні цілі — це довгострокові результати діяльності, які досягаються, враховуючи умови, засоби і потреби. Вони акумулюють у собі завдання і формулюються у порядку пріоритетності. Стратегічні цілі організації базуються на принципах реальності, мотивації, ясності, обов'язковості та узгодженості. Тобто стратегічна ціль є тим, конкретно чого прагнемо досягти в довгостроковому періоді. Вона відповідає на запитання *“Де я прагну бути?”* Для конкретного визначення стратегічних цілей як сукупності завдань варто застосовувати загальнозживаний **SMART**-підхід (автономна аналітико-звітна процедура за аббревіатурою: **S**pecific — конкретними, **M**easurable — вимірюваними, **A**vailable — досяжними, **R**ealistic — реалістичними, **T**ime-bound — обмеженими у часі).
4. Завдання є проміжними досягненнями, необхідними для реалізації стратегічних цілей. Вони конкретні, обмежені у часі і вимірювані показники для досягнення стратегічних цілей. Сукупність завдань складає стратегічні цілі. Для відповідального визначення стратегічних завдань слід дотримуватися таких

етапів: проаналізувати місію і цілі; визначити необхідні результати; сформулювати завдання та кількісні критерії його виконання; окреслити часові рамки досягнення результатів; передбачити підзвітність. Для формування стратегічних завдань варто також застосовувати SMART-підхід.

5. Ланцюжок створення цінності для організації — це структурований комплект дій, що сприяє досягненню мети організації та якнайповнішому задоволенню запитів і потреб споживачів. Для досягнення успіху необхідно забезпечити поєднання всіх функцій організації. Наведені рекомендації допоможуть використовувати інструмент ланцюжка створення цінності: кожен внутрішній процес організації та розширення взаємозв'язків між різними її видами діяльності можуть поліпшити загальну конкурентну перевагу; узалежнення між внутрішніми процесами та отриманням сировини (ланцюг постачальників) і збутом продукції/послуг (ланцюг споживачів) може бути переглянуте для одержання споживчої переваги.
6. Модель п'яти сил М.Портера це: загроза появи на ринку нових учасників; загроза використання нових технологій; здатність споживачів відстоювати свої ринкові інтереси; здатність постачальників відстоювати свої ринкові інтереси; конкуренція між постачальниками, які закріпили свої позиції на ринку. З огляду на наявність цих п'ятьох сил, М.Портер вибудовує модель привабливості тієї чи іншої сфери і шляхів її зміни протягом заданого періоду часу в результаті впливу об'єктивних економічних змін і власних устремлінь організації.
7. Матриця Ансоффа — класична, широко відома модель побудови стратегії. Її первинним призначенням є аналіз підходів організації до просування своїх продуктів на ринку для гарантування використання відповідної маркетингової моделі і виявлення нових можливостей розвитку.
8. Використовуючи матрицю Ансоффа у поєднанні з матрицею BCG (Boston Consulting Group Бостонська консалтингова група), організація може здійснити стратегічний аналіз. Ці інструменти є цільними конструкціями, призначеними для стратегічного аналізу. Матриця BCG є важливим і широко застосовуваним інструментом. Її головне призначення — аналіз продуктового портфеля організації для того, щоби переконатися, що стратегічна поведінка організації стосовно позиціонування та очікувань суспільства від її послуг є стійкою.
9. Матриця спрямованої політики. Графік матриці складається з двох осей: сильна сторона бізнесу і привабливість ринку. Сильна сторона бізнесу наводиться у відносних значеннях порівняно з основними конкурентами. Привабливість ринку вимірюється критеріями, які визначають майбутню прибутковість і/або добробут вашого бізнесу. Величини обох показників повинні відображати обставини діяльності організації та індустрії, в якій вона функціонує. Ще одним варіантом аналізу конкурентного середовища є модель динаміки ринку. Вона поєднує у собі деякі властивості концепції конкурентних сил М.Портера з вивченням поведінки споживачів на даному ринку.
10. GAP-аналіз — це інструмент стратегічного управління, який допомагає визначити, де організація знаходиться в даний момент, де прагне бути і як їй туди потрапити. Gap-аналіз — метод аналізу первинної інформації. Вивчає стратегічне розходження між бажаним — чого організація хоче досягти в своєму розвитку — і реальним — чого фактично може досягти організація, не змінюючи своєї нинішньої політики. GAP-аналіз — “організована атака на розрив” між бажаною і реальною дійсністю організації.

11. Початкове призначення моделі ADL полягало в забезпеченні управлінців оригінальною методикою стратегічного аналізу і планування, створенні потужного інструменту аналізу портфельних стратегій для визначення розумної диверсифікованості діяльності багатогалузевої організації, який можна було б використовувати як на корпоративному рівні, так і на рівні окремих управлінських ланок. Згідно з концепцією життєвого циклу продукту/послуги, якої дотримуються фахівці ADL, товари/послуги у своєму розвитку, як правило, проходять послідовно чотири стадії: випуск/введення, зростання, зрілість та занепад.
12. Аналіз безбитковості є завжди фінансовою моделлю і використовується з метою визначення вимог щодо обігу готівки — як швидко покриються витрати на розробку продукту/послуги; встановлення розподілу ресурсів — продукти, які досягають позиції безбитковості раніше, можуть бути привабливішими для організації, ніж продукти/послуги, які можуть мати більшу прибутковість, але досягають точки безбитковості пізніше; збалансувати асортимент продукції/послуг відповідно до розміру необхідного оборотного фінансування; допомогти визначитися між можливими варіантами конкуруючих продуктів/послуг.
13. Модель "7 S": (стратегія (Strategy), структура (Structure), системи (Systems), стиль (Style), навички (Skills), співробітники (Staff) і спільні цінності (Shared values). Стратегія, структура й система є так званими "твердими" S. Інші стосуються "м'яких" S (стиль, навички, персонал і спільні цінності — цілі вищого рівня). Модель призначена для того, щоб дати можливість стратегові управляти всією організацією в ході майбутніх змін, з огляду на те, що сім елементів організації є взаємозалежними. Основою моделі "7 S" є положення про те, що ви не можете змінити один з елементів моделі, не вплинувши на інші. Модель дає можливість зрозуміти, на яких сферах управлінець буде змушений зосередити основну увагу при проведенні змін.
14. PIMS — це колективна база даних, що ґрунтується на дослідженні, яке провела компанія General Electric у США на основі узагальнення досвіду більше 3000 підприємств Європи та Північної Америки. Модель ґрунтується на збиранні даних від організації, які входять до консорціуму, про поділ ринку, рентабельність й про низку змінних, які можуть вплинути на обсяги прибутків. Всі дані, що надходять, конфіденційні, однак результати дослідження повідомляються організаціям, щоб вони могли використовувати їх для підвищення своїх прибутків. За даними деяких досліджень можна зробити висновок про те, що більша частка ринку сприяє одержанню більшого обсягу прибутків, однак не так очевидно, як можна було подумати.
15. Ключові компетенції є сукупністю навичок, знань і досвіду (технологічного, системного, професійного характеру, або одночасно всіх трьох), які є основою успіху організації. Ключовими компетенціями є такі ресурси і можливості організації, які в поєднанні дають їй змогу досягти конкурентно вигідної позиції свого функціонування. На відміну від фізичних ресурсів, поняття основних компетенцій стосується людського інтелектуального капіталу. Ключові компетенції забезпечують конкурентні переваги. Арсенал ключових компетенцій організації повинен давати їй унікальну можливість, що не зможе повторити жоден із конкурентів. Компетенції формують стратегічний ресурс організації.
16. Комплексне управління якістю (Total Quality Management — TQM) передбачає реалізацію стратегії, тактичних і оперативних методів інтегрування практичних інструментів контролю якості (статистичний контроль якості, аудит,

процедури забезпечення якості тощо). TQM спрямоване на забезпечення цілісності системи, а не окремих її частин; на визначення причин невдач, а не на їх безпосереднє фіксування. Для реалізації TQM необхідно заздалегідь визначити стандарти якості і забезпечити відповідність якості встановленій специфікації.

17. Підхід кайдзен. В Японії якість пов'язується з конкурентоспроможністю через тріаду: якість, ціна, дисципліна поставки. Завдання менеджменту — задати пріоритети, завдання кайдзен — постійно вдосконалювати цю тріаду з урахуванням заданих пріоритетів. Базованому на інноваціях управлінню властивий одномоментний характер, а управління, засноване на кайдзен, хоча і повільно, проте забезпечує безперервний процес поліпшення.
18. “Колесо Демінга” або цикл PDCA (Plan-Do-Check-Act — планування–виконання–перевірка–дія (вплив, корекція). Цикл PDCA слід розуміти як модель безперервного поліпшення процесів. Методологія PDCA є найпростішим алгоритмом дій з управління процесом досягнення цілей. Цикл управління містить такі складові: планування; виконання; дія (вплив, коректування). Отже, як тільки відбулося чергове удосконалення, воно зараз же закріплюється у стандарті, для того, щоб стати базою для майбутніх удосконалень.
19. Стратегічне рішення — це результат аналізу, пошуку, розрахунків, дискусій і роздумів часто досить великої кількості людей, до якої можуть входити керівники, представники вищого управління, аналітики, експерти, у тому числі й зовнішні. Стратегічні рішення визначають загальний напрям розвитку організації і її життєздатність у прогнозованих, несподіваних і непередбачуваних умовах, які можуть відбутися навколо неї. Складність стратегічних рішень зумовлена часовим горизонтом планування та рівнем нестабільності середовища, в якому приймаються планові рішення.

Стратегічне рішення — це результат вибору суб'єктом управління варіанту дій, спрямованих на вирішення визначених стратегічних завдань організацією в наявній чи прогнозованій на майбутнє ситуації. Прийняття стратегічних рішень є усвідомленим творчим процесом вибору однієї або декількох альтернатив із наявних або потенційно можливих варіантів дій, спрямованих на досягнення поставлених стратегічних цілей організації.

КЛЮЧОВІ ТЕРМІНИ І ПОНЯТТЯ

Адміністративне рішення	Матриця спрямованої політики
Аналіз беззбитковості продукту/послуги	Місія
Бачення	Модель PIMS
GAP-аналіз	Модель динаміки ринку
“Дерево рішень”	Модель п'яти сил М.Портера
“Дерево цілей”	Модель семи S (“7 S”)
Життєвий цикл продукту/послуги (модель ADL-LC)	Оперативне рішення
Кайдзен	SMART-goals підхід
“Колесо Демінга” (цикл PDCA)	SMART-підхід
Комплексне управління якістю (TQM)	Стратегічне рішення
Концепція ключових компетенцій	Стратегічний вибір
Ланцюжок створення цінності	Стратегічні завдання
Матриця BCG	Стратегічні цілі
Матриця Ансоффа	Формулювання бачення
	Цілей розвитку тисячоріччя

ЗАПИТАННЯ І ЗАВДАННЯ ДО РОЗДІЛУ 7

Контрольні запитання

1. Які документи є основою для формування бачення в стратегічному управлінні?
2. Роль місії в житті організації? Які основні умови для її формулювання?
3. Яка взаємозалежність при формулюванні місії, стратегічних цілей і завдань?
4. Яку роль у стратегічному виборі відіграють моделі і матриці?
5. У чому головна відмінність застосування матриць Ансоффа, BCG і спрямованої політики для бізнес-середовища і державних інституцій?
6. Чому для стратегічного управління важливим є комплексне управління якістю?
7. У чому особливість японського підходу до управління якістю?
8. У чому складнощі вироблення стратегічних рішень?

Оцініть правильність тверджень (так–ні)

1. Чи слід дотримуватися при формулюванні місії відповідності, що місія є сукупністю (переліком) стратегічних цілей?
2. Чи слід дотримуватися при формулюванні місії відповідності, що сукупність (перелік) стратегічних завдань є стратегічними цілями?
3. Дайте відповідь на запитання щодо формулювання дієвого бачення і місії:

Дієве бачення надихає?	Так–Ні
Дієве бачення зрозуміле і містить у собі виклик?	Так–Ні
Дієве бачення стабільне, змінюється лише за особливих обставин, хоча і піддається постійно випробуванню?	Так–Ні
Дієве бачення орієнтоване на майбутнє і зберігає традиції минулого?	Так–Ні

4. Перелік інструментів і підходів, які використовують при перевірці та оцінюванні стратегії, містить:

Методологію проектного менеджменту	Так–Ні
Бенчмаркінг	Так–Ні
Аналіз ланцюжка створення цінності	Так–Ні
Управління поставками	Так–Ні
GAP-аналіз	Так–Ні

Питання для обговорення

1. Місія — це стисле, комплексне визначення мети діяльності організації (головне призначення), яке має охоплювати сукупність цілей, легко сприйматися і запам'ятовуватися. Місія описує основну мету існування організації (міністерства) та її функції, а також відображає послуги, які організація надає. Чи є місія узагальнюючим обґрунтуванням існування установи? Чому якісно сформульована місія майже не зазнає змін?
2. Стратегічні цілі — це довгострокові результати діяльності, які досягаються, враховуючи умови, засоби і потреби. Чому стратегічні цілі акумулюють у собі завдання і формулюються у порядку пріоритетності?
3. Чому для конкретного визначення стратегічних цілей як сукупності завдань варто застосовувати загальноживаний SMART-підхід? Чому слід зважати на те, що зміна завдань у стратегічному плані організації є можливою (як виключення), але небажаною процедурою?
4. Завдання є проміжними досягненнями, необхідними для реалізації стратегічних цілей. Стратегічні завдання є конкретними, обмеженими у часі і вимірю-

ваними показниками для досягнення стратегічних цілей. Чому сукупність завдань складає стратегічні цілі?

5. Стратегія, розроблена для організації або окремої структурної одиниці, формується за тим самим зразком, що й процес стратегічного управління. Головним завданням стратегії є вироблення довгострокового бачення того, куди рухається або чого прагне організація. Чому важливо, щоб бачення було привабливим, адже в умовах жорсткої конкуренції таке бачення здатне додати необхідні роботі організації енергію та творчий потенціал?
6. Для організації ланцюжок створення цінності є структурованим арсеналом дій, що сприяє досягненню її мети та якнайповнішому задоволенню запитів і потреб споживачів. Чому для досягнення успіху необхідно забезпечити поєднання всіх функцій організації?
7. Матриця Ансоффа — класична, широко відома модель побудови стратегії. Її первинним призначенням є аналіз підходів організації до просування своїх продуктів на ринку для гарантування використання відповідної маркетингової моделі і виявлення нових можливостей розвитку. Як можна використати можливості матриці Ансоффа у стратегічному управлінні?
8. Матриця BCG є важливим і широко застосовуваним інструментом. Її головне призначення — аналіз продуктового портфеля організації для того, щоби переконатися, що стратегічна поведінка організації стосовно позиціонування та очікувань суспільства від її послуг є стійкою. Чому доцільно використовувати матрицю Ансоффа у поєднанні з матрицею BCG для організацій при здійсненні стратегічного аналізу організації?
9. GAP-аналіз — це метод аналізу первинної інформації, вивчає стратегічне розходження між бажаним — чого організація хоче досягти в своєму розвитку — і реальним — чого фактично може досягти організація, не змінюючи своєї нинішньої політики. Як у стратегічному управлінні можна використати GAP-аналіз як “організовану атаку на розрив” між бажаною і реальною дійсністю організації.
10. Модель “7 S” призначена для того, щоб дати можливість стратегові управляти всією організацією під час майбутніх змін, зважаючи на те, що сім елементів організації є взаємозалежними. Чому в моделі “7 S” не можна змінити один із її елементів, не вплинувши на інші?
11. TQM спрямоване на забезпечення цілісності системи, а не окремих її частин; на визначення причин невдач, а не на їх безпосереднє фіксування. Чому причинами невдач можуть бути культурна невідповідність, недосконала командна робота, недоліки лідерства, залученості та мотивації персоналу, а також інші соціально-психологічні й технічні проблеми?
12. Стратегічне рішення є результатом аналізу, пошуку, розрахунків, дискусій і роздумів часто досить великої кількості людей, до якої можуть входити керівники, представники вищого управління, аналітики, експерти, у тому числі й зовнішні. У чому складність прийняття таких рішень?

Завдання

Завдання 1:

З’ясуйте бачення вашої організації відносно майбутнього.

Можна скористатися запитаннями, запропонованими Дж.Ламбертом. Поспілкуйтеся з керівником сектору персоналу або представником вищої ланки управління для отримання якомога більше інформації, яка допоможе сформулювати бачення організації.

Опишіть результати вашого дослідження.

Сподіваємося, керівник вашої організації має уявлення про її майбутнє.

Якщо ж стане очевидно, що у вашої організації немає бачення, можливо, ваша дослідницька робота допоможе його сформулювати.

Завдання 2:

прочитайте наведені формулювання.

Чи є це стислим визначенням мети діяльності (головним призначенням)?

Чи запропонували б Ви зміни в формулювання або переформулювали (уточнили) місію?

Наприклад, у Програмі діяльності Кабінету Міністрів України “Відкритість, дієвість, результативність” визначено мету урядової політики — підвищення якості життя населення, забезпечення прав і свобод громадян, створення можливостей для вільного розвитку особистості на основі сталого економічного зростання. Дії Уряду буде спрямовано на створення умов для наближення до європейських стандартів в усіх сферах суспільного життя та майбутнього членства України в Європейському Союзі. Основою політичної стабільності у державі та гарантією дієздатності Уряду є взаємодія законодавчої та виконавчої гілок влади

(Програма діяльності Кабінету Міністрів України “Відкритість, дієвість, результативність”, 2003 р.).

Фактично це є визначення місії діяльності Кабінету Міністрів України.

Визначення місії державної податкової служби України: “Забезпечення повного та своєчасного надходження до бюджетів і державних цільових фондів законодавчо встановлених в Україні податків і зборів (обов’язкових платежів), а також неподаткових доходів”

(Стратегічний план розвитку державної податкової служби України на період до 2013 року. Затверджено наказом Державної податкової адміністрації України 7 квітня 2003 № 160).

Завдання 3:

Проаналізуйте наведені у прикладах ДПА і ГУДС на відповідність SMART–Goals підходу.

Наприклад, стратегічні цілі розвитку державної податкової служби України передбачають:

1. Забезпечення умов для підвищення рівня добровільного виконання вимог податкового законодавства платниками податків.
2. Створення умов для партнерських взаємовідносин податкової служби із платниками податків.
3. Впровадження стандартизованих та прозорих форм і методів обслуговування платників податків.
4. Трансформація моделі нинішньої державної податкової служби України на провідний, підзвітний суспільству, високоефективний державний орган виконавчої влади

(стратегічний план розвитку Державної податкової служби України на період до 2013 року. Затверджено наказом Державної податкової адміністрації України 7 квітня 2003 № 160).

Стратегічними цілями можна назвати пріоритети діяльності Головного управління державної служби України:

- забезпечення прийняття нового законодавства з питань державної служби;

- сприяння підвищенню рівня професійності корпусу державних службовців та їх соціального статусу;
- підвищення ефективності роботи кадрових служб органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування;
- запобігання проявам корупції на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування;
- сприяння удосконаленню діяльності апаратів органів виконавчої влади;
- посилення відкритості, гласності та прозорості діяльності Головного управління державної служби України у формуванні державної політики у сфері державної служби

(пріоритети діяльності ГДСУ).

Завдання 4:

Заповніть пропуски у фразях словами із таблиці.

Комплексне управління якістю (TQM) є методом, за допомогою якого ... і трудовий колектив залучаються в безперервний процес ... надання Воно є співвідношенням інструментів якості, спрямованих на оптимізацію управління і зниження ... через марнотратного ... справ.

управління
покращення
послуг
втрат
ведення

Завдання 5:

Дослідіть ланцюжок створення цінності і систему цінності вашої організації. При проведенні простого аналізу вам допоможуть нижчеподані опції.

- Має бути чітке уявлення, що ви намагаєтеся скоротити витрати і оптимізувати процеси усередині ланцюжка створення цінності (усередині організації) і в рамках системи (потоків сировини і збуту).
- Побудуйте графік (відповідно до ілюстрації дій усередині розглянутого ланцюжка) і зафіксуйте основні види діяльності, які виконує ваша організація в рамках цього компонента ланцюжка. Не варто вдаватися в деталі. Під час виконання цього завдання вам, можливо, знадобиться PowerPoint.
- Після побудови графіка уважно вивчіть можливі зв'язки між елементами, які можуть бути розглянуті більш детально. **Наприклад**, детальний аналіз роботи або можливості оптимізації будь-якого процесу).
- Ретельно вивчіть зв'язки постачальників із вашою організацією. Дослідіть, чи є альтернативні варіанти цим зв'язкам, яку вигоду отримає при цьому ваша організація і власне постачальники, з якими ви хотіли б співпрацювати.

Дослідіть елементи ланцюжка постачання, пов'язані з доставкою продукції/послуг вашої компанії до кінцевого споживача/користувача. Чи будуть такі зв'язки природними? Чи усі задіяні сторони отримують вигоду?

Завдання 6:

Завданням є порівняти стратегічні цілі і завдання, сформульовані у Програмі діяльності Кабінету Міністрів (чинної на час виконання завдання), із цілями і завданнями міністерства, ЦОВВ, органу влади, в якому ви працюєте або з діяльністю якого добре ознайомлені.

Виконання завдання поділяється на дві умовні частини:

- самостійна робота у групах (до 30 хвилин);
- презентація та обговорення результатів виконання вправи (до 15 хвилини).

Для виконання вправи необхідно поділитися на групи числом 3 особи кожна.

Для виконання першої частини (самостійна робота у групах) доцільно використувати матеріали:

- Програма діяльності Кабінету Міністрів (чинна на час виконання завдання);

Положення про Міністерство..., Положення про ЦОВВ..., Положення про орган влади...

Завдання: зіставте на відповідність/невідповідність стратегічні цілі і завдання, використовуючи матеріали Програми діяльності Кабінету Міністрів (чинна на час виконання завдання) із цілями і завданнями міністерства, ЦОВВ, органу влади (за місцем роботи виконавця завдання).

Дослідження виконати за шаблоном 14 на аркушах паперу А 4 і потім перенести на великі аркуші паперу чи дошку для презентації.

Шаблон 11 для виконання вправи

	Програма діяльності Кабінету Міністрів	Цілі і завдання міністерства, ЦОВВ, органу влади...	Відповідність/невідповідність
Цілі	1. 2. 3.		
Завдання	1. 2. 3. 4. 5.		

Під час другої умовної частини виконання завдання, враховуючи кількість груп, установлюється регламент для презентації.

Результати виконання вправи презентуються на великих аркушах паперу або дощі.

Поясніть невідповідності (у разі наявності) між цілями і завданнями. Як шляхи уніфікації можете запропонувати.

Після презентації проводиться коротке обговорення результатів і підбиваються підсумки виконання завдання.

Завдання 7:

Проведіть GAP-аналіз продукту/послуги, яку надає ваша організація, або інша компанія (в ідеалі – ваш головний конкурент). Підберіть ключові фактори успіху (CSF) і оцініть їх за п'ятибальною шкалою. Заповніть таблицю, щоб потім побудувати графік.

Ключові фактори успіху (CSF)	Очікування ринку	Ваша компанія	Інша компанія
1	0	0	0
2	0	0	0
3	0	0	0
4	0	0	0
5	0	0	0

5							
4							
3							
2							
1							
0							

Завдання 8:

Проаналізуйте ключові компетенції вашої організації. Якщо, на вашу думку, ваша компанія не підходить для такого аналізу, зупиніть свій вибір на будь-якій консалтинговій фірмі, наприклад, Accenture або Capgemini.

- Які, на вашу думку, ключові компетенції цієї організації? Чи дають можливість ці компетенції доступу до різних ринків (**наприклад**, на глобальному рівні, у різних галузях/секторах)?
- Як ключові компетенції вашої організації дають змогу споживачам отримати вигоду або користь?
- Як ваші ключові компетенції сприяють виробленню стратегії розвитку організації та отриманню стабільної конкурентної переваги?

Проаналізуйте ваших конкурентів. Дайте відповіді на питання 1, 2 і 3 з їхньої точки зору.

- Чому ваші компетенції (або компетенції конкурентів) важко повторити?

Зафіксуйте ваші відповіді. В інтересах конфіденційності фіксувати назву компанії необов'язково.

Яким чином можна розвинути ключові компетенції вашої організації? Чи нададуть вони вашій організації можливості, недосяжні конкурентами? Чи створять вони конкурентну перевагу?

Завдання 9:

Застосуйте матриці Ансоффа і BCG для аналізу продуктів/послуг вашої організації. Це значною мірою доповнить здобуті вами знання.

Проаналізуйте кожен тип продукту. **Не** намагайтеся вмістити в рамки матриць організацію в цілому. Якщо ваша організація подібна іншим, ваші продукти виявляться в обох матрицях.

Завдання з побудови матриць безумовно важливе, хоча набагато важливіше зробити правильні висновки.

Зафіксуйте ваші спостереження. Скоріше всього, потрібно буде використати ваші записи при перегляді стратегічного плану вашої організації.

Завдання 10:

Ознайомтеся з матеріалами “Як застосувати аналіз “5 сил Портера” в індустрії краси” в Додатку 7.13 і з'ясуйте, як модель п'яти сил використовують нині у цій індустрії.

Зафіксуйте свої спостереження та висновки. Це в подальшому слугуватиме як довідковий матеріал.

НАВЧАЛЬНІ РЕСУРСИ**Основна література**

1. Берданова О. В. Стратегічне планування : навч. посіб. / О. В. Берданова, В. М. Вакуленко, В. В. Тертичка. — Київ ; Львів : ЗУКЦ, 2008. — 138 с. — Існує ел. версія: www.IPAS.org.ua/library.htm.
2. Брайсон Дж. Стратегічне планування для державних та неприбуткових організацій / Джон М. Брайсон ; пер. з англ. А. Кам'янець. — Львів : Літопис, 2004. — 352 с.
3. Вакуленко В. М. Стратегічне планування на місцевому та регіональному рівнях : навч. посіб. / В. М. Вакуленко, В. В. Мамонова, Ю. П. Шаров. — Ужгород: Патент, 2004. — 198 с.
4. Запровадження стратегічного планування в Україні : збірка док. і матеріалів / уклад. В. Тертичка. — Київ : Центр дослідж. адмін. реформи НАДУ, 2004. — 401 с. — Існує ел. версія: www.IPAS.org.ua/library.htm.
5. 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.

Додаткова література

6. Анисимов О. С. Стратегии и стратегическое мышление / О. С. Анисимов. — Москва : Агро-Вестник, 2009. — 356 с.
7. Ансофф И. Стратегическое управление : пер. с англ. / И. Ансофф. — Москва : Экономика, 1989. — 519 с.
8. Аристов О. В. Управление качеством : учебник : для студ. высш. учеб. заведений, обучающихся по специальности 061100 "Менеджмент организации" / О. В. Аристов. — Москва : ИНФРА-М, 2007. — 237 с.
9. Басовский Л. Управление качеством : учебник для студ. вузов / Л. Е. Басовский, В. Б. Протасьев. — Москва : ИНФРА-М, 2007. — 211 с.
10. Бережний Я. В. Методичні рекомендації з використання інструментарію стратегічного планування в роботі юридичних служб органів місцевого самоврядування : наук.-виробниче вид. / Я. В. Бережний, О. В. Слобожан ; за наук. ред. І. В. Козюри. — Київ : К. І. С., 2010. — 28 с.
11. Боумен К. Стратегия на практике / Клифф Боумен ; [пер. с англ. С. Иванова и др.]. — Санкт-Петербург : Питер, 2003. — 250 с.
12. Василенко В. А. Стратегічне управління : навч. посіб. / В. А. Василенко, Т. І. Ткаченко. — Київ : ЦУЛ, 2003. — 396 с.
13. 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.
14. Винокуров В. А. Организация стратегического управления / В. А. Винокуров. — Москва : Центр экономики и маркетинга, 2006. — 456 с.
15. Друкер П. Практика менеджмента : учеб. пособие : пер. с англ. / П. Друкер. — Москва : Вильямс, 2007. — 397 с.
16. Имаи М. Кайдзен : ключи к успеху японских компаний / Масааки Имаи ; пер. с англ. [И. Гутман]. — 2-е изд. — Москва : Альпина Бизнес Букс : Приоритет, 2005. — 271 с.
17. Кане М. М. Системи, методи та інструменти менеджменту якості / М. М. Кане, Б. В. Иванов, В. Н. Корешков, А. Г. Схиртладзе. — Санкт-Петербург : Питер, 2009. — 436 с.

18. Лайкер Д. К. Дао Toyota : 14 принципів менеджмента ведущей компании мира / Джеффри Лайкер ; [пер. с англ. Т. Гутман]. — 6-е изд. — Москва : Альпина Паблшерз, 2011. — 398 с.
19. Лесечко М. Д. Стратегічне планування : навч. посіб. / М. Д. Лесечко, Р. М. Рудніцька ; Львів. регіон. ін-т держ. упр. Нац. акад. держ. упр. при Президентіві України. — Львів, 2004. — 73 с.
20. Минцберг Г. Стратегический процесс / Г. Минцберг, Дж. Б. Куинн, С. Гошал. — Санкт-Петербург : Питер, 2001. — 587 с.
21. Непочатенко О. О. Сутність і зміст стратегічного управління / О. О. Непочатенко, О. М. Транченко // 36. наук. пр. / Уман. держ. аграр. ун-т / редкол.: П. Г. Копитко (відп. ред.) та ін. — Умань, 2008. — Вип. 67, ч. 2 : Економіка. — С. 353–360.
22. Осовська Г. В. Стратегічний менеджмент: теорія та практика : [навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.] / Г. В. Осовська, О. Л. Фіщук, І. В. Жалінська. — Київ : Кондор, 2003. — 190 с.
23. Розенфельд Р. Лекції з державної політики / Р. Розенфельд ; пер. з англ. С. Соколик. — Київ : К. І. С., 2002. — 60 с.
24. Саймон Г. А. Адміністративна поведінка: дослідження процесів прийняття рішень в організаціях, що виконують адміністративні функції / Г. А. Саймон ; [пер. з англ. Р. Ткачука]. — 4-те вид., перероб. і допов. — Київ : АртЕк, 2001. — 375 с.
25. Синго С. Изучение производственной системы Тойоты с точки зрения организации производства : пер. с англ. / Сигео Синго. — Изд. 2-е, перераб. — Москва : Ин-т комплекс. стратег. исслед., 2010. — 280 с.
26. Система стратегічного планування соціально-економічного розвитку в Україні: сучасний стан та напрями вдосконалення. — Київ : ПРООН в Україні, 2009. — 120 с.
27. Системы, методы и инструменты менеджмента качества : учебник / М. М. Кане, Б. В. Иванов, В. Н. Корешков, А. Г. Схиртладзе. — Санкт-Петербург : Питер, 2009. — 559 с.
28. Тертичка В. В. Стратегічне управління [Електронний ресурс] : навч. посіб. / В. В. Тертичка. — Електрон. дані та прогн. — Київ : К.І.С., 2015. — 1 електрон. опт. диск. (CD-ROM). — Назва з контейнеру. — (ISBN 978-617-684-140-1). — Веб-сайт: http://ipas.org.ua/images/doc/Library/EducationalMaterials/spm_tertychka_2015_a4.pdf.
29. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент : искусство разраб. и реализации стратегии : учеб. для вузов / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд ; пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. — Москва : Банки и биржи; ЮНИТИ, 1998. — 576 с.
30. Шершньова З. Є. Бар'єри стратегічного планування // Стратегічне управління : навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисципліни / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська, Ю. М. Ратушний ; Київ. нац. екон. ун-т. — К., 2001. — Розд. 4.3. — С. 254–259. — Існує ел. версія: <http://studentbooks.com.ua/content/view/642/42/1/3/>.
31. Chandler A. D. Strategy and structure / A. D. Chandler. — Cambridge : chapters in the history of the industrial enterprise : MIT Press, 1962. — 463 p.
32. Johnson G. Exploring Corporate Strategy / G. Johnson, K. Scholes. — 6th ed. — Prentice Hall, 2002. — 1030 p.
33. Kotter J. P. Choosing Strategies for Change / J. P. Kotter, C. A. Schlesinger // Harvard Business Review. — 1979. — Vol. 57, № 2. — P. 106–114.
34. Pearce J. A. Strategis Management / J. A. Pearce, R. B. Robinson. — 2nd ed. — Homewood : Richard D. Irwin, 1985. — P. 23–25.
35. Porter M. Competitive Advantage / M. Porter. — New York : Free Press, 1985. — 557 p.
36. Porter M. From Competitive Advantage to Corporate Strategy / M. Porter // Harvard Business Review. — 1987. — Vol. 65, no. 3 (May/June). — P. 43–59.

37. Porter M. Strategy and Society : the Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility / Micheal E. Porter, Mark R. Kramer // Harvard Business Review. — 2006. — Vol. 84, no. 12 (December). — P. 78–92.
38. Porter M. What is Strategy? / M. Porter // Harvard Business Review. — 1996. — Vol. 74, no. 6 (November–December). — P. 64–78.
39. Strategic Management : concept and Cases / University of Alabama. — 4th ed. — Plano (Texas, USA) : Business Publication Inc., 2007. — 647 p.

Ресурси Інтернет

- 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 екрану.
- 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 екрану.
- Громадянське суспільство і влада [Електронний ресурс] : уряд. веб-сайт / Департамент інформації та комунікацій з громадськістю Секретаріату Кабінету Міністрів України. — Електрон. дані та прогр. — Київ, 2007–2013. — Режим доступу: http://civic.kmu.gov.ua/consult_mvc_kmu/news/article. — Назва з екрану.
- Інститут аналізу політики та стратегій [Електронний ресурс] : веб-сайт. — Електрон. дані та прогр. — Київ : ІАПС, 2008–2013. — Режим доступу: <http://www.ipas.org.ua/>. — Назва з екрану.
- Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу [Електронний ресурс] : веб-сайт. — Електрон. дані та прогр. — Київ, 2013. — Режим доступу: <http://www.center.gov.ua>. — Назва з екрану.
- Методичні матеріали зі стратегічного планування Фонду з міжнародного розвитку США [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://led.net.ua/ukr/tools/53.html>. — Назва з екрану.

РОЗДІЛ 8

РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЧНИХ ПЛАНІВ, ОСОБЛИВОСТІ РЕСУРСНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА УЧАСТЬ ГРОМАДСЬКОСТІ В СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

Мета вивчення розділу: отримати уявлення про реальні та потенційні можливості і загрози, які можуть виникнути в процесі реалізації стратегічних планів; інструменти впровадження стратегічного управління; стратегічний документ; види і роль ресурсів у стратегічному управлінні; участь громадськості та організацій громадянського суспільства в стратегічному управлінні.

Навчальні цілі:

- 1) засвоєння базових понять про процес реалізації стратегічних планів, ресурсне забезпечення та участь громадськості й організацій громадянського суспільства в стратегічному управлінні;
- 2) ознайомлення зі змістом стратегічних документів, видами і розподілом ресурсів щодо впровадження стратегічного управління;
- 3) усвідомлення ролі і суті участі громадськості в стратегічному управлінні;
- 4) розуміння значення розподілу ресурсів для реалізації стратегічного управління;
- 5) усвідомлення відмінності стратегічних документів від інших видів документів;
- 6) розуміння значення участі громадськості в стратегічному управлінні;
- 7) здатність залучати організації громадянського суспільства до стратегічного управління;
- 8) вміння застосовувати здобуті знання в практиці стратегічного управління.

Після вивчення розділу ви повинні:

а) знати:

- зміст технології реалізації стратегічних планів;
- моделі і сутність процесу залучення громадськості до стратегічного управління;
- особливості застосування інструментів впровадження стратегічного управління;
- специфіку ресурсного забезпечення стратегічного управління;
- особливості громадської експертизи і роль громадських рад у стратегічному управлінні;

б) вміти:

- реалізовувати загальне бачення стратегічних планів;
- розуміти особливості ресурсного забезпечення стратегічного управління;
- методологічно правильно застосовувати набір інструментів впровадження стратегічного управління;
- концептуально правильно здійснювати взаємодію організацій громадянського суспільства з іншими учасниками стратегічного управління;
- методологічно правильно розробляти стратегічні документи.

Зміст розділу

Вступ

8.1. Реалізація стратегій

8.1.1. Можливості і загрози в процесі реалізації стратегії

8.1.2. Дієва реалізація стратегії

8.1.3. Інструменти впровадження стратегічного управління

8.1.4. Стратегічний документ

8.2. Ресурсне забезпечення стратегічного управління

8.2.1. Ресурси та їх роль у стратегічному управлінні

8.2.2. Види ресурсів: правові, фінансові, майнові, примусові, ресурси більшості і довіри

8.2.3. Людські, організаційні та інформаційні ресурси

8.2.4. Час як ресурс у стратегічному управлінні

8.2.5. Розподіл ресурсів у процесі впровадження стратегічного управління

8.3. Участь громадськості в стратегічному управлінні

8.3.1. Сутність організацій громадянського суспільства

8.3.2. Класифікація організацій громадянського суспільства

8.3.3. Організації громадянського суспільства як суб'єкти стратегічного управління

8.3.4. Світовий досвід залучення організацій громадянського суспільства до стратегічного управління

8.3.5. Взаємодія організацій громадянського суспільства з іншими учасниками стратегічного управління

8.3.6. Роль організацій громадянського суспільства як представників недержавного сектору в стратегічному управлінні

8.3.7. Загальні технології залучення громадськості до стратегічного управління

8.3.8. Громадські ради і вивчення громадської думки як форми участі в стратегічному управлінні

8.3.9. Роль громадської експертизи у стратегічному управлінні

Висновки

Ключові терміни і поняття

Запитання і завдання до розділу 8

Навчальні ресурси

Вступ

Восьмий розділ знайомить із процесом реалізації стратегічних планів, акцентує на реальних і потенційних можливостях і загрозах, які можуть виникнути під час реалізації стратегічних планів. Розкриває інструменти впровадження стратегічного управління та аналізує стратегічний документ (п. 8.1).

При розгляді питань видів (п. 8.2.2) і розподілу ресурсів (п. 8.2.5) для впровадження стратегічного управління висвітлено особливості людських, організаційних та інформаційних ресурсів (п.8.2.3); окремої уваги приділено такому специфічному ресурсу в стратегічному управлінні як час (п.8.2.4); змістовно окреслено характерні властивості забезпечення стратегічного управління.

Проаналізовано роль громадськості та організацій громадянського суспільства в стратегічному управлінні. Також пояснюється суть організацій громадянського суспільства (п. 8.3.1) та наводиться їх класифікація (п. 8.3.2). Досліджено питання використання світового досвіду залучення організацій громадянського суспільства до стратегічного управління (п. 8.3.4).

Охарактеризовано загальні технології залучення громадськості до стратегічного управління (п. 8.3.7) та висвітлено роль організацій громадянського суспільства як представників недержавного сектору в стратегічному управлінні (п. 8.3.6). Також досліджуються особливості взаємодії організацій громадянського суспільства з іншими учасниками стратегічного управління (п. 8.3.5). Значну увагу приділено практиці використання громадської експертизи в стратегічному управлінні (п. 8.3.9) та ролі громадських рад, вивчено громадську думку як форму участі громадськості в стратегічному управлінні (п. 8.3.8).

8.1. Реалізація стратегій

8.1.1. Можливості і загрози в процесі реалізації стратегії

Запорукою успішної діяльності будь-якої організації є якісно спроектована стратегія.

Однак стратегія має сенс лише тоді, коли для її дієвої реалізації створено всі необхідні умови. У іншому разі всі зусилля і напрацювання щодо розробки стратегії без дієвих інструментів забезпечення належного її впровадження будуть безрезультатними.



“Стратегія результативна настільки, наскільки успішна її реалізація”

Лише якісно реалізована стратегія може забезпечити організації вагомі результати.

Стратегію слід розглядати як дуальний процес – формування стратегії (найчастіше реалізоване керівництвом або спеціальною групою усередині організації) та її реалізація.

Етап реалізації стратегії охоплює всі сфери управлінської діяльності, кожен співробітник організації у процесі виконання стратегічних планів відіграє відповідну роль – є виконавцем певних дій або частини процесу, що, своєю чергою, забезпечує порядок і правильність впровадження стратегії.



У Додатку 8.1, як **приклад**, описується процес реалізації стратегії

Впровадження стратегічного управління є процесом:

- від формування намірів до відстеження наслідків і впливу певного стратегічного плану;
- трансформації цілей, проголошених у стратегічному плані, у результати, який супроводжується застосуванням правил, тлумаченням нормативних актів, дотриманням законів і наданням послуг населенню.

Проблемними питаннями виконання стратегічних планів є комунікація, координація та конфлікт із зовнішніми заінтересованими сторонами (стейкхолдерами).

Успішній реалізації стратегічних планів у цілому суттєво сприяють три основних чинники, а саме:

- 1) логіка стратегічного управління;
- 2) дієва взаємодія;
- 3) кадрове забезпечення процесу виконання.

Стратегічні плани щодо поточної ситуації або стратегічний план для повсякденної життєдіяльності організації? Стратегія вибудовується як керівний документ для всієї організації. Потрібно розробити процедури реалізації стратегії на рівні планування з деталізацією плану. У такий самий спосіб стратегія ділиться на ще менші складові до рівня завдань і заходів, індивідуальних планів дій (див. рисунок 8.1).

Для побудованої за функціональним принципом організації кожна функція перетворює стратегії в плани дій для виконання персоналом. Головне завдання департаментів і функціональних підрозділів полягає в тому, що діяльність колективу має відповідати цілям, планам, процедурам і програмам, які безпосередньо визначають їх функції та дії.

Слід акцентувати, що процес і заходи, пов'язані з трансформацією стратегії у план дій, є складним і динамічним процесом, який треба розглядати як адаптивний, беручи до уваги реагування на зміни, що відбуваються усередині організації та зовнішньому середовищі.

Дж.Томпсон обґрунтував тезу про те, що зміни, які відбуваються на нижчих рівнях організації, впливають на зміну стратегії.



Рисунок 8.1. Трансформація стратегії в індивідуальні плани дій

Емерджентні стратегії (*матеріал про емерджентні стратегії див. у відповідному параграфі*) такого роду впливають на стратегії організації і не виключено, що можуть досягти вищого рівня управління.

На думку Дж.Томпсона, поведінка людей усередині організаційної структури породжує циклічний процес емерджентних стратегій (див. рисунок 8.2).

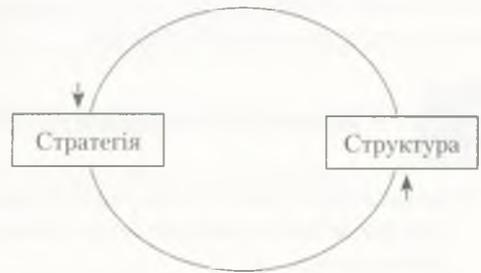


Рисунок 8.2. Безперервний циклічний процес Дж.Томпсона

8.1.2. Дієва реалізація стратегії

Результативна реалізація стратегії можлива у разі, якщо вона в цілому задовольняє потреби організації.

Стратегія повинна відповідати інтересам організації і сторін, зацікавлених у її діяльності; середовищу, в якому функціонує організація, а також її ресурсам, можливостям і компетенціям.

Окрім того, організація має бути впевненою, що стратегія:

Придатність характеризує, наскільки стратегія відповідає стану організації. PEST- і SWOT-аналіз (*див. відповідні параграфи*), а також аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища (*див. відповідні параграфи*) допоможуть оцінити стратегію за цим параметром.

Придатна

Організації також необхідно звернути увагу на те, чи передбачає пропонуванa стратегія результативне використання її ресурсів, розвиток сильних сторін і застосування можливостей.

У цьому контексті потрібно відповісти на запитання — чи прийнятна стратегія для вирішення окреслених перед організацією завдань всіма заінтересованими сторонами?

Прийнятна

Прийнятність відображає рівень відповідності стратегії організації виявленим рівням ризику і можливості схвалення наміченого плану дій з боку всіх зацікавлених сторін.

Наприклад, деякі компанії, що провадять свою діяльність на ринку дитячих товарів, постійно піддають сумніву етичну сторону питання реалізації готового дитячого харчування на основі молока як альтернативу грудному годуванню.

Здійсненість ілюструє імовірність реалізації стратегії на практиці.

Здійснення Це питання пов'язане з ресурсами і можливостями організації — їх відповідністю реалізуваній стратегії.

Ресурси і можливості життєво необхідні для реалізації будь-якої стратегії, тому особливо важливо у цьому контексті дати відповідь на низку питань:

- наявна достатня кількість коштів?
- чи має організація ключові компетенції, що формують її можливості?
- у разі відсутності ключових компетенцій, чи можна їх розвинути за досить короткий термін часу? Чи може організація отримати доступ до ключових компетенцій (за допомогою стратегічного партнерства або навіть поглинання)?
- задекларовані стратегією рівні надання послуг дійсно досяжні і стабільні упродовж життєвого циклу стратегії?
- чи володіє організація відповідними ресурсами у сфері управління для реагування на реакцію конкурентів щодо впроваджуваної стратегії?
- чи спроможна організація досягти прописаних у плані рівнів управління? Чи є відповідні ресурси?

Фактори, що поліпшують реалізацію стратегії:

- умови зовнішнього середовища, які не встановлюють зайвих жорстких обмежень;
- достатня кількість часу та ресурсів;
- необхідне поєднання ресурсів;
- реалізовувана політика ґрунтується на теорії причинно-наслідкових зв'язків;
- безпосередній зв'язок між причинами і наслідками, незначна кількість (якщо взагалі такі є) проміжних зв'язків;
- зведена до мінімуму підпорядкованість взаємин;
- розуміння і згода стосовно актуальних завдань;
- правильність визначення завдань;
- високий рівень комунікації і координації;
- вимогливість керівництва і його здатність досягати консенсусу.

Обґрунтування. Вирішальна роль в успішній реалізації стратегії належить стратегічному управлінню. В основі призначення стратегії лежить чітке визначення поточного стану організації та сприяння правильному руху в напрямку окреслених цілей. Перед початком реалізації стратегії керівництво організації має переконатися, що вона має реальні шанси на досягнення успіху і відповідає низці критеріїв обґрунтованості.

Критерії обґрунтованості стратегії:

- відповідність загальним цілям, забезпечення поступу в заданому напрямку;
- інтеграція всіх функцій організації, кожна з яких має бути спрямована на досягнення намічених цілей;
- задоволення потреб споживачів послуг;
- досягнення намічених цілей простим і зрозумілим шляхом. Зайві ускладнення підвищують імовірність стратегічних прорахунків;
- відповідність затрат реалізації стратегії і забезпечення фінансової вигоди від її впровадження;
- вивіреність стратегічного плану за часом, правовими аспектами, соціальною відповідальністю та реалізованістю.

Обґрунтованість стратегії гарантує її успішну реалізацію. Використовуючи відповідні механізми контролю, є всі підстави досягти намічених цілей.



Отже, стратегічне управління – це спільні зусилля команди та органічна єдність цілей, завдань і ресурсного забезпечення для досягнення прогресу в суспільному розвитку

8.1.3. Інструменти впровадження стратегічного управління

Інструменти – це специфічні засоби, за допомогою яких стратегічний план впроваджується в життя. Саме завдяки певному набору інструментів впровадження можна констатувати про здійснення стратегічного управління.

Визначення переліку та класифікація інструментів впровадження, які має (обирає) організація для здійснення стратегічного управління, є надзвичайно актуальним і важливим.

Інструменти впровадження класифікуються за такими видами:

- інформаційні (збирання, зберігання, надання інформації із застереженнями і консультаванням);
- фінансові (економічні важелі впливу);
- владні (влада, повноваження, здатність держави забороняти і дозволяти);
- структурні (використання організаційних засобів впровадження стратегічних планів у життя).

Водночас класифікаційний підхід сприяє розумінню суті стратегічного управління і допомагає уникнути безпосереднього примусу (розподіл суспільних цінностей органами влади) як основи суспільного розвитку.

Також існують й інші принципи класифікації інструментів на основі:

- ідеї втручання;
- поділу інструментів на сім категорій (пряме постачання, субсидія, податок, контракт, повноваження, регулювання, спонукання).

Виокремлюють чотири головні ресурси (*матеріал про ресурсне забезпечення стратегічного управління див. у відповідному параграфі*) інструментів, які застосовують як засоби виявлення і виконання:

- 1) центральність;
- 2) фінансові ресурси;
- 3) владні повноваження;
- 4) організація.

Ці ресурси входять до своєрідного “меню” інструментів, із якого розробники стратегічних планів мають можливість на власний розсуд вибирати їх для найрезультативнішого і найефективнішого впровадження в життя. В основу принципу відбору покладено два критерії:

- технічна ефективність як своєрідна альтернатива найменшим витратам;
- політична доцільність – підтримка політичною більшістю відповідної стратегії та інструментів її реалізації.

Загалом можна виокремити два визначальних типи управління:

- 1) *переконання*, яке в основному базується на маніпулятивних технологіях впливу на свідомість і поведінку людей;
- 2) *примус* полягає в застосуванні психологічного або фізичного впливу на суб'єкта, всупереч його бажанню, з метою спонукання до певних дій.

Ці два “ідеальних типи” створюють двополюсну шкалу інструментів впровадження “переконання–примус”. Орієнтовний перелік інструментів впровадження стратегічних планів за двополюсною шкалою наведено в таблиці 8.1.

Таблиця 8.1.

Інструменти впровадження стратегічних планів

Низький ступінь примусу		0	Високий ступінь примусу
Інформування (загальне, цілеспрямоване) Переконавання (спонукання, підказка, нормативи) Пропаганда Агітація Реклама Запити (опитування, спеціальні комісії, постійні комісії, суспільні організації) тощо	Видатки Добровільні пожертвування Гранти (внутрішні, зовнішні) Субсидії (прямі, підоймові) Кредити, позички, застави Винагороди Страхування Інвестиції Закупівля Уповноважена закупівля (з вигодою для держави, постачальника, споживача) Цілеспрямована підготовка фахівців тощо	Закони Укази Регулювання (визнання, уповноваження, обмеження) Саморегулювання Стандарти (екологічні, добробут тощо) Програми Альтернативне забезпечення товарами і послугами Податки Реєстрація Система дозволів і обмежень Вилучення з комерційного обороту тощо	Інформаційний тиск Державно-приватні підприємства Антимоноольна діяльність Антиінфляційна діяльність Соціальний захист Приватизація-реприватизація, націоналізація Адміністративний контроль за цінами Адміністративні методи Обов'язкова реєстрація Необхідно документально засвідчувати свою діяльність Обов'язок звітувати Інспектування Санкції (припинення чинності, штрафна санкція, адмінпокарання, допит, затримання, ув'язнення) Банкрутство (аукціон) Директивне планування Натуральний обмін (фонди, талони, картки) Пряме постачання Повний контроль (сканування) Силкові методи тощо

Примусовим інструментом найнижчого ступеня (відповідно силкові методи — примусові інструменти найвищого ступеня) стратегічного управління вважається переконання, що здійснюється шляхом впливу на суспільну, групову чи індивідуальну свідомість. Під переконанням як методом управління всередині організації розуміють активний вплив керівництва, а також інших суб'єктів на свідомість і поведінку персоналу, що має на меті вироблення і виховання в колективі внутрішньої потреби та звички чітко дотримуватися законності, установлених правил поведінки і дисципліни.

Видатки (розподіл) є інструментом стратегічного управління, основою загального добробуту держави. Власне кажучи, видатки — це грошові кошти (фінансування), які влада спрямовує на забезпечення першочергових потреб громадян, організацій тощо

і сам процес урядування. Відповідний відсоток фінансових коштів, зібраних у формі податків, повертається громадянам у вигляді заробітної плати та інших видатків. Частина коштів спрямовується на підтримку дієвості самого механізму врядування (наприклад, фінансування соціального захисту населення і програм щодо зменшення рівня безробіття). До того ж, необхідно враховувати і асигнування на обслуговування державного боргу.

Використання фінансового забезпечення як інструменту багатоваріантного впливу має на меті низку стратегічних цілей. Фінансування соціального захисту громадян – необхідний і вигідний процес стабілізації базисних основ суспільного життя, і водночас, негативний чинник для розвитку індивідуальних інтересів і здібностей громадян. Слід зазначити, що для нинішнього етапу розвитку України є зрозумілою значущість проблеми, пов'язаної з перенесенням основних акцентів стратегічного управління на мікрорівень.

Задіяння фінансового інструменту особливо результативне завдяки можливості як обмежувати, так і збільшувати процес фінансування тієї чи іншої програми. Кошти надходять як із державного, так і місцевих бюджетів, а також від субсидійно-дотаційних ресурсів і централізації та децентралізації бюджетного процесу. Шляхом субсидювання і дотацій можливе ефективне ресурсне регулювання локальних витрат, які залишилися поза увагою держави. Субсидійно-дотаційна політика дуже поширена і є важливим інструментом стратегічного управління.

Поняття “видатки” як інструмент стратегічного управління має кілька складових. Передусім серед цих складових можна виокремити гранти, для яких характерно:

- заявник на грант має відповідати певним умовам;
- мінімальний рівень ефективності;
- відносно вільне використання.

Також різновидом видатків є субсидії, яким властиво:

- залежність від продуктивності використання;
- жорсткіші, порівняно з грантами, вимоги щодо отримання;
- безпосередня пов'язаність із витратами;
- у разі призначення приватному сектору мають тимчасовий характер;
- чітка звітність і конкретне кошторисне витрачання.

Регулювання широко застосовується в управлінні і може здійснюватися за допомогою значної кількості засобів, в основу яких для контролю за поведінкою людей покладено правила, підкріплені відповідними штрафами (*матеріал про аналіз регуляторного акту як засобу відстеження впливу регуляторного акту див. у відповідному параграфі*). Особливість регулювання полягає в тому, що воно не поширюється на приватну власність і залишає організацію виробництва за приватним сектором.

Основним завданням належного врядування є вибір зі значної кількості інструментів, що регулюють різні сфери суспільної життєдіяльності, найдієвішого засобу в найоптимальніший термін, із урахуванням суспільних традицій і звичаїв та соціально-політичної ситуації і з найбільшою віддачею для громадян від впровадження стратегічного управління.

Вибір інструментів тісно пов'язаний із політичними, етичними та технічними суспільними умовами. До того ж, інструменти залежні від ступеня примусу.

Проблема вибору “кращого” не є виключно механічною і технічною дією. Необхідний певний консенсус у виборі стратегічних цілей та інструментів, адже реальний діапазон вибору дієвих механізмів стратегічного управління фактично уявний, і розробники стратегічних планів переважно вдаються до традиційних засобів, обраних емпіричним шляхом.

Приклади інструментів впровадження (Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436, ст. 12):

- державне замовлення, державне завдання;
- ліцензування, патентування і квотування;
- сертифікація та стандартизація;
- застосування нормативів і лімітів;
- регулювання цін і тарифів;
- надання інвестиційних, податкових та інших пільг;
- надання дотацій, компенсацій, цільових інновацій та субсидій.

8.1.4. Стратегічний документ

Прийняття рішень про інструменти впровадження системи стратегічного управління залежить від стану організації. До інструментів впровадження системи стратегічного управління належать презентації, семінари, освітні і тренінгові заходи з поглиблення розуміння тих чи інших аспектів стратегії, розробка стратегічної методології, створення координаційного комітету, фокус-групи і складання стратегічного документа.

Таблиця 8.2 подає **приклади** заголовків розділів стратегічного документа щодо стратегічного управління в інформаційній сфері.

Таблиця 8.2.

Приклади заголовків розділів стратегічного документа щодо стратегічного управління в інформаційній сфері

Зміст
Резюме для управління
Умови
Методологія
Місія, стратегічні цілі і завдання
Стратегія
Критичні фактори успіху
Основні показники діяльності
Критичні набори інформації
Архітектура ІТ
Опис інформаційних систем
Оцінка нинішніх інформаційних систем
Результати “мозкових штурмів”
Аналіз вигод і затрат
Вибрані системи
Плани дій
Придбання обладнання
Придбання програмного забезпечення
Розвиток комунікацій
Автоматизація офісу
Розвиток даних
Вимоги до персоналу
Вимоги до підготовки
Кращі проекти
Бюджетні цифри
Вимір успіху

Зміст стратегічного документа залежить від сфери застосування.



Приклад сформульованих тем і контрольних листів із сфери стратегічного управління щодо інформаційної сфери (див. таблицю 8.2). *Контрольний лист (стратегічне управління щодо інформаційної сфери) див. Додаток 8.2*

Наведемо для прикладу низку тем, які власне стосуються стратегічного управління в інформаційній сфері:

- стратегічне використання інформаційних технологій;
- політика розробки додатків;
- архітектура вищого рівня;
- організація функціонування ІТ;
- планування інвестицій.

Прикладами аналітичних документів можна вважати звіти про моніторинг і про оцінювання в стратегічному управлінні (*матеріал про моніторинг і оцінювання в стратегічному управлінні див. у відповідних параграфах*).

Аналітичні документи

До процесу стратегічного управління залучають значну кількість владних інституцій, представників органів влади, експертного середовища, зацікавлених сторін, інститутів громадянського суспільства тощо. Важливими складовими цього процесу є аналітичні документи, що підсумовують дослідницьку або дорадчу діяльність, яка супроводжує весь процес стратегічного управління.

Наприклад, у галузі знань суспільної політики (Public Policy Science) виокремлюють дві складові частини — дослідження політики та аналіз політики. Для кожної із цих сфер характерні свої специфічні документи, в яких фіксують дослідження державної політики (приміром, публікація наукових доповідей в спеціалізованих журналах) або результати аналізу політики — певної роботи, виконаної у рамках підготовки проекту конкретного рішення для конкретного замовника.

Таблиця 8.3 подає порівняльний аналіз двох типів документів — дослідження політики та аналіз політики.

Таблиця 8.3.

Відмінності між документами в галузі дослідження політики та аналізу політики

Сфери відмінностей	Тип аналітичного документа	
	Дослідження політики	Аналіз політики
Аудиторія	Експерти з питань державної політики	Розробники рішень/політики
Спрямованість	Скерованість на проблему: загальні рекомендації та інформування про проблеми політики	Скерованість на клієнта: проектування конкретних напрямів політики для впровадження в реальній ситуації
Методологія	Може містити багато первинних досліджень	Рідко охоплює первинні дослідження
Виклад ідей/мовний стиль	Суто науковий	Зрозумілий і простий
Обсяг	До 20 000 слів	Не більше 5 000 слів

Аналітичні документи поділяють на документи внутрішнього та зовнішнього використання. Таблиця 8.4 наводить класифікацію документів для внутрішнього і зовнішнього використання.

Таблиця 8.4.

Класифікація аналітичних документів

Документи для зовнішнього використання	Документи для внутрішнього використання
Програмні документи (заяви, аналітичні доповіді, концепції політики)	Доповідна записка
Зелена книга	Корпоративний аналітичний документ
Біла книга	Аналітичний документ міністерства/ відомства
	Аналіз регуляторного впливу

Документи для зовнішнього використання призначені для обговорення в суспільстві (в колі зацікавлених сторін) пропозицій органів влади щодо майбутніх дій.

Програмні документи — це документи, що допомагають керівництву інформувати громадськість про обраний напрям діяльності (послання Президента країни парламентам, програма дій Кабінету Міністрів).

Зелена книга — інформативний документ про конкретне питання, який відображає бачення владою певної проблеми, але не містить конкретних шляхів і заходів щодо її розв'язання. Надається зацікавленим сторонам, залученим до процесу консультацій.

Біла книга — документ із конкретними пропозиціями щодо майбутніх дій, заходів, пропонованих відповідним органом влади для розв'язання проблеми.

Біла книга є результатом подальшої роботи над Зеленою книгою; у ній орган влади виносить на розгляд громадськості або зацікавлених осіб свої пропозиції стосовно розв'язання проблеми

Документи для внутрішнього використання призначені для обговорення майбутніх дій органів влади, часто містять проекти майбутніх рішень/дій із аналітичним обґрунтуванням їх доцільності. *Адресатами* є органи влади, що припускає можливість ознайомлення громадськості і зацікавлених сторін із їхнім змістом.

Доповідна записка — це документ, який звертає увагу керівництва на наявність певної актуальної проблеми, а також можливий варіант її розв'язання.

Корпоративний аналітичний документ (аналітична записка) має на меті забезпечення керівництва результатами аналізу та ознайомлення його з рекомендаціями щодо найдоцільнішого варіанта розв'язання проблеми (**наприклад**, політична пропозиція готується відповідно до Регламенту Кабінету Міністрів).

Аналітичний документ міністерства подібний до попереднього, але його адресатом є певне міністерство (відомство), яке відповідає за конкретний напрям політики

Характеризуючи аналітичні документи, слід акцентувати на комунікативній меті кожного з них (див. рисунок 8.3).

Структура типового аналітичного документа дає змогу осягнути основні структурні елементи аналітичної записки, що можуть зустрічатися в будь-якому вигляді у різних сферах діяльності органів влади. Подібну структуру мав документ “Доповідна записка Кабінету Міністрів України”, унормований для підготовки аналітичних документів для засідань Уряду в 2003-2005 роках відповідно до вимог Тимчасового регламенту Кабінету Міністрів України.

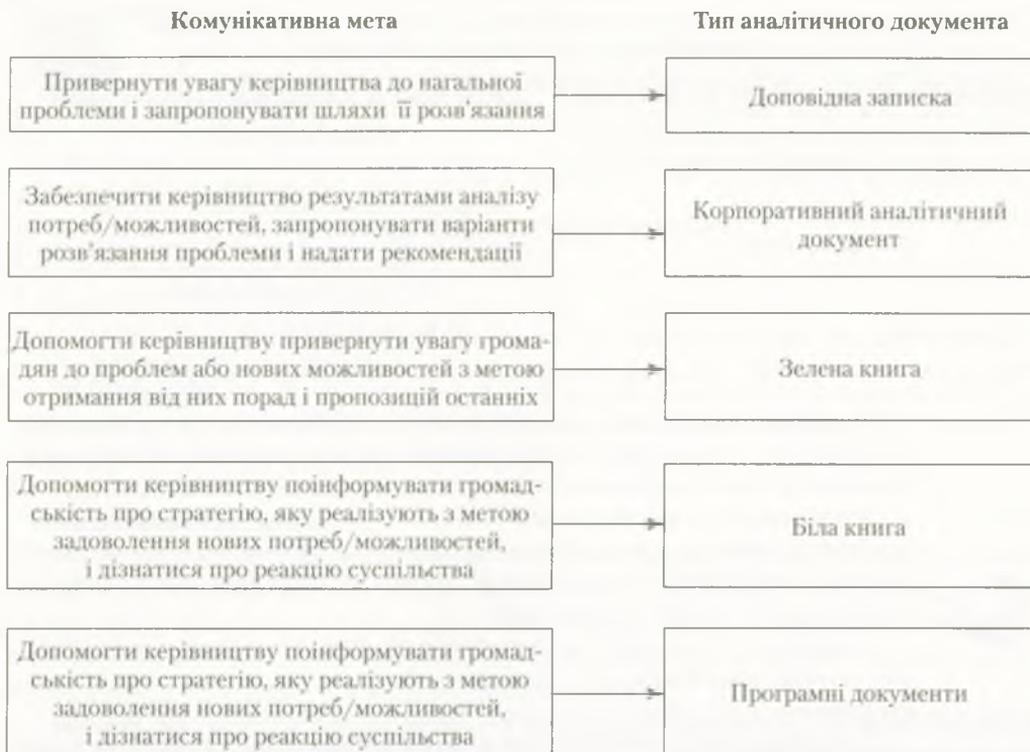


Рисунок 8.3. Комунікативна мета аналітичних документів

Нижче наведено структуру типового аналітичного документа.

Структура типового аналітичного документа

1. Визначення проблеми/питання

- 1.1. Формулювання проблеми; замовник аналізу
- 1.2. Симптоми проблемної ситуації
- 1.3. Масштаби проблеми
- 1.4. Новизна проблеми
- 1.5. Коротка історія питання
- 1.6. Законодавча та інституційна база реалізації чинної політики
- 1.7. Нагальність вирішення

2. Підстави для державного втручання

3. Консультації (із зацікавленими сторонами)

- 3.1. Організовані зацікавлені групи
- 3.2. Заінтересовані органи влади

4. Моделювання проблеми

- 4.1. Мета розв'язання проблеми
- 4.2. Показники результативності
- 4.3. Критерії досягнення цілей
- 4.4. Обмеження

5. Альтернативні варіанти

5.1. Варіант №1 (назва варіанта)

- а) опис варіанта
- б) потенційні переваги варіанта
- в) потенційні недоліки варіанта

6. Рекомендації та впровадження

6.1. Порівняльний аналіз

6.2. Рекомендований варіант

6.3. Заходи щодо впровадження

В Україні протягом останніх десятиріч досить широко впроваджувалися в практику основні методики аналізу політики діяльності органів влади, що супроводжувалося унормуванням відповідних аналітичних документів.

Як **приклади** можна навести “Політичну пропозицію – доповідну записку Кабінету Міністрів України”, “Концепцію Державної цільової програми”, “Паспорт бюджетної програми”, “Аналіз впливу регуляторного акта” тощо. У вигляді експерименту низкою міністерств і відомств створювалися Біла і Зелена книги, в яких надавались пропозиції відповідних органів влади щодо розв’язання певних суспільних проблем.

Приклад:

Секретаріатом Кабінету Міністрів на виконання рішення Уряду від 5 лютого 2005 року (протокол засідання № 2) та відповідно до розділу V Тимчасового регламенту Кабінету Міністрів України “Порядок розроблення концептуальних засад реалізації урядової політики” було затверджено методику підготовки доповідної записки Кабінетові Міністрів України (далі – ДЗК) з питань формування та реалізації державної політики у відповідній сфері. ДЗК складається з двох розділів, кожному з яких властива окрема (проте споріднена) функція:

1. Рекомендації міністра.
2. Аналітична частина.

Рекомендації міністра (далі – РМ) є пропагандистським документом, за допомогою якого він звертає увагу Уряду на певну проблему (питання) і подає рекомендації щодо її (його) вирішення, а також наводить переконливі аргументи на користь запропонованих заходів.

Це єдиний розділ ДЗК, який відображає точку зору міністра, висвітлює його бачення і рекомендації щодо прийняття політичного рішення.

Аналітична частина, на відміну від першого розділу, більш докладно описує питання, яке потребує вирішення. Вона містить повний, збалансований та об’єктивний аналіз історії питання, факторів, які розглядаються з метою досягнення можливих результатів, варіанти рішень і їх вартість.

Такі дані допомагають експертам та аналітикам зрозуміти логіку ДЗК.

ДЗК готують за стандартним форматом, що сприяє швидкому знаходженню потрібної інформації. Якісно підготовлена ДЗК – додаткова допомога міністрам у процесі прийняття рішень.

Після ухвалення закону про Кабінет Міністрів України і затвердження його Регламенту (Постанова Уряду від 18 липня 2007 р. № 950, редакція від 24.04.2014 р.) для вирішення питань суспільно-економічного життя, які потребують визначення концептуальних засад реалізації державної політики, пріоритетів і стратегічних напрямів соціально-економічного розвитку, послідовності дій, вибору оптимальних шляхів і способів розв’язання проблеми, проведення реформ, розробляються політичні пропозиції (§ 56) щодо реалізації державної політики, які подаються на розгляд Кабінету Міністрів (назва “політична пропозиція” не точно передає суть такого виду документа. Пропозиція щодо реалізації політики відповідає поняттю “корпоративний аналітичний документ”).

Такий документ (політична пропозиція) готується за відповідною формою (див. додаток 9 до Постанови Кабінету Міністрів України від 18 липня 2007 р. № 950, редакція від 24.04.2014 р.). Фактично форма для підготовки пропозиції відтворює методику підготовки ДЗК. До пропозиції додаються перелік критеріїв, за якими оцінюється ефективність результатів її впровадження, та порядок проведення моніторингу реалізації. Важливою складовою пропозиції є комунікативний план, у якому зазначаються заходи щодо висвітлення у ЗМІ відповідного урядового рішення. Комунікативний план складається з метою організації роботи з роз'яснення широкій громадськості та окремим верствам (групам) населення цілей Кабінету Міністрів. Комунікативний план містить такі розділи: мета, ключові повідомлення, верстви (групи) населення, на які вплине виконання рішення, методи і способи інформування, фінансове забезпечення.

Пропозиція вноситься на розгляд Кабінету Міністрів разом із концепцією реалізації державної політики у відповідній сфері. Ця концепція базується на оптимальному варіанті розв'язання проблеми і складається з розділів:

- проблема, що потребує розв'язання;
- мета і строки реалізації концепції;
- шляхи і способи розв'язання проблеми;
- очікувані результати;
- обсяг фінансових, матеріально-технічних і трудових ресурсів.

8.2. Ресурсне забезпечення стратегічного управління

8.2.1. Ресурси та їх роль у стратегічному управлінні

Вирішення суспільних проблем завжди потребує певних ресурсів (inputs) — обмежених, але необхідних для впровадження стратегічного управління “вихідних умов” реалізації намічених заходів.

Першочергова значимість ресурсів як основ влади відображена в теорії соціально-го обміну (Дж.Хоманс, П.Блау, Р.Емерсон та інші). Згідно з цією теорією нерівномірний розподіл дефіцитних ресурсів є найважливішою соціальною причиною підпорядкування одних людей іншим. Особи, які не мають ресурсів, отримують їх в обмін на виконання розпоряджень тих, хто ними володіє. Таким чином одні потрапляють в залежність від інших, тобто підпорядковуються їм.

Існує кілька класифікацій ресурсів. Зокрема А.Етціоні поділяє їх на утилітарні, примусові та нормативні.

Утилітарні ресурси — це матеріальні та інші соціальні блага, пов'язані з повсякденними інтересами людей. Ці ресурси використовують як для заохочення, так і покарання.



До *примусових* ресурсів відносять заходи адміністративного покарання, які задіюють тоді, коли утилітарні ресурси не спрацьовують.

Нормативні ресурси — це засоби впливу на ціннісні орієнтації та норми поведінки людини. Вони покликані переконати підпорядкованих у спільності інтересів керівника і виконавців, забезпечити схвалення дій суб'єкта стратегії, прийняття його вимог

Поширеною є також класифікація ресурсів за найважливішими сферами життєдіяльності, відповідно до якої виокремлюють:

- економічні ресурси — це матеріальні цінності, необхідні для суспільного та особистого виробництва і споживання, які включають в себе грошові, матеріально-технічні та природні ресурси тощо;

- соціальні ресурси — здатність підвищення або пониження соціального статусу чи рангу, місця в соціальній стратифікації. Вони частково збігаються з економічними ресурсами. **Наприклад**, дохід і багатство у вигляді економічних ресурсів характеризують і соціальний статус. До соціальних ресурсів також відносять службове становище, соціальну вагу (авторитет), рівень освіти тощо;
- культурно-інформаційні ресурси — знання та інформація, а також засоби їх отримання і поширення;
- примусові ресурси — інституції фізичного примусу і спеціально підготовлені для цього особи. Цей вид ресурсів традиційно вважають найдієвішим інструментом влади в країнах, що розвиваються, оскільки його використання безпосередньо стосується найвищих людських цінностей — життя, свободи, недоторканності особи і її майна;
- демографічний є специфічним ресурсом тому, що людина — це універсальний, багатофункціональний ресурс, що виробляє інші ресурси.

Як правило, суб'єкти застосовують різноманітні ресурси комплексно, особливо це стосується держави, яка володіє всіма видами ресурсів.



Ресурси у широкому розумінні — все те, що індивід або група осіб можуть використовувати для впливу на інших

Таке трактування, однак, є загальним і не дає змоги диференціювати різні складові стратегічного управління (суб'єкт, об'єкт, засоби), оскільки в цьому випадку ресурсами є всі чинники, здатні на нього вплинути: якості суб'єкта, властивості об'єкта, ситуація, в якій перебуває суб'єкт, матеріальні та інші засоби впливу. За такого розуміння ресурсів втрачається їхня специфіка як самостійної, зазвичай матеріалізованої ланки стратегічного управління. Тому доцільним буде більш вузьке трактування ресурсів, розуміння їх як усіх затрат, необхідних для стратегічного управління.

Донедавна управління оперувало лише правовими, монетарними і людськими ресурсами. Однак останнім часом дослідники розглядають також як ресурси учасників стратегічного управління, зацікавлені сторони, примусові і ресурси більшості, а соціологи вважають ресурсами час і довіру й виділяють організаційні та інформаційні (когнітивні) ресурси. Під час суспільного розвитку традиційні ресурси влади — сила і багатство — втрачають вплив, хоча і не зникають повністю. Істинну ж владу здобувають знання і володіння інформацією.

Наділення учасників політичного процесу різноманітними ресурсами, їх застосування, поєднання, заміна одних іншими можуть відчутно впливати на перебіг подій, результати і наслідки політики. При цьому вплив різних ресурсів може змінюватися відповідно до політики, а це, своєю чергою, означає, що розподіл і управління ресурсами мають розглядатися як рішення стосовно політики.

8.2.2. Види ресурсів: правові, фінансові, майнові, примусові, ресурси більшості і довіри

На стадії реалізації стратегії не виключено, що організація використовуватиме різні види ресурсів.

Докладніше ознайомимося з видами ресурсів.

Розрізняють десять видів ресурсів, які учасники за бажанням можуть використати у процесі стратегічного управління (див. рисунок 8.4). В основу наведеної класифікації покладено типологію М.Крозье та Е.Фрідберга.

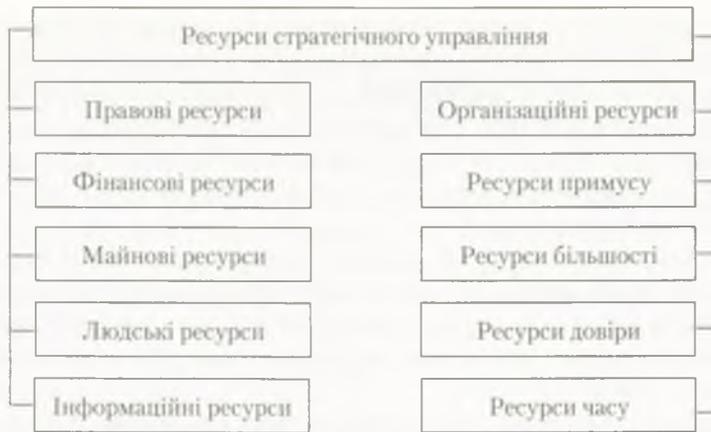


Рисунок 8.4. Класифікація ресурсів стратегічного управління

Стисло охарактеризуємо ці види ресурсів стратегічного управління (*характеристику часу як ресурсу у стратегічному управлінні див. в окремому параграфі*).



Характеристику природних, трудових і ресурсів суспільного управління наведено у **Додатку 8.3**

Правові ресурси.

Право, яке на відміну від інших ресурсів знаходиться у розпорядженні розробників стратегічного управління, є переважним джерелом узаконення будь-яких рішень щодо стратегії. За відсутності цих ресурсів у вигляді законодавчої (нормативної) бази будь-які рішення можуть бути опротестовані (або скасовані) рішенням суду. Право відіграє визначальну роль серед інших ресурсів, оскільки нормативно обґрунтовує політико-адміністративні програми, визначає як зміст (завдання і правила поведінки груп інтересів), так і вибір інших ресурсів (фінансових, людських, силових, організаційних). Забезпечення різних учасників стратегічного управління правовими ресурсами визначене сукупністю норм конституційного, адміністративного, кримінального та іншого права, прийнятих органами законодавчої і виконавчої влади. У демократичних країнах до створення цього ресурсу залучено усіх учасників процесу стратегічного управління.

Жорсткі вимоги до управління правом, що серед іншого встановлюються конституційними нормами, можуть суперечити необхідності гнучкого поєднання з іншими ресурсами. На практиці монетарні ресурси чи ресурси довіри часто замінює право: публічні особи інколи обговорюють фінансові компенсації або позазаконні договірні врегулювання суперечок, щоб тимчасово усунути недолік "правового" ресурсу.

Фінансові (монетарні) ресурси.

Фінансові (монетарні) ресурси є одним із найочевидніших ресурсів. Фінанси є ключовим ресурсом, необхідним будь-якій стратегії. У переважній більшості організацій саме фінансові цілі є своєрідним лакмусовим папірцем для оцінки тієї чи іншої сфери, впливаючи на розподіл ресурсів.

Фінансові ресурси мобілізують не тільки під час реалізації стратегії, розподілу чи перерозподілу, а й у процесі здійснення регуляторної або засновницької діяльності. Успішне впровадження стратегічного управління без фінансування неможливе. Це стосується як учасників, так і заінтересованих сторін стратегічного управління. Окрім того, учасники стратегічного управління передають низку непрофільних

функцій в управлінні професійним підрядникам, закупаючи у них техніко-економічні обґрунтування, аналітичні рекомендації, експертизи та інші послуги.

Зазвичай організації використовують бюджетування як метод розподілу ресурсів, де головною метою є прогнозування того, яких витрат можна зазнати і процесі виконання завдань організації. Бюджети формуються і розподіляються різними шляхами:

- одиниці послуг;
- витрати на персонал;
- адміністративні витрати;
- накладні витрати.

Під час реалізації організацією нової стратегії може виникнути необхідність формування нових бюджетів на різних рівнях організації. У майбутньому це може призвести до конфлікту, якщо розміри нових бюджетів виявляться меншими за їх попередні варіанти.

Які б зміни не відбувалися, питання фінансових ресурсів залежатиме від їх ефективного розподілу для дієвої реалізації стратегії.

У будь-якому випадку, здатність визначити співвідношення ціна/прибуток для кожного елемента стратегії дає фінансову підтримку організації.

Більшість організацій приватного сектора розподіляють фінансові ресурси на основі ключових параметрів прибутковості. Різні групи і об'єднання, задіяні в реалізації стратегії, змушені вимагати належного фінансування.

Зосередження на прибутку або практичних результатах, на думку багатьох експертів, не завжди є найбільш дієвим підходом до прийняття фінансових рішень. Їх наведений аргумент полягає в тому, що кваліфіковані людські ресурси і належне обладнання можуть бути впливовішим фактором у досягненні бажаних стратегічних цілей. Якщо ж організація повністю сконцентрується на фінансових показниках, то кадровим і виробничим ресурсам очевидно не приділятиметься належної уваги, що, не виключено, в довгостроковому періоді може призвести до збитків.

Цей аргумент на користь найрезультативнішого розподілу фінансових ресурсів супроводжує діяльність організації упродовж усього періоду її функціонування. До процесу прийняття рішень бажано залучати фахівців різних напрямів діяльності організації з метою приділення уваги не тільки питанням прибутковості, а й зосередження на інших цілях.

Забезпечення фінансовими ресурсами учасників стратегічного управління є важливим суспільним актом, в якому постійно бере участь законодавча влада, приймаючи бюджетні рішення. Однак бюджетні статті лише частково відображають стратегію, її результати і наслідки, тому що класифікуються за видами витрат та адміністративними утвореннями. Бюджетний процес у більшості країн не є гнучким і не дозволяє управляти монетарним забезпеченням стратегічного управління, поєднуючи для його впровадження ресурси різних бюджетних статей. Прихильники стратегічного управління пропонують замінити його договорами про надання послуг і багаторічними бюджетними кредитами, визначеними способом *ad hoc* для кожного виду стратегії. Окрім того, парламент більше цікавиться способом використання фінансових ресурсів, аніж кінцевою метою витрат. Отже, попри простий спосіб вимірювання, можливість обміну чи заміни на інші види, монетарний ресурс найбільш нерівномірно розподіляється серед учасників стратегічного управління.

Майнові (матеріальні) ресурси.

Майнові (матеріальні) ресурси охоплюють всю матеріальну базу, що є в розпорядженні учасників стратегічного управління і зацікавлених сторін (*матеріал про виробників стратегій і експертів та консультацій з громадськістю у стратегічному управ-*

ліній див. у відповідному параграфі). Також цей вид ресурсів включає в себе усі види підтримки зовнішнього зв'язку між розробниками стратегій, експертами стратегічного управління, зацікавленими органами влади та групами інтересів (**наприклад, системи індивідуальної і колективної телекомунікації чи адміністративні будівлі, що надають “виробничий простір” для зв'язків між працівниками адміністративного органу**).

Багатьом структурам для організації діяльності потрібні сировина і супутні матеріали, які можуть використовуватися при виробництві товарів, наданні послуг або для супроводу технологічного процесу. Дуже важливо, щоб організація мала дієву стратегію управління матеріальними ресурсами (відома також як управління поставками).

Дієве управління матеріальними ресурсами повинне містити:

- дієву логістику;
- ефективні і результативні підходи до обігу ресурсів;
- дієву політику щодо запасів – з використанням переваг системи “точно в строк” (Just-in-Time);
- управління ланцюгом створення додаткової вартості продукту організації.

Слід звернути увагу, що три перших види діяльності, які входять до ланцюжка створення доданої вартості (див. відповідний параграф “Ланцюжок створення цінності”), – вхідна логістика, операції і вихідна логістика – безпосередньо сконцентровані на управлінні та обробці матеріалів.

Відсутність або нестаток майнових ресурсів і зумовлених ними зв'язків може поставити під сумнів, зокрема під час кризи, стратегію в цілому попри наявність у розпорядженні держави когнітивних і силових ресурсів. **Наприклад, неспроможність виконавчої влади через відсутність стабілізаційного запасу бензину і дизельного палива стримати зростання цін на нафтопродукти внаслідок ажіотажного попиту на них.**

Стратегія настільки ж залежна від функціонування операцій щодо її успішної реалізації, наскільки ці операції залежать від керівництва організації, яке робить правильний стратегічний вибір.



Людські, інформаційні та організаційні ресурси охарактеризовані в окремих параграфах

Примусові ресурси.

Наявність примусових ресурсів (силових) – заходів адміністративного і кримінального впливу, традиційно вважають необхідною умовою та обов'язковим резервом державної влади й управління. Проте управління такими ресурсами дуже складний процес. Їх використання потребує підтримки більшості, за відсутності якої можна втратити ресурс довіри. З огляду на це, якщо не брати до уваги стратегію безпеки та оборони, примус є ресурсом, який майже не використовують. Більшість демократичних країн розглядають примусові ресурси як виняток, віддаючи перевагу ресурсам довіри.

Проте навіть загроза застосувати силові ресурси може бути визначальною при реалізації стратегії, що базується на правових зобов'язаннях. Не слід нехтувати і законним примусом сил правопорядку у відповідь на протистояння з боку спеціальних груп інтересів або здатністю розробників стратегії змусити спеціальні групи інтересів змінити свою поведінку.

Водночас для груп спеціальних інтересів сила може бути ресурсом, що дає змогу висловити повну незгоду. З практики сучасної України можна навести багато прикладів використання силових ресурсів із метою блокування чи захоплення майнових ресурсів, якими володіє той чи інший учасник стратегічного управління.

Ресурси більшості.

У будь-якій демократичній державі реалізація/зміна стратегії потребує обов'язкового закріплення у формі законів або інших рішень, затверджених парламентською більшістю або безпосередньо громадянами. Завдяки отриманій у такий спосіб правовій базі розробники стратегії можуть спрямувати її не тільки певним соціальним групам чи окремим особам, а й усім громадянам. Однак ця база не є сталою. У кризові періоди (**наприклад**, під час політичних протистоянь, коли спостерігається низький рівень довіри до владних структур) не виключено, що розробники стратегії можуть втратити підтримку більшості. До того ж, причини, що призводять до такої ситуації, часто непередбачувані.

Стратегія може втратити прийнятність для більшості у разі, якщо:

- результати її реалізації під сумнівом з огляду на непередбачуваність наслідків;
- наслідки суперечать наміченим цілям (втрата єдності стратегії);
- реалізація має очевидні недоліки, які широко висвітлюють ЗМІ і обговорює громадськість;
- у сфері її втручання змінилися цінності чи поведінка людей;
- надмірна політизованість, її змін постійно вимагає парламентська більшість.

Для запобігання втраті ресурсу більшості розробники стратегії мають постійно проводити моніторинг і оцінку результативності; публічно роз'яснювати її положення, спростовуючи хибність тверджень опонентів; залучати символічні цінності, які сприймаються більшістю, або такі, що здатні створити нову більшість. Це сприятиме регулюванню відносин, стимулюючи до політичної підтримки реалізовуваної стратегії.

Іноді ресурси більшості дають змогу заощаджувати інші ресурси, що власне свідчить про їх надзвичайну важливість. Розробники стратегії, які користуються підтримкою більшості, можуть тимчасово (**наприклад**, при визначенні місії чи пріоритетів) обмежити свої потреби у правових (відсутність законодавчої (нормативної) бази) або інформаційних ресурсах (переконавання натомість попереднього дослідження проблеми), ресурсах часу (здійснюючи директивні втручання) або довіри (нехтування думкою певних соціальних груп чи груп спеціальних інтересів).

Ресурси довіри.

У найзагальнішому розумінні — це здатність учасника стратегічного управління до отримання підтримки, а також її надання. Для результативної та ефективної реалізації будь-якої стратегії необхідно досягти певного консенсусу між усіма зацікавленими сторонами щодо способів розробки і суті майбутніх результатів стратегії. За відсутності ресурсів довіри виникають конфлікти між учасниками стратегічного управління і перешкоди на шляху розробки стратегії.

Ресурси довіри є об'єктом обміну між учасниками стратегічного управління під час реалізації стратегії і найбільш нестійкі. Інакше кажучи, ресурси довіри є своєрідним активом управлінської ланки, наявність яких сприяє реалізації стратегії, а відсутність перешкоджає її впровадженню. Використання ресурсів довіри потребує від кожного розробника стратегії певних комунікативних навичок, сили волі, гнучкості, виваженості у спілкуванні з іншими учасниками стратегічного управління (*матеріал про комунікації у стратегічному управлінні та управлінське спілкування і культурні аспекти стратегічного управління див. у відповідних параграфах*).

Оскільки особисті симпатії та антипатії, що є компонентом цього ресурсу, неформалізована категорія, проконтролювати його розподіл іноді досить проблематично. Учасник стратегічного управління, який є власником цього ресурсу, наділений владою підтримати стратегію або перешкоджати її реалізації. Тому ресурси довіри іноді перетворюються на адміністративні ресурси — систему методів і засобів управління, які реалізують посадові особи і державні органи з метою, що суперечить базовим принципам державного управління.

8.2.3. Людські, організаційні та інформаційні ресурси

Людські ресурси. Розглядаючи питання про людські ресурси, слід зазначити, що деякі дослідники вважають некоректним називати людей ресурсами (*матеріал про стилі керівництва в процесі змін, роль команди в управлінні змінами, мотивацію, поведінку і потреби в управлінні змінами див. у відповідних параграфах*).



Під поняттям “людські ресурси” треба розуміти вміння і навички, рівень професійності фахівців

На кожному етапі реалізації стратегії людські ресурси відіграють вирішальну роль, їх цінність як фактор успіху постійно зростає. У сучасних умовах цінність людських ресурсів зумовила формування системи управління людськими ресурсами.

Управління людськими ресурсами — головна функція будь-якої організації, воно скероване насамперед на вирішення принципово нових, довгострокових завдань, на підвищення результативності та ефективності діяльності організації, підтримку її балансу із зовнішнім середовищем. Людські ресурси — це один із чотирьох видів ресурсів (три інші — дієва взаємодія із зовнішнім середовищем, засобами зв'язку та використання організаційних норм), що є в розпорядженні організацій для забезпечення їхніх функцій.

Людські ресурси і їх функція є визначальними, що особливо помітно на прикладі діяльності успішних організацій. Роль планування людських ресурсів ґрунтується на проведенні роботи з комплектування кадрами, здатними виконувати покладені на них службові обов'язки.

Людські ресурси є своєрідним “двигуном” організації. За відсутності фахівців необхідної кваліфікації жодна організація не зможе реалізувати свою стратегію, а отже, існувати.

Планування кадрових ресурсів базується на управлінні процесами добору і звільнення персоналу, а також його переміщення у межах організації відповідно до її цілей і завдань виробничих планів.

Усе управління людськими ресурсами зосереджується у департаменті, відповідальному за кадрові ресурси, який відповідно до цілей організації підбирає кандидатів на основі відповідних критеріїв професійної придатності, поглиблено вивчивши осіб, які плануються до прийняття на роботу і на яких буде покладено виконання стратегічних завдань.

Основним завданням управління персоналом є планування, формування, перерозподіл і дієве використання людських ресурсів.

Учасники стратегічного управління розвивають характерну для їх діяльності риторіку, опираючись на понятті відповідної сфери втручання. Безумовно, для цього необхідна спеціальна професійна підготовка. Управління людськими ресурсами має відслідковувати, щоб жоден учасник стратегічного управління не був відсторонений від процесу розвитку та професійного мовного середовища. Для високотехнологічних сфер особливо важлива організація на постійній основі курсів з підвищення кваліфікації із залученням представників органів державного управління, економічного сектору, професійних і наукових організацій. Програми з підвищення кваліфікації мають базуватися на глибокому аналізі потреб у підвищенні фаховості різних категорій управлінського персоналу. Важливо також запровадити курси підвищення кваліфікації новопризначених керівників органів державної влади та місцевого самоврядування, керівників державних підприємств, установ і організацій, посади яких належать до I-II номенклатурних категорій, а також зарахованих до кадрового резерву.

Тісний зв'язок між рівнем підготовленості, необхідним для розробки і впровадження стратегічного управління, і системою підготовки персоналу зумовив створення програм спеціальної підготовки. В Україні функціонує значна кількість спеціалізованих навчальних закладів, які готують майбутніх фахівців різних рівнів державної влади та управління. Система післядипломної освіти здійснює підготовку вищих керівних кадрів, зокрема Національна академія державного управління при Президенті України.

Обрана стратегія планування людських ресурсів організації значною мірою залежить від цілей очільників організації. У приватному секторі, **наприклад, кадрова політика директорів і власників часто зосереджена на корпоративних цілях прибутковості та росту.** У таких випадках планування людських ресурсів зосереджується на пошуках і забезпеченні підприємства в необхідній кількості та якості тим персоналом, який на поточний період і в перспективі зможе принести найбільшу користь організації.

Наведемо декілька ключових елементів побудови ресурсного плану в сфері кадрової політики:

- планування потреб і джерел щодо можливих кадрових потреб у перспективі;
- оцінка недоліків пропозиції стосовно персоналу і розробка плану із залучення додаткових ресурсів;
- пошук персоналу, який можна раціонально використати у перспективі, і напрямів підготовки такого персоналу для задоволення потреб організації в майбутньому.

На сьогоднішні високоякісне обслуговування споживачів послуг є головним критерієм їх залучення, і тому на цьому має бути сфокусована стратегія.

Першим кроком у наданні споживачам високоякісних послуг є виявлення нагальних проблем. Лише після цього формуються плани з реалізації дій, спрямованих на поліпшення ситуації.

Прикладом таких дій можуть бути:

- тренінги з метою удосконалення навичок роботи з клієнтами, залучення їх та утримання; дієвого використання делегованих повноважень для управлінців і персоналу; удосконалення навичок міжособистісного спілкування (у разі необхідності); розвитку у персоналу навичок телефонного спілкування з клієнтами (у разі потреби);
- вивчення і поєднання системи винагород із оцінкою діяльності, пошуки засобів винагороди персоналу за роботу з клієнтами;
- запровадження гуртків якості та інших групових заходів, які заохочують ініціативу персоналу щодо пошуку власних рішень з питань клієнтського обслуговування.

Департамент кадрового забезпечення має організовувати роботу згідно з стратегічним баченням, органічно поєднуючи з концепцією розвитку організації. Важливим моментом є забезпечення пристосування до обставин контролюючих функцій управління, що дає змогу оцінити результативність роботи персоналу.

Нова стратегія помітно впливатиме на методи, що гарантують результативне управління людськими ресурсами.

Інформаційні ресурси.

Інформаційні ресурси у контексті стратегічного управління слід розглядати як поняття “інформація” та ресурси”.



Інформація — це технічні, соціальні, економічні, політичні та інші знання про проблему, що потребує вирішення, необхідні для розробки стратегії на всіх технологічних етапах стратегічного управління

Оскільки інформація є базою для прийняття рішень, її потрібно розглядати як унікальний ресурс. Важливою умовою при цьому є достовірність вхідних даних, оскільки їх спотворення (особливо умисне) неминуче призведе до хибних рішень (*матеріал про збір та аналіз даних для моніторингу, збір і джерела даних для оцінювання в стратегічному управлінні та вибірки для збору даних в оцінюванні див. у відповідних параграфах*). Саме відсутністю достовірної і повної вхідної інформації багато в чому пояснюється неефективність радянської директивної економіки.



Інформаційним називають особливий вид ресурсу, що ґрунтується на ідеях і знаннях, отриманих у результаті науково-технічної діяльності, та представлений у формі, придатній для накопичення, реалізації й відтворення

Іноді інформаційний ресурс називають когнітивним, розуміючи під ним здатність людини до сприйняття і переосмислення зовнішньої інформації (*матеріал про когнітивний підхід до подолання протилежності змін див. у відповідних параграфах*).

Інформаційні ресурси мають багато спільних рис із іншими ресурсами стратегічного управління, а саме: розроблення, відтворення і поширення необхідно планувати відповідно до потреб; затрати на їх отримання і використання можна оцінити з економічної точки зору; потреби в них можуть і мають бути співвіднесені з можливостями їх задоволення як із внутрішніх, так і зовнішніх джерел.

Інформаційні ресурси мають низку особливостей. Зокрема, на відміну від інших (**наприклад**, монетарних, майнових, часових) вони практично невичерпні. З їх використанням інформація не зникає, а змінює свою цінність. Із розвитком суспільства і збільшенням обсягу використання знань інтенсивність інформаційних потоків лише зростає. Застосування якісних інформаційних ресурсів натомість застарілих, неповних, недостовірних може покращити використання інших ресурсів, докорінно змінивши результати і наслідки стратегічного управління. Тому управління інформаційними ресурсами має визначальне значення на всіх етапах розробки стратегії.

Організаційні ресурси.

Організаційні ресурси (інтерактивні, координаційні, ресурси взаємодії) досить складно визначити. За своєю суттю вони частково відповідають “використанню організаційних норм”, запропонованих М.Крозьє та Е.Фрідбергом серед чотирьох видів ресурсів, що є в розпорядженні організації для забезпечення їх повноважень. П.Кньопфель пропонує визначати організаційні ресурси, вибудовані з окремих ознак учасників політики, адміністративних і соціальних структур, до яких вони належать, і мережі відносин між ними. Якість цих ресурсів визначається здатністю учасників стратегічного управління організовувати взаємодію між собою й політико-адміністративними структурами та формувати спільні уявлення про таку діяльність.

Організаційні ресурси змінюються залежно від характеристик кожного учасника стратегічного управління та середовища, в якому вони функціонують. При цьому структура, що є частиною організації вищого рівня, є її ресурсом.

Різне цільове об'єднання ресурсів для досягнення певної мети може по-різному впливати на процес розробки стратегії. Високий рівень взаємодії учасників стратегічного управління дає можливість заощадити інші ресурси (**наприклад**, людські чи часові) або їх розширити (**наприклад**, ресурси довіри).

8.2.4. Час як ресурс у стратегічному управлінні

Ресурси часу. Переважна більшість дослідників дотримуються думки, що не варто розглядати ресурси часу як окремий вид, хоча їх значимість вагома.



Час — безкоштовний ресурс, який не відновлюється і не відчувається, тому зазвичай витрачається бездумно

П.Друкер описує час як одну з основних характеристик реалізації стратегії: “Управління завжди необхідно враховувати теперішній час і віддалене майбутнє. Проблема якісного управління не вирішена, якщо одержання поточного прибутку ставить під загрозу доходи майбутніх періодів і, можливо, виживання організації як такої”.

Доцільно наголосити, що питанню часу приділяють недостатньо уваги, натомість фактор дефіциту часу є актуальним майже в усіх урядових і парламентських взаємовідносинах. Фактор часу є основним предметом конфліктів під час реалізації нової стратегії (кризові ситуації, зокрема сезонні, перехідні періоди, мораторії тощо). Власне легковажне ставлення до виділеного на розробку і реалізацію стратегії часу призводить до численних помилок на всіх етапах її розробки та реалізації.

Час необхідно оптимально використовувати, успішні менеджери однаковою мірою раціонально управляють людьми, часом, визначають і пріоритезують завдання. Вони можуть сконцентруватися на поточному завданні і спланувати свій час таким чином, щоб вся діяльність вибудовувалася відповідно до визначених пріоритетів.

Дослідники, зокрема Дж.Нідхем, пропонують методіку управління часом (аналіз цінності завдань за шкалою АВС), що дає змогу визначити пріоритетні завдання (див. таблицю 8.5).

Таблиця 8.5.

Методика управління часом. Аналіз цінності завдань за шкалою АВС

Завдання групи А	Дуже важливі завдання для конкретного виконавця. Їх виконання не може бути передано іншій особі.	
Завдання групи В	Важливі завдання, які можуть переадресуватися іншому виконавцеві.	
Завдання групи С	Менш важливі завдання, на виконання яких витрачається багато часу, — монотонні завдання, рутинна паперова робота тощо.	
Важливість дій		
65%	20%	15%
Завдання групи А	Завдання групи В	Завдання групи С
15%	20%	65%
Реальне використання часу		

Ресурс часу серед учасників стратегічного управління розподіляється нерівномірно. Часто виконавці стратегії цим спекулюють, аргументуючи, що почнуть діяти тільки після того, як до процесу долучаться інші учасники, а розробники стратегії зазвичай стикаються з браком часу.

Браку часу, як стверджують деякі дослідники, взагалі не існує — є непервильне його планування, що є причиною нездатності учасників стратегічного управління бути в потрібному місці в потрібний час, приймати правильні рішення. Управляти часом необхідно для виконання поточних планів, календарних подій, проєктів, програм, виконання завдань і досягнення стратегічних цілей. Типовими підходами в управлінні часом є визначення пріоритетів, розподіл масивних завдань і проєктів на складові і делегування їх виконання особам відповідно до їх компетенції. До управління часом належать також методи впливу на мотивацію і контроль результатів.

За результатами проведених досліджень можна виокремити двадцять найбільших “часокрадів”, для яких характерна неналежна організація часу через нездатність:

- 1) сконцентруватися на основних завданнях, важливих моментах;
- 2) планувати;
- 3) перерозподіляти завдання;
- 4) приймати рішення; прийняття швидкоплинних рішень в умовах інформаційних обмежень;
- 5) установити реалістичні стандарти;
- 6) необхідності виконання надмірно великої кількості завдань;
- 7) контролювати зустрічі;
- 8) контролювати рутинну паперову роботу — опрацювання великої кількості документів (або не результативне їх опрацювання);
- 9) усувати недоліки у роботі;
- 10) здійснювати реактивний антикризовий менеджмент;
 - “Часокради”, зумовлені приватними обставинами або нездатністю:
 - чітко будувати комунікації;
 - слухати;
 - уникати виконання непопулярних дій;
 - недбалістю або непоміркованістю;
 - зайвою педантичністю;
 - марнослів'ям;
 - відмовляти у разі необхідності;
 - неспроможністю сконцентруватися;
 - фізичною неспроможністю;
 - занадто тривалими за часом відпочинками або ж навпаки — їх відсутністю.

Для належного управління часом необхідно визначити пріоритети (див. рисунок 8.5).



Рисунок 8.5. Визначення пріоритетів для належного управління часом

Одним із методів визначення рівня пріоритетності видів діяльності є використання системи індикаторів для виявлення найважливіших завдань.

До цієї категорії, зокрема, відносять:

- допомагають досягненню намічених цілей;
 - сприяють належному виконанню обов'язків;
 - надають інформацію, що допомагає управляти організацією.
- Для виконання таких першочергових завдань необхідно заздалегідь гарантовано передбачити неперервний відрізок часу.

Реалізація високопріоритетних завдань обов'язково має бути доведена до логічного завершення. Необхідно визначити індивідуальні цілі і кінцеві терміни виконання, а також неухильно їх дотримуватися.

Завдання цієї категорії доцільно делегувати.

Завдання середнього і нижчого пріоритетів Насамперед потрібно дати відповідь на запитання — чому те чи інше завдання входить до переліку завдань? У разі залучення до виконання такого завдання необхідно визначити для цього часовий ліміт.

Не варто марнувати час на тривалі або неконструктивні дискусії.

Для вирішення низькопріоритетних завдань бажано наприкінці робочого дня або тижня виділяти певний час для їх опрацювання.

Підсумовуючи характеристику ресурсів, слід наголосити, що під поняттям “ресурси” розуміємо матеріальні, технічні, фінансові, людські, часові тощо.

8.2.5. Розподіл ресурсів у процесі впровадження стратегічного управління

Розподіл ресурсів у достатньому обсязі є найважливішою частиною процесу реалізації стратегії.

Для розподілу ресурсів організація повинна визначити свій підхід до низки сфер:

- рівень необхідних ресурсів і спосіб їх оцінки;
- одномоментна доступність ресурсів у кожен відрізок часу;
- планування ресурсів на певний період часу.

Розподіл ресурсів як стратегічну дію потрібно розглядати з огляду балансу між результативністю та ефективністю. Організації необхідно зробити стратегічний вибір на основі відносних вигод–витрат, пов’язаних із різними видами ресурсів, доступних у заданий відрізок часу.

Необхідно також розрахувати прибутковість послуг, що передбачається для кожного завдання. Окрім того, можна використовувати й інші фінансові показники, як-от: облікова норма прибутку, термін окупності та чиста наведена вартість, що допоможе отримати відносні оцінки розподілу ресурсів між різними стратегічними завданнями у кожен момент часу.

Дослідники Дж.Джонсон і К.Скоулз виділяють два найважливіші фактори, які слід використовувати при визначенні підходу до розподілу ресурсів:

- 1) рівень зміни ресурсної бази, необхідної для успішної реалізації стратегії. Це стосується загальної зміни кількості всіх потрібних організації ресурсів, або перерозподіл між різними видами ресурсів усередині організації;
- 2) централізація головного напрямку процесу розподілу, тобто якою мірою процес розподілу визначається керівництвом організації або окремими структурними одиницями організації.

Дж.Джонсон і К.Скоулз також пропонують при операційному плануванні ресурсів дати відповідь на три додаткових питання:

- 1) які ресурси будуть потрібні для реалізації стратегії? (ідентифікація ресурсів);
- 2) наскільки ці ресурси доповнюють або відрізняються від наявних ресурсів? (відповідність наявним ресурсам);
- 3) чи можуть необхідні ресурси бути інтегровані між собою? (відповідність між необхідними ресурсами).

Основна частина реалізації обраного стратегічного напрямку організації відбувається на операційному рівні (матеріал про оперативне управління див. у відповідних параграфах).

Планування ресурсів має передбачати, зокрема, такі етапи:

- визначення основних завдань, які підлягають виконанню;
- пріоритезація завдань — послідовність виконання дій;
- розподіл відповідальності згідно з наміченими цілями і пріоритетними стадіями;

- окреслення плану дій — на основі послідовності дій, а також визначення строків виконання та індивідуальної і групової відповідальності за реалізацію дій.

У процесі виконання основних дій можливі певні припущення, **наприклад**, щодо строків або кількості ресурсів, необхідних для виконання різнопланових завдань. Такі прогнози та оцінки з часом стають простішими внаслідок поступового заміщення розрахунків, що здійснюються в межах нової стратегії, тими, що виконувалися раніше.

8.3. Участь громадськості в стратегічному управлінні

8.3.1. Сутність організацій громадянського суспільства

Важливо мати правильне уявлення про сутність організацій громадянського суспільства (ОГС), оскільки це безпосередньо впливає на розуміння їх ролі в процесі стратегічного управління (*матеріал про виробників стратегій і експертів та консультантів з громадськістю у стратегічному управлінні див у відповідному параграфі*).

На сьогодні термін “організації громадянського суспільства” в науковій, фаховій літературі та нормативно-правових актах трактується і вживається досить неоднозначно. Часто цей термін використовують паралельно з дефініціями “інститути (інституції) громадянського суспільства” (ІГС), ототожнюючи їх у смисловому навантаженні. Активно вживається низка контекстуальних синонімів: недержавні організації (НДО), неурядові організації (НУО), об’єднання громадян (ОГ), громадські організації (ГО), організації “третього сектора” тощо.

Хоча правова вітчизняна дискусія щодо цієї термінології триває, проте можна говорити про проміжні результати у вигляді унормування в законах і підзаконних актах окремих і названих вище дефініцій.

У низці урядових постанов і розпоряджень уживається узагальнюючий термін “інститути громадянського суспільства” (ІГС). Серед різноманітних варіантів його розуміння дослідники і правники-практики виділяють три підходи. Під терміном ІГС розуміють:

- суб’єкти, які в процесі своєї діяльності формують суспільні відносини, спрямовані на утвердження громадянського суспільства;
- інститути, які об’єднують у своєму складі норми конституційного та інших галузей права, що регулюють суспільні відносини у відповідній сфері і є складовими елементами багатовимірної системи конституційного права України;
- узагальнюючу назву для всіх упорядкованих і структурованих виявів громадянського суспільства тощо.

Усі ці підходи заслуговують на увагу і водночас жоден із них не має монополії на істину.

У Концепції сприяння органами виконавчої влади розвитку громадянського суспільства до інститутів громадянського суспільства зокрема відносять:

- громадські організації;
- професійні і творчі спілки;
- організації роботодавців;
- благодійні організації;
- релігійні організації;
- недержавні засоби масової інформації;
- інші невідприємницькі товариства і установи.

Досить популярним у використанні залишається термін “неурядові організації” (НУО). Фундаментальними принципами щодо статусу неурядових організацій в Єв-

ропейських країнах, ухваленими у липні 2002 р. учасниками багатосторонньої зустрічі, організованої Радою Європи у Страсбурзі, та Рекомендацією Комітету Міністрів Ради Європи державам членам щодо правового статусу неурядових організацій у Європі № СМ / Rec (2007) визначається, що до НУО належать добровільні самоврядні організації, які реалізують законні цілі щодо особистих немайнових прав, не підлягаючи управлінню з боку державних органів і не виконуючи функцій таких органів.

Розуміння суті ОГС знаходиться в площині розуміння громадянського суспільства як такого. Саме визначення громадянського суспільства дає більші можливості у з'ясуванні суті його складових, якими є ці організації.

Американські політолог Дж.Коен і соціолог Е.Арато стверджують, що "громадянське суспільство означає усю сукупність форм існування незалежних груп (асоціації, інституції, колективи, лобістські групи)".

За словами Ч.Тейлора, поняття "громадянське суспільство" означає існування незалежних від держави громадських організацій (в значенні, діяльністю яких держава не управляє безпосередньо).

Інший американський дослідник Д.Люїс зазначає, що термін "громадянське суспільство" є комплексним і позначає систему організацій, інституцій, що знаходяться між державою і бізнес-секторами: неурядові організації, незалежні мас-медіа, профспілкові організації, соціальні рухи тощо.

Отже, у найбільш абстрактному розумінні громадянське суспільство пропонується трактувати як сукупність інституцій, члени яких головним чином беруть участь у складній системі недержавної діяльності. На думку дослідника А.Ткачука, "можна з упевненістю стверджувати, що громадянське суспільство неможливе без існування широкої мережі різних об'єднань громадян за різними ознаками, але без мети отримання прибутку: громадських організацій, благодійних фондів, клубів за інтересами, саморегулятивних організацій людей вільних професій, громадських рухів тощо".

Необхідною умовою функціонування громадянського суспільства, як бачимо, є наявність автономних соціальних суб'єктів, тобто структур (інституцій), за допомогою яких будь-яка особа розпочинає суспільно значимі дії без участі держави. Їх поява ґрунтується на основі єдності життєвих потреб та інтересів людей, проблем їхньої реалізації.

Тобто ОГС утворюють окремий інститут громадянського суспільства, наявність якого є основною ознакою існування такого суспільства. Мова йде про соціальні спільноти, самоорганізовані групи, асоціації громадян, які мають такі чотири ознаки:

- 1) планують і реалізують колективні ініціативи щодо захисту або досягнення своїх інтересів;
- 2) незалежні від органів державної влади;
- 3) не прагнуть підмінити державні структури, перебрати державну владу;
- 4) згодні діяти у межах легітимно встановлених політико-правових норм.

До ОГС відносять різного роду недержавні неприбуткові організації — об'єднання громадян, що виникають за їх ініціативи для реалізації довгострокових цілей і не мають за мету одержання прибутку, які мають свій статут і вирізняються чіткою структурою. Серед таких можна, зокрема, виділити: громадські та благодійні організації, релігійні організації, творчі спілки, національно-культурні товариства, профспілки, різні групи самоорганізації населення, недержавні засоби масової інформації тощо

Отже, у найбільш абстрактному розумінні громадянське суспільство пропонується трактувати як сукупність інституцій, члени яких головним чином беруть участь у

складній системі недержавної діяльності. На думку дослідника А.Ткачука, “можна з упевненістю стверджувати, що громадянське суспільство неможливе без існування широкої мережі різних об’єднань громадян за різними ознаками, але без мети отримання прибутку: громадських організацій, благодійних фондів, клубів за інтересами, саморегулятивних організацій людей вільних професій, громадських рухів тощо”.

Необхідною умовою функціонування громадянського суспільства, як бачимо, є наявність автономних соціальних суб’єктів, тобто структур (інституцій), за допомогою яких будь-яка особа розпочинає суспільно значимі дії без участі держави. Їх поява ґрунтується на основі єдності життєвих потреб та інтересів людей, проблем їхньої реалізації.

Тобто ОГС утворюють окремий інститут громадянського суспільства, наявність якого є основною ознакою існування такого суспільства. Мова йде про соціальні спільноти, самоорганізовані групи, асоціації громадян, які мають такі чотири ознаки:

- 1) планують і реалізують колективні ініціативи щодо захисту або досягнення своїх інтересів;
- 2) незалежні від органів державної влади;
- 3) не прагнуть підмінити державні структури, перебрати державну владу;
- 4) згодні діяти у межах легітимно встановлених політико-правових норм.

До ОГС відносять різного роду недержавні неприбуткові організації — об’єднання громадян, що виникають за їх ініціативи для реалізації довгострокових цілей і не мають за мету одержання прибутку, які мають свій статут і вирізняються чіткою структурою. Серед таких можна, зокрема, виділити: громадські та благодійні організації, релігійні організації, творчі спілки, національно-культурні товариства, профспілки, різні групи самоорганізації населення, недержавні засоби масової інформації тощо



8.3.2. Класифікація організацій громадянського суспільства

Дуже важливим моментом у розумінні суті ОГС як соціальних інститутів є класифікація таких організацій. Уявлення про спектр напрямів, форми діяльності таких організацій дає змогу чіткіше усвідомити їх роль і функції, зокрема в процесі стратегічного управління.

На сьогодні існує досить багато спроб класифікувати сектор ОГС. Водночас дослідники працюють над універсальною класифікацією, яку можна було б однаково успішно застосовувати у різних країнах.

Фахівцями університету Дж.Гопкінса було запропоновано Міжнародну класифікацію недержавного (неприбуткового) сектора. Ця класифікація є надзвичайно складною і багатокомпонентною. В її основу покладено головні сектори, в яких діє та чи інша організація. Можна, зокрема, виділити одинадцять основних груп:

- 1) культура та відпочинок (дозвілля);
- 2) освіта та дослідження;
- 3) охорона здоров’я;
- 4) соціальні послуги;
- 5) охорона довкілля;
- 6) розвиток громад і соціально-економічний розвиток, комунальне господарство;
- 7) право, захист прав людини, представлення та захист інтересів, політична діяльність;
- 8) благодійництво та розвиток волонтерства;
- 9) міжнародна діяльність;
- 10) релігія;
- 11) бізнесові та професійні об’єднання.

Кожна група містить декілька підгруп, що визначаються, виходячи із специфіки сфери. **Наприклад**, перша група “Культура та відпочинок (дозвілля)” включає три підгрупи, а саме:

- культура та мистецтво;
- спорт;
- інші сфери відпочинку та соціальні клуби (або клуби за інтересами на кшталт клубу любителів гри у шашки, клубу філателістів тощо).

До кожної підгрупи дається приблизний опис типів організацій. **Наприклад**, у сьомій групі “Право, захист прав людини, представлення та захист інтересів, політична діяльність” виділяють окрему підгрупу “Організації представлення та захисту інтересів, громадянські асоціації”, до якої відносяться правозахисні організації, організації адвокатування інтересів, організації етнічних груп, організації громадянської освіти чи громадянської участі.

В Україні на сьогодні не вироблено єдиної класифікації ОГС, а тому існує безліч підходів і варіантів. При державній реєстрації об’єднань громадян державними органами статистики застосовується класифікація за економічним видом діяльності. Тобто по суті береться до уваги основний вид діяльності. Така класифікація не відображає усіх особливостей і різноманіття ОГС.

При визначенні класифікації ОГС треба виходити з того, що такі організації фактично можуть виконувати дві головні функції:

- 1) виражати інтереси і захищати права тих груп населення, які вони представляють або на які поширюють свою діяльність;
- 2) надавати соціальні та різноманітні сервісні послуги як для своїх членів, так і для інших категорій громадян, організацій.

Окрім того, ОГС можна класифікувати за територіальною ознакою діяльності:

- місцеві;
- регіональні;
- загальнодержавні;
- міжнародні.

Така класифікація закріплена базовим Законом України “Про об’єднання громадян”.

Ураховуючи особливості українського правового регулювання діяльності ОГС, організаційні, культурні, політичні особливості “третього сектору”, пропонуємо багатокomпонентну класифікацію таких організацій (див. таблицю 8.6).

Таблиця 8.6.

Класифікатор організацій громадянського суспільства

Вид класифікації	Категорії	Групи організацій
За організаційно-правовою формою легалізації	Спосіб легалізації	– Реєстрація юридичної особи; – шляхом повідомлення про заснування.
	Організаційна форма	– Товариства (асоціації); – спілка організацій; – фонди (фундації).
За участю в діяльності організації		– Членські (фіксоване, нефіксоване); – нечленські
За територіальною ознакою діяльності		– Міжнародні; – загальнодержавні (національні); – регіональні; – місцеві.

Продовження таблиці

Вид класифікації	Категорії	Групи організацій
За сектором діяльності	Економічна сфера	<ul style="list-style-type: none"> – Професійні організації; – організації сприяння розвитку бізнесу та підприємницької діяльності.
	Соціальна та гуманітарна сфери	<ul style="list-style-type: none"> – Організації сприяння розвитку культури, мистецтва, організації дозвілля та аматорські спортивні організації; – клуби за інтересами; – організації, що надають соціальні послуги; – екологічні організації; – організації, що діють у сфері охорони здоров'я; – молодіжні та дитячі організації; – жіночі організації; – благодійні фонди; – організації етнічних груп; – організації сприяння професійному розвитку.
	Політика, державне управління, місцеве самоврядування, громадянське суспільство	<ul style="list-style-type: none"> – Організації представлення та захисту інтересів окремих груп громадян; – правозахисні організації; – організації залучення громадян до державного управління, місцевого самоврядування; – організації сприяння розвитку територіальних громад; – аналітичні центри.
За спрямованістю на соціально-демографічні групи	Стосовно учасників	<ul style="list-style-type: none"> – Організації, які орієнтуються у своїй діяльності виключно на інтереси своїх членів; – організації, які орієнтуються у своїй діяльності на інтереси громадян поза своєю організацією.
	Стосовно усіх громадян (клієнти організації)	<p>Організації, головними "клієнтами" яких є:</p> <ul style="list-style-type: none"> – молодь, діти; – жінки; – люди похилого віку; – люди з особливими потребами; – соціально незахищені категорії населення (багатодітні сім'ї, безробітні, пенсіонери, постраждали від аварії на ЧАЕС, маргіналізовані верстви населення (бездомні, залежні від алкоголю, наркотиків тощо); – окремі професійні групи; – сільське населення; – всі громадяни; – інші об'єднання громадян.

Закінчення таблиці

Вид класифікації	Категорії	Групи організацій
За видами діяльності		<ul style="list-style-type: none"> – Тренінги, навчання, просвітництво; – соціальні послуги, заходи соціального спрямування; – консультування; – створення і поширення інформаційних матеріалів; – захист інтересів та їх лобювання; – надання правової допомоги; – надання благодійної та гуманітарної допомоги; – дослідження, аналітика, вироблення рекомендацій; – здійснення громадського контролю; – допомога у самовираженні та самореалізації; – адміністрування грантових проектів, програм; – інші види діяльності.

Безумовно, кожна класифікаційна система має свої переваги і дає можливість оцінити роль ОГС із різних точок зору. Проте жодна з них не може охопити всього розмаїття цього сектора. Окрім того, є певні складнощі у віднесенні однієї конкретної організації до тієї чи іншої групи при застосуванні класифікації за сектором і видом діяльності, оскільки діяльність такої організації дуже часто охоплює кілька видів і секторів.

8.3.3. Організації громадянського суспільства як суб'єкти стратегічного управління

Поглиблений розгляд питання участі ОГС у процесі стратегічного управління має охоплювати джерела, причини та підстави участі, складові елементи, форми і характер участі, роль учасників на кожному з головних етапів процесу стратегічного управління. Запропонований підхід дасть можливість не лише доповнити мапу процесу стратегічного управління, а й зрозуміти зміст участі, значимість впливу неофіційних (недержавних) учасників.



Участь у процесі стратегічного управління – це дії, за допомогою яких заінтересовані групи впливають або намагаються вплинути на результати цього процесу

Така діяльність відбувається у взаємодії з іншими головними суб'єктами і має бути цілеспрямованою.

Передусім розглянемо підстави для участі ОГС у стратегічному управлінні, тобто звідки і чому з'являються ці учасники.

Очевидно, що основою участі ОГС у стратегічному управлінні є законні повноваження, тобто “конструкт, що дозволяє різним людям брати дієву участь у стратегічному управлінні”. Це означає, що посадові особи, **наприклад**, міністри беруть участь у процесі стратегічного управління відповідно до свого офіційного статусу, в той час як інші мають забезпечити собі право такої участі. Право прийняття вирішального рішення залишається за міністром. Саме орієнтуючись насамперед на позицію міністра, Уряд ухвалює остаточне рішення стосовно конкретної стратегії. Які

ж повноваження залишаються за ОГС? Власне ОГС не наділені правом приймати рішення стосовно стратегій, проте вони суттєво впливають на виявлення проблем, внесення їх до переліку питань порядку денного, надають пропозиції щодо їх вирішення, а також здійснення стратегічного управління у разі неприйняття відповідного рішення. Артикулюючи інтереси певних груп суспільства, ОГС відшукують можливості висловитися з тієї чи іншої проблеми від імені своїх членів, докладають зусиль для її розгляду уповноваженими представниками влади, прийняття відповідної стратегії тощо. З іншого боку, влада може шукати підтримки своєї стратегії від авторитетних суспільних груп, і в цьому випадку вона звертається до різних асоціацій громадян, надаючи тим самим їм повноваження долучатися до процесу стратегічного управління.

ОГС створюються на основі специфічних інтересів громадян, які володіють відповідним обсягом знань у сфері своєї діяльності. **Наприклад, громадські організації екологічного спрямування мають власне бачення щодо вирішення конкретної екологічної проблеми.** Докладаючи значних зусиль для розв'язання цієї проблеми державою за рахунок прийняття відповідної стратегії, вони аргументують свою позицію, спираючись на власний досвід і експертні знання, базуючись на інформації, якою володіють, та виходячи з інтересів своїх членів. Отже, зазначені громадські організації комунікують із головними учасниками процесу стратегічного управління, тобто створюють своєрідну “мережу знавців у галузі/сфері”.

І нарешті стратегічне управління — це наявність системи та узгодженості. Стратегічне управління поєднує різні заходи в єдину систему, а тому зачіпає інтереси різних учасників. Щоб таке управління було дієвим і передбачуваним, до цього процесу потрібно залучати різних суб'єктів, до того ж, не обов'язково тих, які несуть безпосередню відповідальність за його впровадження.

Наприклад, Міністерство інфраструктури України під час розробки стратегії у сфері пасажирських перевезень насамперед має зважати на позицію, бачення та очікування власне самих пасажирів і перевізників. При цьому інтереси цих груп можуть бути діаметрально протилежними — перевізники відстоюватимуть рентабельність свого бізнесу, що відповідно передбачає підвищення вартості проїзду, а студенти і незахищені верстви населення виступатимуть за збереження пільг, що потребує, своєю чергою, додаткових витрат із державного бюджету. Для вироблення цілісної виваженої стратегії у цій сфері необхідно започаткувати консультації. Це потребує встановлення певного порядку між учасниками процесу стратегічного управління.

Факторами, які безпосередньо зумовлюють участь ОГС у стратегічному управлінні, є інтерес і рівень довіри між суб'єктами цього процесу. Різні за характером соціальні групи можуть висловлювати свої пропозиції і доносити вимоги до Уряду, безпосередньо звертаючись до нього (індивідуальні чи колективні звернення громадян), або за допомогою різних асоціацій. Власне ОГС і є механізмом артикуляції і представлення інтересів цих соціальних груп. Громадяни об'єднують свої зусилля в боротьбі за реалізацію місцевих, загальнодержавних і власних потреб, здійснення своїх прав і свобод, задоволення законних інтересів, створюючи відповідні інституції, **наприклад, асоціації фермерів, юристів, вчителів, інвалідів, платників податків тощо.** Групова активність допомагає громадянам виробити і пояснити власні вимоги до стратегії, забезпечує їм більш чітку і відповідну артикуляцію інтересів, ніж участь у виборах, коли відбувається вплив формування інституцій — головних суб'єктів стратегічного управління. Саме ґрунтуючись на цих формах артикуляції інтересів, можна визначати в кінцевому підсумку, чого очікують від головних розробників стратегій соціальні групи та суспільство.

ОГС, будучи зацікавленими у вирішенні певної проблеми, що турбує їх членів, та представляючи інтереси своїх учасників, проявляють, своєю чергою, інтерес до стратегічного управління. Без відповідного інтересу участь ОГС не має значимості та сенсу, вони залишаються лише пасивними спостерігачами процесу. Зацікавленість процесом стратегічного управління з боку ОГС також зумовлена конкретною сферою діяльності таких організацій. **Наприклад**, сумнівно, що асоціація військових пенсіонерів виявить інтерес до вирішення проблем студентського самоврядування, а тому мало достовірно, що вона братиме участь у процесі розробки відповідної стратегії. Ця асоціація, безумовно, передусім перейматиметься стратегією соціального захисту або оборонною стратегією.

Також необхідно зауважити, що інтерес ОГС може проявлятися в контексті таких трьох головних напрямків стратегічного управління: виділення, розподілу та регулювання ресурсів. Розглянемо на **прикладі** кожен напрям:

- 1) виділення: органи студентського самоврядування звертаються до органів влади з проханням не скасовувати пільги для студентів на проїзд у залізничному транспорті;
- 2) розподіл: служба захисту прав і соціальної реабілітації ув'язнених звертається з низкою пропозицій до органів влади щодо запровадження системи соціальної адаптації колишніх в'язнів;
- 3) регулювання: асоціація перевізників бере участь у виробленні порядку та умов державного ліцензування їх бізнесу.

Окрім того, участь ОГС у процесі стратегічного управління визначається рівнем їх довіри до головних розробників стратегій, а також між членами суспільства. На це, зокрема, звертає увагу Р.Патнем, який у своїй праці “Творення демократії: традиції громадської активності в сучасній Італії” доводить, що взаємодовіра між громадянами та їх активне асоціативне життя визначають успіх стратегії. У свою чергу органи влади також повинні мати відповідний рівень довіри до ОГС, щоб надати їм можливість брати участь у процесі стратегічного управління. Рівень такої взаємодовіри визначатиме масштаб участі ОГС.

Участь ОГС залежить від низки інституційних і контекстуальних чинників, серед яких, зокрема, можна виділити:

- організація держави;
- внутрішня організація самих ОГС;
- централізація представлення інтересів.

Організація держави включає розподіл влади між рівнями (унітарна, федеративна держава); розподіл влади між гілками (повноваження законодавчої, виконавчої, судової гілок влади); систему державного управління. Також сюди варто віднести такі аспекти, як автономність і спроможність держави.



Автономністю називається рівень незалежності держави від соціального тиску конфліктуючих суспільних груп

Спроможність держави, що залежить насамперед від організаційної єдності та досвіду, визначає її успіх у здійсненні стратегічного управління. Слабка і роздрібнена держава не зможе забезпечити активну участь ОГС, оскільки вони не матимуть упевненості у її здатності впровадити стратегічне управління.

Внутрішня самоорганізація ОГС передбачає формалізацію їх функціонування. Тобто організація має бути створена відповідно до вимог законодавства, мати власну структуру, процедури і правила. Для участі в процесі стратегічного управління вона

повинна залучати відповідних експертів, володіти ресурсами для підтримки участі, а також фаховою інформацією і вмінні визначати, окреслювати та відстоювати узагальнені групові інтереси, а не зосереджуватися виключно на вузько корпоративних.

Централізація представлення інтересів передбачає наявність своєрідних союзів, “парасолькових” об’єднань різноманітних за структурою і формою організацій, які мають спільну зацікавленість у тій чи іншій сфері суспільного життя. Кожна організація, звичайно, може і самостійно брати участь у виробленні певної стратегії, просуваючи при цьому власні інтереси. Проте можливість і дієвість такої участі є мінімальною. Оскільки державі важко охопити численні групи інтересів, вона намагатиметься встановити додаткові обмеження для участі таких організацій.

Роздрібнення груп послаблює здатність держави мобілізувати їх для вирішення суспільних проблем. Проте консолідована позиція багатьох ОГС, які функціонують в одній сфері, має більше успіху бути представленою в процесі стратегічного управління. Їм не потрібно буде висувати безпричинні вимоги заради збереження підтримки своїх членів. Тому виникає потреба в своєрідній централізації дій громадських організацій шляхом утворення більших за масштабами і відповідно з більшими ресурсами спілок. Такі спілки представлятимуть “узагальнені” інтереси, що сприятиме їх відстоюванню. **Наприклад.** Національна спілка молодіжних організацій матиме більший вплив на державну молодіжну політику, ніж сукупність окремих дій великої кількості менших за структурою, чисельністю та спроможністю молодіжних об’єднань. На жаль, цього досягти інколи дуже складно, оскільки виникає інший чинник — конкуренція між організаціями за можливість брати участь у виробленні стратегії і відповідно — прагнення її ухвалення на свою користь. Як **приклад.** невтішна історія створення Українського національного комітету молодіжних організацій, який так і не став єдиним виразником позиції молодіжних громадських організацій України. Такі ж процеси спостерігаються і в середовищі громадських організацій інвалідів, коли існує декілька всеукраїнських спілок, які претендують на статус виразників інтересів усього сектору подібного типу ОГС.

ОГС є однією із складових тієї чи іншої спільноти стратегічного управління. Вхідження до конкретного співтовариства залежить від зацікавленості у вирішенні певної проблеми і сфери діяльності. **Наприклад,** до спільноти соціальної політики входять передусім об’єднання громадян, що безпосередньо переймаються інтересами і правами соціально вразливих категорій населення. У межах об’єднання стратегічного управління ОГС належать до категорії асоційованих учасників. Цей статус визначається тим, що ці організації, не маючи повноважень приймати рішення, беруть непряму участь у процесі стратегічного управління, представляючи інтереси окремих верств населення і надаючи інформацію та рекомендації щодо проблеми.

8.3.4. Світовий досвід залучення організацій громадянського суспільства до стратегічного управління

Як свідчить досвід країн розвинутої демократії, участь громадян та їх об’єднань у стратегічному управлінні дає можливість:

- 1) звільнити ресурси держави від реалізації окремих надмірно обтяжливих для неї соціальних завдань, зберігаючи при цьому високі соціальні стандарти для населення (**наприклад,** у Німеччині залучення громадських організацій до реалізації стратегій дозволяє заощаджувати близько 30-37% вартості таких послуг для держави);
- 2) підвищити якість стратегічних рішень шляхом повнішого врахування потреб населення, альтернатив і можливих наслідків рішень;
- 3) забезпечувати повнішу імплементацію стратегічних рішень населенням.

Стандарти ЄС у сфері державного управління та місцевого самоврядування законодавчо закріплюють і гарантують право громадських організацій, представників бізнесу і пересічних громадян на участь у розробці та реалізації державних політик, а також стратегічних і програмних документів як на загальнодержавному рівні, так і на рівні місцевих громад та регіонів.

Залучення громадськості до стратегічного управління сприяє підвищенню рівня легітимності органів влади, а процес їх взаємодії з інститутами громадянського суспільства, побудований на принципах діалогічності та партнерства, — формуванню у широкого загалу власної ініціативи, громадської відповідальності та навичок контролю за діяльністю влади. Громадяни починають усвідомлювати, що саме вони розробляють стратегічні плани, реалізують і контролюють процес їх виконання. А отже, є реальними суб'єктами прийняття відповідних стратегічних рішень.

Натомість відсторонення суспільства від стратегічного управління перетворює громадський сектор на альтернативу та опонента владним структурам як у соціальній, так і політичній сферах. Такий підхід також негативно впливає на рівень підтримки державних інституцій з боку населення, ставить під сумнів легітимність стратегічних рішень і знижує потенціал громади щодо їх виконання. В управлінській практиці відомі випадки, коли дії громадськості були успішнішими і результативнішими порівняно з аналогічними діями владних структур.

Необхідними елементами для забезпечення конструктивної участі громадськості у стратегічному управлінні, як показує міжнародний досвід є:

- усвідомлення громадянами своїх прав, можливостей і форм такої участі;
- ініціативність громадян і готовність до змін;
- обізнаність широкої громадськості з формами і методами діяльності;
- наявність певного досвіду співпраці як у рамках громадських об'єднань, так і з владними структурами;
- упевненість суспільства у результативності свого впливу на стратегічне управління;
- готовність до діалогу представників влади і громадськості;
- експертно-консультативне забезпечення співпраці влади і громадськості.

До ризиків і перешкод участі громадськості у стратегічному управлінні фахівці відносять:

- відсутність взаємодовіри між суспільством і владою;
- низький рівень поінформованості громадян про проблеми, на розв'язання яких спрямоване стратегічне управління;
- брак досвіду громадської діяльності;
- дефіцит ресурсів, насамперед у громадян та їх об'єднань (часу, коштів, навичок);
- соціально-психологічні бар'єри (невпевненість у власних силах, нереалістичні очікування тощо).

Виходячи з досвіду країн ЄС, дієвість технологій консультування з громадськістю забезпечується дотриманням низки базових принципів їх здійснення, а саме: масштабом представництва зацікавлених сторін, відкритістю і відповідальністю як з боку влади, так і представників громадського сектору, наявністю зворотного зв'язку, доступністю каналів комунікації, зрозумілістю змісту питань, що виносяться на обговорення, тощо.

У Білій книзі про європейську владу окреслено також головні принципи консультацій, які є ключовими для стратегічного управління:

- участь — залучення зацікавлених сторін до процесу стратегічного управління в різних сферах;

- відкритість — процес стратегічного управління має бути прозорим і зрозумілим для суспільства і користуватися довірою;
- підзвітність — надання інституціями ЄС роз'яснення щодо впроваджуваної стратегії в Європі та відповідальність за свої дії;
- дієвість — залучення зацікавлених сторін до консультування на початковому етапі розробки стратегії, коли вони можуть вплинути на формування основних цілей, методів виконання, а в окремих випадках — і на складання першого варіанта документа;
- узгодженість — політика і дії Комісії ЄС мають бути скоординованими із зацікавленими сторонами у процесі консультування за допомогою таких інструментів: зворотний зв'язок, оцінка, моніторинг. Зацікавлені сторони також мають задіювати механізми моніторингу з метою пересвідчитись у дієвості свого внеску в процес розбудови прозорої, відкритої та підзвітної системи.

Мінімальні стандарти проведення консультацій, визначені Європейською Комісією:

- 1) чіткий зміст консультацій — консультаційні документи мають містити:
 - стислий виклад контексту, сфери і цілей консультацій, у тому числі викладення конкретних питань, відкритих для обговорення, або питань, які є важливими для Комісії;
 - докладну інформацію про будь-які слухання, зустрічі або конференції (у разі їх проведення);
 - пояснення процедур розгляду Комісією інформації, що надходить, зворотного зв'язку та наступних стадій розробки стратегії;
 - посилання на відповідну документацію, якщо вона не включена до тексту повідомлення або консультаційних документів;
- 2) публікації — не виключаючи інших засобів зв'язку, інформація про відкриті публічні консультації має оприлюднюватися на єдиному інформаційному ресурсі в інтернеті та за допомогою більш традиційних альтернатив інтернету (прес-релізи, поштова розсилка тощо). Там, де це доцільно та можливо, Комісія може надавати консультаційні матеріали в альтернативних форматах (паперові копії), щоб ними могли користуватися люди з особливими потребами;
- 3) часові рамки участі — передбачення достатньо часу учасникам консультацій для підготовки і планування. Період консультацій має дотримуватися відповідного балансу між потребою надання певного часу для відповіді на запрошення до участі у консультаціях та підготовкою письмових коментарів. Відповідно до внутрішніх правил Комісія приймає пропозиції/коментарі від зацікавлених сторін протягом 6 тижнів у письмовій формі, а запрошення до участі у зустрічах розсилаються за 20 днів до початку заходу. У разі якщо закінчився встановлений Комісією строк подання коментарів, вона припиняє консультації та переходить до наступної стадії процесу (підготовки пропозицій);
- 4) підтвердження та зворотний зв'язок забезпечуються, коли результати відкритих публічних консультацій мають бути обов'язково розміщені на веб-сайтах, пов'язаних із єдиним інформаційним ресурсом. Залежно від кількості отриманих коментарів і наявних ресурсів підтвердження може бути у формі:
 - індивідуальної відповіді (електронною поштою або бланком підтвердження);
 - колективної відповіді (електронною поштою або повідомленням на єдиний інформаційний ресурс Комісії в інтернеті. Якщо коментарі надходять на єдиний інформаційний ресурс протягом 15 днів, це можна вважати підтвердженням про отримання). Отриману інформацію ретельно вивчають і аналізують щодо можливості та обсягу використання напрацьованих рі-

шень у пропозиціях до стратегії. Така інформація буде оприлюднена на єдиному інформаційному ресурсі;

- особливі умови для проведення фокусних консультацій – з метою забезпечення неупередженого ставлення Комісія повинна створити умови для належного висвітлення таких сторін:
 - тих, на кого вплине стратегія;
 - тих, хто безпосередньо буде залучений до реалізації стратегії;
 - інституцій, які задекларували свої цілі і безпосередньо зацікавлені у реалізації стратегії.

Під час визначення відповідної практики консультацій Комісія повинна зважати на такі елементи:

- ширший вплив стратегії на інші суспільні сфери;
- потреба в конкретному досвіді або технічних знаннях;
- потреба в залученні “неорганізованих” груп інтересів;
- досвід участі зацікавлених сторін у попередніх консультаціях;
- потреба в належному балансі між представниками великих і малих організацій, соціальних і економічних суб’єктів, широкого загалу виборців і окремих цільових груп (**наприклад, осіб похилого віку, безробітних або етнічних меншин тощо**), організацій ЄС і країн, які не є членами ЄС (з країн-кандидатів, країн, що розвиваються, або країн, які є вагомими торговельними партнерами ЄС).

8.3.5. Взаємодія організацій громадянського суспільства з іншими учасниками стратегічного управління

У межах конкретної спільноти вироблення стратегії відбувається в контексті взаємин і взаємозалежності учасників (суб’єктів). Одним із аспектів цього контексту є структура формальних і неформальних контактів, взаємин ОГС і владних інституцій. ОГС вступають у взаємозв’язки з виробниками стратегічного управління – державними інституціями. Цим зв’язкам властивий горизонтальний характер, їх природі притаманне вироблення стратегій через організаційні кордони з охопленням системи поглядів, підходів і засобів учасників із різних незалежних організацій.

На думку дослідника Л. Пала, взаємовідносини державних інституцій та ОГС, як головних та опосередкованих учасників процесу стратегічного управління, характеризують такі змінні величини: ступінь самостійності та концентрації влади державних структур і ступінь концентрації або координації інтересів недержавних структур. На підставі цього можна окреслити такі види взаємовідносин у процесі вироблення стратегій:

- *плюралістичні взаємовідносини*. У цьому випадку ОГС є слабкими, тобто їх інтереси розосереджені, координація дій між ними майже відсутня, кожен діє, виходячи із власних вузькокорпоративних інтересів, відокремлено “змагаючись” за увагу органів влади. ОГС, скоріше, обстоюють певну стратегію, ніж беруть участь у її виробленні. За умов, що державні органи також розосереджені, ОГС отримують більше шансів на участь у виробленні стратегій. Владні органи спираються на підтримку ОГС та інформацію, надаючи їм можливість брати участь у виробленні стратегій;
- *корпоративність*. Така взаємодія характеризується більш тісною співпрацею державних і недержавних учасників процесу стратегічного управління, оскільки інтереси ОГС представлені впливовими спілками або групами, а державні виробники стратегії є потужними;

- *узгодженість*. Згідно з цим типом взаємозв'язку органи державної влади є сильними, а інтереси ОГС представляє одна впливова організація. При цьому кожен із учасників стає рівним партнером у формуванні політики, досягаючи максимального впливу;
- *домінування влади*. У цьому випадку органи влади домінують у секторі політики, а система ОГС слабка і не впливова. За таких умов державні виробники стратегій можуть нехтувати позицією та інтересами таких організацій, вимагаючи від них лише схвалення стратегії.

Звичайно, кожен із зазначених типів взаємовідносин має різні прояви у різних сферах стратегічного управління. **Наприклад**, у сфері соціальної політики може домінувати один тип, а в секторі фінансової політики — зовсім інший. Значною мірою це залежить від контекстуальних чинників. Необхідно враховувати, що взаємодія між державними і недержавними учасниками процесу стратегічного управління визначається здебільшого станом цих учасників, їх організацією, спроможністю та, власне, характером взаємодії в своєму середовищі (орган влади–орган влади, неурядова організація–неурядова організація).

До речі, взаємодія та зв'язки ОГС із головними виробниками стратегій можуть набувати таких основних форм: інформування, консультації, активна участь.



Інформування — процес взаємодії, під час якого органи влади надають певного виду інформацію ОГС власне про сам перебіг прийняття рішень

Від того, як влада інформує громадськість, залежить прозорість процесу стратегічного управління. Інформування може відбуватися як за ініціативи органів влади, так і ОГС. Дослідниця І.Ібрагімова висловлює думку, що “інформування громадськості є складним комплексом, який охоплює різні взаємопов'язані і відносно незалежні функціональні підсистеми, що вимагають відповідних ресурсів і специфічних стратегій та процедур”. Наявність таких чітких процедур визначає в кінцевому підсумку, наскільки процес стратегічного управління є прозорим.

Консультації — особлива форма участі ОГС у стратегічному управлінні. Саме ця форма контактів головних і неголовних виробників стратегій забезпечує зворотний зв'язок (*матеріал про управлінське консультування див. у відповідному параграфі*). Консультації із зацікавленими сторонами — головна складова взаємодії в процесі стратегічного управління, оскільки поміж інших забезпечує якість стратегії (*матеріал про роль зацікавлених сторін і групи інтересів у стратегічному управлінні див. у відповідному параграфі*). Під час консультацій формулюються альтернативні точки зору на варіанти стратегій, відмінності у баченні і позиціях сторін, які передусім будуть суб'єктами стратегії і чий інтереси вона зачіпатиме. Під час консультацій ОГС мають можливість викласти власне бачення стратегії, запропонувати свій варіант розв'язання проблеми. Це, безумовно, потребує від організацій певного рівня готовності та спроможності.

Наступна форма — *активна участь*. Такий вид взаємодії ґрунтується на партнерстві головних виробників стратегій та ОГС. Активна участь передбачає пряме залучення представників ОГС до процесу стратегічного управління. Це може відбуватися у вигляді, **наприклад**, створення груп зі стратегічного управління, до яких увійдуть фахівці ОГС поряд із представниками відповідних підрозділів органу влади, а також формування замовлення спеціалізованим ОГС на проведення оцінювання реалізації певної стратегії.

У процесі стратегічного управління також виокремлюють такі типи активності ОГС: вплив, тиск, контроль та оцінка. Кожен із них по-різному виявляється на окремих етапах процесу стратегічного управління.

Вплив ОГС у процесі стратегічного управління характеризується тим, що стратегія формується з огляду на їх дії, позиції, бачення. Така діяльність передбачає активну участь на всіх стадіях процесу, максимальну раціоналізацію дій, вироблення з боку організацій належної аргументації. Вона може супроводжуватися низкою формальних і неформальних контактів із головними виробниками стратегій. Впливовість ОГС у цьому процесі залежить від авторитету цих організацій, довіри з боку держави і повноважень брати участь у підготовці та прийнятті рішень, їх організаційно-ресурсної спроможності.

Тиск ОГС у процесі стратегічного управління передбачає більш рішучу та енергійну дію, спрямовану на врахування їх інтересів. Особливо такий тип активності прослідковується під час внесення питання до порядку денного щодо прийняття стратегії. Ця діяльність передбачає вибір форм декларування своїх вимог і мобілізацію громади на їх підтримку. Тиск може чинитися з метою лобювання власних матеріальних чи професійних інтересів або інтересів ширшої соціальної групи, яку представляє та чи інша організація (**наприклад**, об'єднання підприємців, організації споживачів тощо), а також заради включення окремих питань до стратегічного плану для їх вирішення (**наприклад**, тиск екологічних організацій, захист прав людини тощо).

Оцінювання ОГС у процесі стратегічного управління передбачає забезпечення зворотного зв'язку державних і недержавних виробників стратегій, виявлення наявних чи потенційних протиріч, що потребують вирішення або втручання (*матеріал про моніторинг і оцінювання у стратегічному управлінні див. у відповідному розділі*).

Розглянемо, як відбувається участь ОГС на таких етапах стратегічного управління: утвердження порядку денного або концептуального визначення стратегії, прийняття рішень щодо стратегії та її реалізація.

Утвердження порядку денного або концептуального визначення стратегії передбачає не лише формування своєрідного переліку питань, а й встановлення пріоритетності їх вирішення та привертання уваги до них з боку органів влади. Процес утвердження порядку денного охоплює визначення проблеми та усвідомлення необхідності прийняття рішення.

Участь ОГС у формуванні порядку денного визначає характер і потенціал такої участі. У першому випадку участь може набувати форму конкурентної боротьби за включення того чи іншого питання, що відображає інтереси певних соціальних груп, які входять до складу ОГС; контролю порядку денного та фільтрації проблематики; артикуляції потреб і формування їх у питання для порядку денного.

ОГС тут більше змагаються між собою за увагу до вузькокорпоративних проблем, вдаються до різних форм тиску з метою лобювання "свого питання" про внесення його до стратегічного плану. Така боротьба може точитися як між організаціями, що функціонують в одній сфері, так і між різнотипними організаціями.

Також ОГС можуть виконувати роль "привратника" при внесенні того чи іншого питання до порядку денного. Тобто, діючи у різний спосіб, ці організації можуть спонукати виробників стратегії до бездіяльності, інакше кажучи, дотримуватися позиції невтручання. **Наприклад**, асоціації рекламодавців і виробників можуть вживати різних заходів щодо запобігання прийняття рішення про заборону реклами, спонсорства та стимулювання продажу тютюнових і алкогольних виробів.

Широкі консультації з різноманітними асоціаціями соціально вразливих верств населення можуть зумовити зняття з порядку денного питання про запровадження монетаризації соціальних пільг. Асоціативні та інституціональні групи внаслідок належної організації мають більший вплив, ніж неорганізовані групи громадян. До того

ж, асоціативні та інституціональні групи можуть бути малочисельні, проте завдяки своїй організованості, відомості широкому загалу та “галасливості” вони можуть мати значний вплив на внесення того чи іншого питання до порядку денного стратегії.

Артикуляція ОГС потреб і трансформація їх у питання порядку денного супроводжується виявленням загальної для суспільства проблеми, досягненням колективними зусиллями зосередження громади на цій проблемі. В процесі питання охоплює не тільки обмежену групу занепокоєних осіб, а й поширюється на значно ширше коло зацікавленої спільноти. Це, зрештою, переводить питання в царину стратегії, оскільки воно починає викликати стурбованість у суспільстві, що є підставою для внесення його до системного порядку денного.

Наприклад, факти прояву насильства стосовно дітей у сім’ї, які до недавнього часу не були характерні для українського суспільства, нині досить поширене явище. Висвітлення ЗМІ та низкою громадських організацій фактів знущання над дітьми в сім’ях, поширеності дитячої безпритульності внаслідок конфліктних ситуацій у сім’ях, проведення різноманітними неурядовими організаціями досліджень масштабу домашнього насильства сприяли тому, що суспільство поступово починає визнавати наявність такої проблеми. Безумовно, вона суперечить дотриманню прав дитини. Набувши суспільного розголосу, питання прояву насильства по відношенню до дітей почали включати до порядку денного Уряду.

Масштаб впливу ОГС по-різному проявляється щодо двох типів порядку денного стратегії: системного та інституційного.



Системний порядок денний складається з усіх питань, щодо яких є загальна думка членів спільноти і які заслуговують на увагу органів влади. *Інституційний* порядок денний включає набір питань, призначених для активного розгляду уповноваженими виробниками стратегії

Отже, ступінь впливу ОГС визначається їх позицією і доступом до порядку денного. При визначенні системного порядку денного ці організації відіграють одну із ключових ролей, оскільки беруть участь у формулюванні проблеми для вирішення та приверненні до неї уваги з боку суспільства, а також усвідомлення її суспільної значимості громадськістю та Урядом. Що ж стосується інституційного порядку денного, то потенціал впливу ОГС значно зменшується, адже починають діяти фактори доступності до основних учасників процесу, підготовки та прийняття рішень, володіння необхідними ресурсами і можливостями.

На етапі вибору стратегії та прийняття стратегічних рішень ОГС здатні відігравати одну із ключових ролей у виявленні та генеруванні варіантів стратегії, моніторингу й оцінюванні у стратегічному управлінні (*матеріал про стратегічний вибір див. у відповідному параграфі*). Право остаточного вибору, безумовно, залишається за уповноваженим виробником стратегії — органом влади.

У цьому процесі згадані організації відіграють більше експертно-консультативну роль. Володіючи специфічними знаннями та інформацією, ОГС виробляють власні підходи щодо бачення вирішення проблеми. Це може відбуватися як із власної ініціативи, так і на замовлення органу влади.

На етапі реалізації стратегії ОГС також відіграють свою особливу, специфічну роль (*матеріал про впровадження стратегій див. у відповідних параграфах*), що виявляється у безпосередній участі в реалізації стратегії, здійсненні моніторингу та оцінювання. Для деяких організацій реалізація стратегії може відкрити нові перспективи щодо продовження змагання, в якому їм довелося поступитися на стадії визначення стратегії.

Окрім того, сильні організації, які є суб'єктами стратегії, здатні вплинути на характер її реалізації шляхом підтримки або протидії. Тому впровадження стратегічного управління потребує знаходження компромісів між відповідними органами влади і ОГС.

Водночас, формуючи суспільну думку, ОГС впливають на забезпечення відповідної публічної підтримки чинної стратегії або висування вимог щодо її модифікації.

Підсумовуючи вищевикладене, слід констатувати, що ОГС є важливими суб'єктами процесу стратегічного управління, участь яких у цьому процесі має консультативний і представницький характер. Ці організації, не будучи наділеними повноваженнями приймати остаточні рішення щодо визначення стратегії, взаємодіють із головними виробниками стратегії. У процесі такої взаємодії ОГС чинять тиск, здійснюють вплив, громадський контроль та оцінювання.

8.3.6. Роль організацій громадянського суспільства як представників недержавного сектору в стратегічному управлінні

В Україні недержавний сектор стратегічного управління є сукупністю різноманітних неурядових аналітичних центрів, які функціонують переважно у формі неприбуткових організацій як різновид ОГС (*матеріал про аналітичне забезпечення управлінської діяльності див. у відповідному розділі*).



Сутність недержавних “мозкових центрів” полягає у виробленні нових ідей, підходів і механізмів їх реалізації

Дослідження неурядових “мозкових центрів” мають за мету запропонувати варіанти розв'язання проблем або знаходження аргументів на підтримку ідеологічно направленої позиції, яку вони відстоюють. У цьому, до речі, головна відмінність “мозкових центрів” від академічних дослідницьких установ і організацій, які головним завданням власної аналітичної діяльності вбачають необхідність пізнання та кращого розуміння суспільного життя.

Завдання (функції), які покликані виконувати недержавні аналітичні центри, можна класифікувати за групами:

- аналітичні;
- дослідницькі;
- освітні;
- впроваджувальні.

Виконуючи аналітичні завдання, “мозкові центри” знаходять відповіді на поставлені питання, аргументи в дискусіях, що ведуться в суспільстві, пропонують до публічного обговорення нові питання, формуючи тим самим завдання для стратегічного управління. При цьому відбувається синтез конкретних абстрактно-теоретичних моделей із практичними технологіями.

Поряд із цим недержавні аналітичні центри своєю діяльністю привносять нові наукові факти у практику стратегічного управління. Проте така діяльність не є основною, оскільки прикладний характер стратегічного управління потребує передусім відповіді на питання: чи досягає стратегічних цілей обрана тактика в процесі реалізації стратегії в життя, наскільки вона дієва та ефективна? Тобто питання спрямовані на оцінку, визначення рівня ефекту, а не на пояснення суті самої активності. Для припускень і рекомендацій, що виникають у процесі стратегічного управління, властивий більш кон'юнктурний характер, ніж теоретичне узагальнення. Водночас діяльність

недержавних аналітичних центрів створює відповідну емпіричну базу для фундаментальних досліджень.

Важливою функцією “мозкових центрів” є здійснення просвітницької діяльності, тобто поширення знань серед широкого загалу щодо стратегічного управління. Така діяльність спрямована насамперед на підвищення громадської обізнаності стосовно певної стратегії. Продуктами такої роботи є проведення публічних обговорень, поширення інформаційних матеріалів із конкретних напрямків стратегічного управління. Також освітня функція аналітичних центрів виявляється в тому, що надаючи особам, які приймають рішення, отриману під час досліджень інформацію, вони тим самим забезпечують їм можливість приймати рішення на основі нових знань.

І нарешті, виконання впроваджувальної функції недержавними аналітичними центрами передбачає здійснення цілеспрямованого впливу на стратегічне управління. Реалізація стратегічного управління “мозковими центрами” передбачає подальше уточнення, корегування та зміну її тими, хто володіє правом приймати стратегічні рішення.



Своєю діяльністю недержавні центри здійснюють своєрідну “інтервенцію у владу”, оскільки фактично виявляють запити суспільства і пропонують способи реагування на них у конкретних умовах обмеженості ресурсів

Також вони виконують важливу функцію “інтелектуального мосту” між суспільством і владою. “Мозкові центри” функціонують як “інтелектуальні донори”, оскільки перебирають на себе частину роботи з дослідження проблем стратегічного характеру, на вивчення якої в державних структурах, як правило, бракує часу та ресурсів.

Недержавним аналітичним центрам властиві, серед інших, такі функції:

- інформаційна — збір, накопичення і систематизація інформації про проблеми і ситуації;
- оціночна — оцінювання ситуацій і проблем із метою вироблення орієнтирів у діяльності;
- аналітична — аналіз ситуації і проблем;
- методологічна — розробка або адаптація методів аналітичної діяльності для вирішення відповідних завдань;
- технологічна — вироблення практичних рекомендацій і технологій діяльності;
- прогностична — розробка прогнозів і механізмів їх реалізації;
- зв'язку з громадськістю — поширення аналітичних матеріалів серед зацікавлених груп шляхом проведення круглих столів, виступів у ЗМІ тощо.

Фахова література на сьогодні репрезентує низку класифікацій недержавних аналітичних центрів. Переважна більшість із них ґрунтується на функціональній основі. Так, залежно від кінцевої мети діяльності аналітичні центри поділяються на дві групи:

- 1) центри, орієнтовані на поліпшення та зміну стратегії (advocacy-oriented groups). Тобто такі “фабрики думок” надають рекомендації або критикують наявні стратегії. Після надання пропозицій вони вдаються до різноманітних лобістських заходів для їх просування та врахування при прийнятті стратегічних рішень;
- 2) центри, орієнтовані на просвіту (educated-oriented groups). Діяльність таких центрів спрямована не стільки на просування конкретних варіантів стратегічних рішень, як на формування порядку денного стратегії.

Діяльність недержавних аналітичних центрів також класифікується на основі їх орієнтації на:

- уряд;
- парламентаріїв;
- засоби масової інформації;
- бізнес-структури, корпорації.
- політичні партії.

Відповідно до суті стратегії виділяють центри:

- аналізу ситуацій;
- впливу на суспільну думку;
- моніторингу проблем;
- розв'язання проблем.

Виходячи з усього обсягу функціонального навантаження та природи діяльності недержавних аналітичних центрів, можна охарактеризувати їх як безсторонніх аналітиків (експертів) стратегічного управління суспільної політики або “мозкові центри” заінтересованих груп. Також не менш цікавим є визначення альтернативності та паритетності недержавних аналітичних центрів.

У своїй діяльності аналітичні центри насамперед орієнтуються на потенційних прихильників ідей. Така ситуація спричинена ресурсною залежністю центрів, адже вони змушені шукати підтримки своїй діяльності. Водночас аналітичні центри прагнуть зберігати імідж інтелектуальної автономії від влади, політичних груп, груп інтересів, щоб їх серйозно сприймали і не звинувачували в упередженості. Отже, недержавні аналітичні центри змушені постійно балансувати між інтересами своїх клієнтів і необхідністю бути максимально об'єктивними. Тому значна увага в науковій та фаховій дискусії приділяється питанню ціннісних позицій при здійсненні стратегічного управління. Ця проблематика тісно пов'язана з питаннями аналітичної чесності та відповідальності перед замовником.

Участь недержавних аналітичних центрів у стратегічному управлінні особливо чітко простежується при виробленні порядку денного стратегії, формуванні стратегічних цілей та забезпеченні зворотного зв'язку при реалізації стратегічних завдань. Ця участь може набувати двох характеристик: альтернативності та паритетності.

Альтернативність проявляється в тому, що “мозкові центри” виробляють відмінні від головних суб'єктів прийняття стратегічних рішень варіанти таких рішень. Це зумовлюється відсутністю жорстких адміністративних меж у діяльності аналітичних центрів. Також недержавні аналітичні центри здатні здійснювати менш упереджену оцінку наслідків реалізації тієї чи іншої стратегії. Окрім того, пропонувані варіанти вирішення проблем чи оцінки чинної стратегії можуть бути абсолютно протилежними від пропонованих державними установами. Особливо альтернативний характер діяльності спостерігається, коли недержавні аналітичні центри відстоюють варіанти стратегії, виходячи із інтересів опозиції.

Паритетність діяльності “мозкових центрів” полягає в тому, що в процесі стратегічного управління вони виступають рівноправною стороною на різних етапах. Тобто беруть повноправну участь у здійсненні стратегічного управління, виробленні стратегічних цілей, забезпеченні зворотного зв'язку на етапі реалізації стратегічних завдань.

Варто зазначити, що незалежно від характеру участі в процесі стратегічного управління недержавні аналітичні центри сприяють поліпшенню здатності уповноважених органів влади приймати відповідні стратегічні рішення.

Стала мережа недержавних аналітичних центрів в Україні лише починає формуватися. За даними Центру Разумкова, такі центри становлять відносно нечисленну групу (приблизно 1% від загальної кількості зареєстрованих в Україні громадських

організацій). Водночас результати дослідження стану та динаміки розвитку недержавних організацій, проведеного Творчим центром Каунтерпарт, демонструють, що такі види діяльності, як дослідження та аналітика, передбачені 24% респондентів, розробка суспільно-політичних рекомендацій — 12%. Отже, ОГС все частіше вдаються до аналітичної роботи з метою впливу на стратегію та відстоювання інтересів заінтересованих груп у процесі стратегічного управління.

Серед організаційних форм недержавних аналітичних центрів можна виділити дві основні: самостійні цілісні недержавні організації (наприклад, Центр Разумкова, інститут проблем управління ім. Горшеніна, Міжнародний центр перспективних досліджень, Український незалежний центр політичних досліджень, Центр політико-правових реформ, Лабораторія законодавчих ініціатив тощо) та аналітичні центри, які є складовою недержавних структур (наприклад, дослідницький підрозділ соціально-гуманітарного консорціуму “Генеза”). Також у діяльності багатьох недержавних організацій здійснення аналітично-дослідницької роботи у сфері стратегічного управління може бути окремим напрямком діяльності, хоча сама організація не ідентифікує себе з класичним “мозковим центром”.

На основі узагальнення результатів проведених досліджень стану і тенденцій розвитку недержавних аналітичних центрів можна скласти ключові характеристики українських “мозкових центрів”. Це переважно нечисленні за штатом організації, що проводять дослідження в трьох-чотирьох сферах. За організаційно-правовою формою ці організації є громадськими організаціями або благодійними фондами, тобто мають статус непідприємницьких товариств.

Переважна більшість із них є багатопрофільними і зосереджені на питаннях економіки, зовнішньої та внутрішньої політики. Менше уваги приділяється соціальним питанням і гуманітарній сфері.

Аналіз діяльності функціонуючих ОГС, серед напрямків діяльності яких є й аналітично-дослідницька складова, дає змогу виділити два основних типи таких організацій:

- 1) організації, які ставлять за основну мету вироблення конкретних рекомендацій щодо стратегічного управління;
- 2) організації, що стимулюють суспільну дискусію щодо певної проблеми і спрямовують свої зусилля передусім на формування владного порядку денного стратегії.

Аналітичний продукт центрів має своїм адресатом скоріше підготовлену аудиторію, ніж пересічних громадян, а їх суспільна діяльність має за мету вплив на громадську думку та співпрацю з органами державної влади.

Ринок інтелектуальних послуг у сфері стратегічного управління на сьогодні залишається вузьким. Дійсно впливових і діючих центрів, що володіють сучасними технологіями аналітичної діяльності, виробляють високоякісний інтелектуальний продукт, в Україні налічується не більше двох десятків. Водночас останнім часом спостерігається інтенсифікація розвитку регіональних аналітичних центрів. Практично в кожному регіоні починають прогресувати різноманітні громадські організації, які займаються аналітично-дослідницькою діяльністю, моніторингом або оцінюванням стратегічного управління в регіональному аспекті. В Україні впроваджено низку донорських програм, передусім Міжнародного фонду “Відродження”, спрямованих на розвиток потенціалу саме місцевих аналітичних центрів. Ця підтримка полягає в наданні фінансування для здійснення конкретних досліджень за вибором самих організацій, проведення тренінгів і методологічних семінарів для працівників аналітичних центрів, поширенні стандартів стратегічного управління серед місцевих організацій.

Хоча останнім часом і спостерігається попит на продукти діяльності аналітичних центрів із боку органів влади, проте якість цього попиту бажає бути кращою. Особи, які приймають рішення, різноманітні групи інтересів потребують, зазвичай, експертних оцінок, висновків стосовно питань внутрішньополітичної боротьби. Що, своєю чергою, свідчить про те, що потреба в експертно-аналітичних послугах різко зростає в ситуації передвиборчих процесів або різнопланових політичних трансформацій, загострень. Цікаво також, що запит на об'єктивну інформацію іноді конкурує із запитом на обґрунтування необхідного ідеологічного контексту.

Забезпечення демократичності процесу стратегічного управління, якості стратегічних рішень неможливо без залучення недержавних аналітичних центрів. Виникає логічне питання: яким чином “мозкові центри” можуть доповнити цей процес? Відповідь полягає в тому, що такі центри:

- розширюють спектр альтернатив при прийнятті стратегічного рішення. До того ж, якість цих альтернатив може бути значно вищою від пропозицій державних структур, оскільки вони позбавлені адміністративних і бюрократичних обмежень;
- застосовують інноваційність у підходах до вирішення соціально значущих проблем. Це, своєю чергою, допомагає урядовцям шукати інноваційні шляхи вирішення наявних проблем;
- забезпечують неупереджений аналіз або дають можливість зрозуміти позицію різних зацікавлених груп щодо напрямів і варіантів стратегічного управління;
- забезпечують інформацією всі етапи стратегічного управління (підготовку та прийняття стратегічних рішень);
- сприяють глибшому розумінню державними управліннями суті суспільно-політичних процесів;
- допомагають виявляти проблеми, ризики, конфлікти або уникати їх;
- створюють можливість здійснення своєрідного тестування стратегічних рішень (особливо, непопулярних).

Тобто залучення “мозкових центрів” до процесу стратегічного управління, з одного боку, надає можливість обґрунтовувати на більш якісному рівні діючу стратегію чи певний варіант стратегічного рішення, з іншого – змінити уявлення про об'єкти та процеси стратегічного управління, тим самим забезпечити її відповідність реальним суспільним потребам.

Використання потенціалу “мозкових центрів” може відбуватися у декількох напрямках:

- здійснення замовлень на конкурсних або тендерних засадах на виконання аналізу та оцінювання, досліджень неурядовими аналітичними центрами;
- залучення фахівців центрів до різних робочих груп із підготовки програм, законопроектів, рішень тощо;
- проведення консультацій у процесі підготовки окремих стратегічних рішень;
- залучення як зовнішніх консультантів.

На сьогодні можна виокремити кілька пріоритетних завдань щодо розвитку взаємодії недержавних аналітичних центрів із владними структурами:

- 1) влада має дбати про створення належних правових, моральних, кадрових основ аналітичного простору, сприяти створенню конкурентного середовища “фабрик думок”, ширше застосовувати процедури консультацій з громадськістю, практикувати їх проведення;
- 2) недержавні аналітичні центри повинні дбати про утвердження та підвищення свого авторитету в суспільстві шляхом прояву високого професіоналізму, неупередженості, оволодівати навичками оперативної майстерності, забезпечувати доступ до результатів своєї діяльності широкому загалу.

Отже, “мозкові центри” — це інституції громадянського суспільства, які є невід’ємними елементами процесу стратегічного управління. Їх головна функція полягає в сприянні владі приймати результативніші та ефективніші стратегічні рішення.

8.3.7. Загальні технології залучення громадськості до стратегічного управління



Технології залучення громадськості до стратегічного управління (різновид управлінських технологій) можна розглядати як сукупність методів, прийомів і засобів впливу владних структур на всебічний розвиток інституту участі громадян в управлінні суспільними справами

Результативність застосування технології залучення громадськості до стратегічного управління значною мірою залежить від:

- 1) ступеня відповідності інтересів і потреб населення щодо реформування системи стратегічного управління, зацікавленості громадян у кінцевих результатах запропонованих владою суспільних змін, перетворень тощо;
 - 2) потенційних можливостей участі громадян у реформуванні системи стратегічного управління (освіта, політична і правова культура, громадська активність, морально-психологічні якості);
 - 3) розвиненості організаційних форм участі населення у житті суспільства та позитивного досвіду вирішення громадянами важливих для життя соціуму проблем як місцевого, так і загальнодержавного значення;
 - 4) рівня державницької позиції управлінців, їх політичної і моральної свідомості.
- Загалом технології залучення громадськості до стратегічного управління поділяють на:

- а) безпосередні — реалізуються через механізми прямої демократії шляхом безпосередньої взаємодії населення з суб’єктом державної влади, який здійснює стратегічне управління (референдуми, звернення громадян, громадські ініціативи, громадські консультації, публічні дебати, обговорення, функціонування при органах державної влади громадських рад тощо);
- б) опосередковані — вивчення громадської думки та інформаційно-аналітичні технології, аналітичні, експертні послуги, що можуть надавати органам державної влади НУО, незалежні аналітичні центри (НАЦ) на замовлення. Такі недержавні організації широко розповсюджені в країнах розвинутої демократії і надають органам влади інформацію про громадську думку до тієї чи іншої стратегії (що дуже важливо на етапі її визначення та формування).

Референдум як технологія залучення громадськості до стратегічного управління в сучасній Україні поки що недостатньо використовується як на загальнодержавному, так і місцевому рівнях. І це попри те, що він є відповідно до Конституції головним засобом волевиявлення народу. Використанню референдуму в політико-управлінській практиці перешкоджає відсутність належного законодавчого регулювання (станом на II квартал 2015 року). Це стосується правового механізму проведення референдумів і реалізації їх результатів. На думку дослідників, відсутність суспільного консенсусу щодо концепції реформування інституту референдуму — головна причина зволікання з ухваленням його нового (оновленого) змісту.

Звернення громадян можна законно віднести до різновиду масових технологій участі населення у стратегічному управлінні. Право на звернення закріплене статтею 40 Основного Закону України — Конституції. Таке право передбачає можливість направлення індивідуальних (колективних) письмових та усних звернень до органів

державної влади (їх посадових і службових осіб) та закріплює обов'язок носіїв владних повноважень розглянути такі звернення і дати обгрунтовану відповідь у визначені строки. Детальніше ці конституційні положення розкрито у Законі України "Про звернення громадян". З огляду на те, що цей Закон був прийнятий ще 1996 року, він власне на сьогодні потребує оновлення.

У повноваженнях органів державної влади зробити звернення громадян реальним засобом залучення їх до участі у стратегічному управлінні. Сьогодні на рівні центральних органів державної влади (зокрема Уряду) впроваджується система заходів щодо поліпшення роботи зі зверненнями громадян. Що ж стосується місцевих і регіональних органів влади, то з огляду на об'єктивні й суб'єктивні причини цей механізм взаємодії з громадськістю повною мірою не використовується.

До безпосередніх технологій залучення громадськості до стратегічного управління відносять також різні форми консультацій з громадськістю. Консультації проводяться з метою залучення громадян до участі в управлінні державою, забезпечення гласності, відкритості та прозорості в діяльності владних структур, сприяння їх діалогу з суспільством, врахування думки населення при підготовці та прийнятті органами державної влади рішень із важливих питань державного і суспільного життя. В обов'язковому порядку повинні проводитися консультації з питань нормативно-правового характеру, що лежать у площині прав і свобод громадян, стратегій економічного, соціального і культурного розвитку та стратегічних рішень щодо їх виконання, використання органами влади бюджетних коштів.

Важливим завданням органів державної влади України є запровадження проведення систематичних консультацій з громадськістю у процесі прийняття стратегічних рішень органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування, завчасного оприлюднення проектів відповідних актів на офіційних веб-сайтах цих органів, використання інших механізмів взаємодії.

Безпосередня форма консультацій з громадськістю передбачає проведення публічних дебатів і обговорень.

Публічні дебати і обговорення в країнах розвиненої демократії є суспільним майданчиком для дискусій з питань, актуальних для соціально-економічного розвитку держави. Їх метою є конструктивне та аргументоване обговорення важливих суспільних проблем і формування усвідомленої позиції громадськості щодо основних проблемних питань розвитку країни регіону, території. Публічні дебати і обговорення, як правило, проводяться у формі дискусії. Заздалегідь формується і оприлюднюється тема дебатів чи громадського обговорення, яка передбачає полярні точки зору. Прихильники і противники почергово викладають основні аргументи на підтримку власної точки зору. Своє ставлення до обговорюваних питань і думки стосовно позиції протилежних сторін можуть висловити усі бажаючі. За результатами таких обговорень публічно приймається рішення щодо реалізації тієї чи іншої стратегії.

Щоб публічні обговорення не перетворилися у формальний захід, потрібно виносити питання, які реально зачіпають інтереси широкого загалу. Питання мають бути добре підготовленими інформаційно і організаційно (забезпечена репрезентативність соціальних груп населення з урахуванням соціальної структури суспільства, об'єднань громадян, які провадять свою діяльність у певній галузі (сфері) чи регіоні). Громадське обговорення може відбуватися також у формі конференцій, семінарів, форумів, громадських слухань, круглих столів, зустрічей із громадськістю, інтернет-конференцій тощо.

У реаліях сучасної України є потреба у визначенні засад проведення консультацій з громадськістю, публічних дебатів і обговорень на законодавчому рівні. Окрім

того, актуальним є питання про розширення інформаційних потоків між органами державної влади та громадянським суспільством із метою надання повної, точної, об'єктивної, надійної та відповідної інформації зацікавленим сторонам із будь-якого стратегічного рішення (*матеріал про роль зацікавлених сторін і груп інтересів у стратегічному управлінні див. у відповідному параграфі*). Однією з найпоширеніших форм залучення громадськості до реформування державної політики в країнах Європейського Союзу є *громадські слухання*. В Україні їх також проводять, та через недосконалість технологічного процесу прийняття рішень за підсумками проведення громадських слухань, відсутність чіткого механізму впровадження в життя їх результатів, недостатню матеріально-технічну базу і низький рівень поінформованості населення про проведення громадських слухань вони часто перетворюються на суто формальні заходи.

В умовах поширення інформаційних технологій дієвими видами консультацій з громадськістю можуть стати електронні консультації, інтернет-консультації, "гарячі" телефонні лінії. Їх перевагами є доступність, низька матеріальна витратність, анонімність, необмеженість часовими рамками і місцем проведення, що забезпечує широку участь у них різних категорій населення.

До безпосередніх (прямих) форм залучення громадян до стратегічного управління належать також збори громадян, місцеві ініціативи, органи самоорганізації населення та спеціально створені дорадчі органи громадського контролю при органах виконавчої влади (громадські ради).

8.3.8. Громадські ради і вивчення громадської думки як форми участі в стратегічному управлінні

Створення громадських рад в Україні було унормовано постановою Кабінету Міністрів України від 26 листопада 2006 року № 1302 "Про додаткові заходи щодо забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики". Постанова Кабінету Міністрів України від 3 листопада 2010 р. № 996 "Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики" оптимізувала способи їх утворення і механізми впливу на процес вироблення державної політики. Згідно з зазначеними вище нормативно-правовими актами громадські ради визначаються як колегіальний виборний консультативно-дорадчий орган, який має за мету забезпечення участі громадян і їх об'єднань в управлінні державними справами, здійснення громадського контролю за діяльністю органів виконавчої влади, налагодження взаємодії їх з громадськістю, врахування громадської думки під час формування та реалізації державної політики.

Як свідчить аналіз поточної діяльності громадських рад в Україні, сучасну практику (станом на 2013 р.) їх функціонування однозначно оцінити досить складно. З одного боку, громадські ради сьогодні діють при більшості органів виконавчої влади, з іншого — результативність їх впливу на стратегічне управління є низькою, що зумовлено як об'єктивними, так і суб'єктивними чинниками. Серед цих чинників фахівці, зокрема, виділяють:

- обмеження повноважень громадських рад дорадчим статусом і невизначеність джерел їх фінансування;
- пасивність населення та брак у громадських активістів практичного досвіду роботи в таких органах;
- відсутність єдиного підходу до кількісного складу громадських рад, що впливає на дієвість їх роботи, та домінування в них представників влади;

- нерегламентованість критеріїв членства в громадських рада;
- відсутність координації в діяльності громадських рад і належного методичного забезпечення.

Необхідними кроками з боку органів влади щодо залучення громадськості до діяльності громадських рад мають стати:

- посилення їх інституційної спроможності;
- здійснення комунікативних заходів щодо інформування громадськості про діяльність громадських рад, їх популяризації, підвищення авторитету громадських рад як впливових представників громадянського сектору;
- створення матеріально-фінансових і організаційних умов для функціонування наявних рад;
- організація професійної підготовки членів рад і введення до їх складу активних представників громадськості;
- залучення членів громадських рад на постійній основі до процесу підготовки стратегічних рішень;
- створення на офіційних веб-сайтах органів державної влади спеціальних розділів для розміщення матеріалів про діяльність громадських рад;
- постійне висвітлення поточної діяльності громадських рад у ЗМІ.

Практика демократичного врядування показує, що найпоширенішою технологією опосередкованого залучення громадськості до стратегічного управління є вивчення громадської думки. Вивчення громадської думки здійснюється шляхом:

- проведення соціологічних досліджень і спостережень (опитування, анкетування, контент-аналіз інформаційних матеріалів, фокус-групи);
- запровадження спеціальних розділів у друкованих та електронних засобах масової інформації;
- проведення експрес-аналізу коментарів, відгуків, інтерв'ю, інших матеріалів у пресі, на радіо та телебаченні для визначення позиції різних соціальних груп;
- опрацювання та узагальнення висловлених у зверненнях громадян зауважень і пропозицій;
- проведення аналізу інформації, що надходить до спеціальних скриньок.

З метою вдосконалення системи вивчення громадської думки та врахування її у стратегічному управлінні постає питання про необхідність створення системи моніторингу громадської думки на загальнонаціональному та локальному рівнях (*матеріал про моніторинг і оцінювання у стратегічному управлінні див. у відповідному розділі*).

Вивчення громадської думки є важливим інструментом прогнозування реакції суспільства на стратегічні рішення. З цієї метою доцільно на законодавчому рівні чіткіше визначити форми, способи і порядок використання цієї процедури, можливість створення спеціалізованих структурних підрозділів для її проведення та обов'язковість оприлюднення результатів опитування та інформації про вжиті за його результатами заходи.



Залучення громадян до стратегічного управління — це двосторонній системний процес взаємодії органів державної влади та інститутів громадянського суспільства, який забезпечує можливість для населення реально впливати на стратегічне управління

Принципи взаємодії органів влади з інститутами громадянського суспільства відображені в розпорядженні Кабінету Міністрів України від 21 листопада 2007 року № 1035–р “Про схвалення Концепції сприяння органами виконавчої влади розвитку громадянського суспільства” (втратило чинність) та Національна стратегія сприяння

розвитку громадянського суспільства в Україні на 2016-2020 роки (Указ Президента України від 28 лютого 2016 р. № 68/2016). Ці два документи передбачають:

- пріоритет прав і свобод людини;
- верховенство права;
- соціальне партнерство;
- забезпечення рівних можливостей;
- прозорості, відкритості та взаємовідповідальності органів державної влади, органів місцевого самоврядування та організацій громадянського суспільства;
- політичної неупередженості і недискримінації стосовно усіх видів організацій громадянського суспільства;
- забезпечення конструктивної взаємодії органів державної влади, органів місцевого самоврядування та організацій громадянського суспільства;
- стимулювання інститутів громадянського суспільства до участі у формуванні та реалізації державної політики;
- сприяння залученню громадськості до процесів формування та реалізації державної, регіональної політики, вирішення питань місцевого значення.

У процесі реалізації визначених стратегічних завдань перед органами державної влади на загальнодержавному, регіональному та місцевому рівнях виникають певні труднощі. Ці труднощі пов'язані з діяльністю владних структур, а саме:

- недосконалість правового поля співпраці влади з інститутами громадянського суспільства;
- відсутність механізмів відповідальності органів державної влади і окремих посадових осіб за перешкоджання діяльності інститутам громадянського суспільства;
- недостатній рівень відкритості і прозорості діяльності владних структур;
- неналежний рівень ресурсно-фінансового, матеріального і кадрового забезпечення структурних підрозділів органів державної влади, відповідальних за взаємодію із громадськістю;
- низький рівень кваліфікації посадових осіб, уповноважених на співпрацю з громадськістю.

Труднощі співпраці органів влади і ОГС пов'язані з особливостями суспільної свідомості населення, зокрема, низьким рівнем правової свідомості: відсутністю необхідних знань або недостатньою поінформованістю про державну діяльність; незрозумінням політичної та громадянської культури суспільства; невпевненістю у реальних можливостях впливу громадськості на вирішення місцевих, регіональних або загальнодержавних питань.

Висока правова і політична освіченість і поінформованість населення — сприятливе середовище для розвитку його громадської активності, спроможності використання різних можливостей впливу на стратегічне управління. Вирішити ці завдання органи державної влади можуть за допомогою системи громадянської просвіти; навчальних тренінгів і семінарів; кампанії з громадської поінформованості; узагальнення і поширення кращого досвіду діяльності громадських організацій і об'єднань тощо.

Досвід демократичних країн демонструє, що дієва модель взаємодії органів державної влади з інститутами громадянського суспільства в процесі стратегічного управління можлива за наявності:

- сприятливого для діяльності громадських об'єднань правового середовища;
- розробки на його основі реальних механізмів впливу громадян на діяльність владних структур;
- інформаційної відкритості органів державної влади (обов'язкове завчасне оприлюднення до ухвалення усіх проектів нормативно-правових актів, які мають важливе суспільне значення);

- матеріально-ресурсної підтримки інститутів громадянського суспільства;
- розширення меж і змісту громадського впливу на стратегічне управління;
- системної культурно-просвітницької діяльності серед населення, формування його правової та громадянської культури;
- синхронізації зусиль влади і громадськості в інтересах суспільства, його процвітання і прогресу.



Залучення громадян до стратегічного управління необхідно розглядати як системний процес взаємодії органів державної влади і інститутів громадянського суспільства, який надає представникам громадського сектору можливість реально впливати на прийняття рішень, що визначають шляхи суспільного розвитку

8.3.9. Роль громадської експертизи у стратегічному управлінні

Однією із форм участі ОГС у стратегічному управлінні є громадська експертиза діяльності органів виконавчої влади. Інституалізацію громадської експертизи почали застосовувати у вітчизняній практиці стратегічного управління після прийняття відповідної Постанови Кабінету Міністрів України від 5 листопада 2008 року № 976 “Про затвердження Порядку сприяння проведенню громадської експертизи діяльності органів виконавчої влади”.



Громадська експертиза є складовою механізму демократичного управління державою, який передбачає проведення інститутами громадянського суспільства оцінки діяльності органів виконавчої влади, дієвості прийняття і виконання такими органами рішень, підготовку пропозицій щодо розв’язання суспільно значущих проблем для їх врахування органами виконавчої влади у своїй діяльності

Об’єктом такої експертизи є діяльність певного органу виконавчої влади та органу місцевого самоврядування.

Складовими громадської експертизи є оцінка діяльності та підготовка пропозицій. Логічно постає питання – в чому суть діяльності органу влади? Зміст діяльності органу виконавчої влади полягає в організації практичного виконання законів, втілення їх вимог у життя, тобто здійснення виконавчо-розпорядчої (управлінської) діяльності. При цьому слід урахувувати, що виконавча влада – це підсистема державної влади, основними функціями якої є забезпечення і ведення безпосереднього управління суспільними процесами, свідомістю і поведінкою людей.

При проведенні громадської експертизи оцінюється діяльність, що передбачає вимірювання результатів порівняно з цілями (*матеріал про моніторинг і оцінювання у стратегічному управлінні див. у відповідному розділі*).

Необхідно пам’ятати, що оцінювання є відмінним від аудиту та інспекції. За визначенням Ж.Кенела, аудит – це незалежна об’єктивна контрольна та консалтингова діяльність, спрямована на підвищення продуктивності праці організації та її вдосконалення, під час проведення якого робота установи співставляється з вимогами.



Аудит у стратегічному управлінні можна охарактеризувати як дослідження доцільності, правильності та результативності діяльності. Інспекція передбачає виявлення і запобігання порушенням, нагляд за правильністю дій і додержанням установлених вимог.

Другою складовою громадської експертизи є оцінювання ефективності прийняття та виконання органом виконавчої влади рішень. Під ефективністю розуміють співвідношення отриманих результатів і здійснених для їх отримання витрат. Якщо вигоди від реалізації стратегії, політики, програми, втілення конкретного рішення, що регулює суспільний розвиток, перевищують здійсненні при цьому витрати ресурсів, то можна говорити про певну ефективність такої діяльності.

Наприклад, якщо внаслідок витрат із державного бюджету на підтримку дитячих будинків сімейного типу отримано надзвичайний соціальний ефект (зменшення кількості дітей-сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування, соціальна адаптація дітей-сиріт тощо), то можна стверджувати про ефективність такої урядової програми. У будь-якому випадку, при вимірюванні ефективності розробляють і застосовують систему критеріїв для оцінювання.

Третьою складовою громадської експертизи є підготовка пропозицій щодо розв'язання суспільно значущих проблем для їх врахування органами виконавчої влади у своїй роботі. Пропозиції мають бути обґрунтованими і співвідноситися з отриманими результатами оцінювання діяльності. Такі пропозиції мають враховувати компетенцію того чи іншого органу влади, якому вони спрямовуються.

Громадська експертиза діяльності органів виконавчої влади є складовою механізму демократичного управління державою. Громадськість за допомогою власних асоціацій та об'єднань долучається до оцінювання результатів стратегічного управління. Аналізуючи діяльність органів влади та надаючи свої пропозиції, ОГС тим самим сприяють поліпшенню стратегічного управління або ініціюють формування чи перегляд стратегій.

Окрім того, встановлені при проведенні громадської експертизи обов'язкові процедури зобов'язують органи виконавчої влади вчиняти певні дії і розглядати пропозиції громадськості за результатами проведеної експертизи. Це надає інститутам громадянського суспільства можливою мірою впливати на реалізацію різних стратегій, програм, заходів тощо. У сучасному світі наслідки стратегічного управління зазвичай є більш складними і важливими незалежно від рівня та сфери реалізації стратегії. Об'єктивна громадська експертиза надає державним службовцям, посадовим особам місцевого самоврядування більше впевненості під час прийняття стратегічних рішень, оскільки вони знатимуть, що дієве, а що — ні. Водночас якісно проведена громадська експертиза дає змогу вплинути і на раціональне використання різних ресурсів, бюджетних коштів, оскільки громадськість може дати неупереджену об'єктивну оцінку певним прогалинам або запобігти їх виникненню.

Громадська експертиза забезпечує зворотний зв'язок у відносинах органів влади та громадськості. Дієвість стратегії визначається передусім тим, чи відповідає вона потребам суспільства і чи вирішує наявні проблеми в інтересах громадян.

ВИСНОВКИ

1. Стратегію слід розглядати як дуальний процес — формування стратегії та її реалізація. Впровадження стратегічного управління є процесом: від формування намірів до відстеження наслідків і впливу певного стратегічного плану; трансформації цілей, проголошених у стратегічному плані, у результати, який супроводжується застосуванням правил, тлумаченням нормативних актів, дотриманням законів і наданням послуг населенню. Стратегія повинна від-

повідати інтересам організації і сторін, зацікавлених у її діяльності, середовищу, в якому функціонує організація, а також її ресурсам, можливостям і компетенціям. Стратегічне управління — це спільні зусилля команди та органічна єдність цілей, завдань і ресурсного забезпечення для досягнення прогресу в суспільному розвитку

2. Інструменти — це специфічні засоби, за допомогою яких стратегічний план впроваджується в життя. Саме завдяки певному набору інструментів впровадження можна констатувати про здійснення стратегічного управління. Основним завданням належного врядування є вибір зі значної кількості інструментів, що регулюють різні сфери суспільної життєдіяльності, найефективнішого засобу в найоптимальніший термін, із урахуванням суспільних традицій і звичаїв та соціально-політичної ситуації і з найбільшою віддачею для громадян від впровадження стратегічного управління.
3. Аналітичні документи підсумовують дослідницьку або дорадчу діяльність, яка супроводжує весь процес стратегічного управління. Аналітичні документи поділяють на документи внутрішнього та зовнішнього використання. Структура типового аналітичного документа дає змогу осягнути основні структурні елементи аналітичної записки, що можуть зустрічатися в будь-якому вигляді у різних сферах діяльності органів влади.
4. Вирішення суспільних проблем завжди потребує певних ресурсів (inputs) — обмежених, але необхідних для впровадження стратегічного управління “вихідних умов” реалізації намічених заходів.

Ресурси у широкому розумінні — все те, що індивід або група осіб можуть використовувати для впливу на інших. Виокремлюють кілька класифікацій і видів ресурсів: правові, фінансові, майнові, примусові, більшості, довіри, людські, організаційні, інформаційні та часові. Для розподілу ресурсів організація повинна визначити свій підхід до низки сфер: рівень необхідних ресурсів і способів їх оцінки; одномоментна доступність ресурсів у кожен відрізок часу; планування ресурсів на певний період часу. Розподіл ресурсів як стратегічну дію потрібно розглядати з огляду балансу між результативністю та ефективністю.

5. Участь громадськості в стратегічному управлінні. До ОГС відносять різного роду недержавні неприбуткові організації — об’єднання громадян, що виникають за їх ініціативи для реалізації довгострокових цілей і не мають за мету одержання прибутку, які мають свій статут і вирізняються чіткою структурою. Серед таких можна, зокрема, виділити: громадські та благодійні організації, релігійні організації, творчі спілки, національно-культурні товариства, профспілки, різні групи самоорганізації населення, недержавні засоби масової інформації тощо.

Факторами, які безпосередньо зумовлюють участь ОГС у стратегічному управлінні, є інтерес і рівень довіри між суб’єктами цього процесу. Участь ОГС у процесі стратегічного управління визначається рівнем їх довіри до головних розробників стратегій, а також між членами суспільства. Участь ОГС залежить від низки інституційних і контекстуальних чинників, серед яких, зокрема, можна виділити: організація держави; внутрішня організація самих ОГС; централізація представлення інтересів.

Як свідчить досвід країн розвиненої демократії, участь громадян та їх об’єднань у стратегічному управлінні дає можливість: звільнити ресурси держави від реалізації окремих надмірно обтяжливих для неї соціальних завдань, зберігаючи при цьому високі соціальні стандарти для населення; підвищити якість страте-

гічних рішень шляхом повнішого врахування потреб населення, альтернатив і можливих наслідків рішень; забезпечувати повнішу імплементацію стратегічних рішень населенням. ОГС вступають у взаємозв'язки з виробниками стратегічного управління — державними інституціями. Цим зв'язкам властивий горизонтальний характер. Масштаб впливу ОГС по-різному проявляється щодо двох типів порядку денного стратегії: системного та інституційного.

6. Сутність недержавних “мозкових центрів” полягає у виробленні нових ідей, підходів і механізмів їх реалізації. Завдання (функції), які покликані виконувати недержавні аналітичні центри, можна класифікувати за групами: аналітичні; дослідницькі; освітні; впроваджувальні. Своєю діяльністю недержавні центри здійснюють своєрідну “інтервенцію у владу”, оскільки фактично виявляють запити суспільства і пропонують способи реагування на них у конкретних умовах обмеженості ресурсів. Аналіз діяльності існуючих ОГС, серед напрямків роботи яких є аналітично-дослідницька складова, дозволяє виділити два основні типи таких організацій: організації, що ставлять за основну мету вироблення конкретних рекомендацій щодо стратегічного управління; організації, що стимулюють суспільну дискусію щодо певної проблеми та спрямовують свої зусилля, в першу чергу, на формування владного порядку денного стратегії. Аналіз діяльності функціонуючих ОГС, серед напрямків діяльності яких є й аналітично-дослідницька складова, дає змогу виділити два основних типи таких організацій: а) організації, які ставлять за основну мету вироблення конкретних рекомендацій щодо стратегічного управління; б) організації, що стимулюють суспільну дискусію щодо певної проблеми і спрямовують свої зусилля передусім на формування владного порядку денного стратегії.
7. Технології залучення громадськості до стратегічного управління (різновид управлінських технологій) можна розглядати як сукупність методів, прийомів і засобів впливу владних структур на всебічний розвиток інституту участі громадян в управлінні суспільними справами. Загалом технології залучення громадськості до стратегічного управління поділяються на безпосередні та опосередковані. Громадські ради і вивчення громадської думки є формами участі в стратегічному управлінні. Залучення громадян до стратегічного управління — це двосторонній системний процес взаємодії органів державної влади та інститутів громадянського суспільства, який забезпечує можливість для населення реально впливати на стратегічне управління, який надає представникам громадського сектору можливість реально впливати на ухвалення рішень, що визначають шляхи суспільного розвитку. Однією із форм участі ОГС у стратегічному управлінні є громадська експертиза діяльності органів виконавчої влади. Громадська експертиза є складовою механізму демократичного управління державою, який передбачає проведення інститутами громадянського суспільства оцінки діяльності органів виконавчої влади, дієвості прийняття і виконання такими органами рішень, підготовку пропозицій щодо розв'язання суспільно значущих проблем для їх врахування органами виконавчої влади у своїй діяльності.

КЛЮЧОВІ ТЕРМІНИ І ПОНЯТТЯ

Активна участь	“Меню” інструментів впровадження
Аналітичний документ міністерства/ відомства	“Мозкові центри”
Аналітичні документи	Належне управління часом
Біла книга	Недержавний сектор
Вивчення громадської думки	Неурядові організації
Відкритість	Нормативні ресурси
Внутрішня самоорганізація	Організації громадянського суспільства
Вплив ОГС	Організаційні ресурси
Громадська експертиза	Підзвітність
Громадські ради	Правові ресурси
Громадські слухання	Програмні документи
Демографічні ресурси	Публічні дебати і обговорення
Документи для внутрішнього використання	Реалізація стратегії
Документи для зовнішнього використання	Ресурси більшості
Доповідна записка	Ресурси довіри
Економічні ресурси	Ресурси примусу?
Електронні консультації	Ресурси часу
Звернення громадян	Ресурсне забезпечення стратегічного управління
Зелена книга	Референдум
Інститути (інституції) громадянського суспільства	Розподіл ресурсів
Інституційний порядок денний	Системний порядок денний
Інструменти впровадження	Соціальні ресурси
Інформаційні ресурси	Стратегічний документ
Комунікативна мета	Структура типового аналітичного документа
Консультації з громадськістю	Типи аналітичного документа
Контроль та оцінювання ОГС	Утилітарні ресурси
Корпоративний аналітичний документ	Участь громадськості
Культурно-інформаційні ресурси	Фінансові ресурси
Людські ресурси	Централізація представлення інтересів
Майнові ресурси	“Часокради”

ЗАПИТАННЯ І ЗАВДАННЯ ДО РОЗДІЛУ 8

Контрольні запитання

1. У чому полягає суть процесу реалізації стратегії?
2. Яким видам ресурсів належить визначальна роль у стратегічному управлінні?
3. Які основні “часокради” у стратегічному управлінні?
4. Яка роль стратегічних документів?
5. У чому особливості взаємодії організацій громадянського суспільства з іншими учасниками стратегічного управління?
6. Які інструменти впровадження у стратегічному управлінні доцільно використовувати? Які економічні та професійні моделі оцінювання результативності ви можете назвати?
7. Які особливості оцінювання затрат, продуктів і результатів, наслідків і впливів у стратегічному управлінні?
8. Чому аналіз вигід витрат називають практичним методом оцінювання в стратегічному управлінні?
9. Сучасні можливості та проблемні питання у здійсненні моніторингу та оцінювання в стратегічному управлінні?

Оцініть правильність тверджень (так–ні)

1. Стратегія результативна настільки, наскільки успішна її реалізація.
2. Чи повинна організація пересвідчитися, що пропонувана стратегія є придатною, прийнятною та здійсненою?
3. Розподіл ресурсів у достатньому обсязі не є найважливішою частиною процесу реалізації стратегії.
4. Організації громадянського суспільства не варто залучати до процесу стратегічного управління
5. Громадські ради і вивчення громадської думки не є формами участі у стратегічному управлінні.
6. Чи є громадська експертиза складовою участі громадськості у стратегічному управлінні?

Питання для обговорення

1. Реальні можливості та потенційні загрози, що можуть виникнути в процесі реалізації стратегії.
2. Яка залежність між набором інструментів для реалізації стратегії і дієвістю стратегічного управління?
3. З якими аналітичними документами вам доводилось працювати чи брати участь у їх підготовці?
4. Чи існує ресурсна залежність дієвості стратегічного управління?
5. Чому час є особливим ресурсом стратегічного управління?
6. Як досягти дієвого використання громадських рад у стратегічному управлінні?
7. Основні перешкоди участі ОГС у стратегічному управлінні?

Завдання

Завдання 1.

Оцініть можливість успішної реалізації стратегії у вашій організації.

Відповідь матиме індивідуальний характер для кожної організації залежно від її потенціалу щодо планування та реалізації стратегії, а також відповідної корпоративної культури. Для прикладу, десять найпоширеніших проблем, які зустрічаються в процесі реалізації стратегії:

1. Реалізація стратегії тривала довше запланованого часу.
2. Під час реалізації стратегії виявилися серйозні проблеми, не передбачені заздалегідь.
3. Координація реалізації стратегії була недостатньо дієвою.
4. Діяльність конкурентів і криза відволікали увагу від питань реалізації стратегії.
5. Потенціал залучених до реалізації осіб виявився недостатнім.
6. Рівень підготовки та інструктування співробітників нижчої ланки виявилися недостатніми.
7. Основні завдання і реалізація не окреслені детально.
8. Інформаційна система моніторингу процесу реалізації стратегії виявилася недостатньо потужною.
9. Недостатньо чітко окреслені функції і відповідальність головних виконавців.
10. Особи, залучені до процесу формування стратегічних рішень, не були активно задіяні під час реалізації.

Малоймовірно, що ваша організація не матиме проблем під час реалізації стратегії, і ви, швидше за все, зможете виявити лише незначну їх кількість. Якщо ви виявили досить багато проблем, значить, стратегічний менеджмент у вашій організації недієвий.

Завдання 2.

Для визначення оптимальності використання наявного у вас часу як ресурсу дайте відповіді на питання:

- Як часто в умовах нинішнього управління часом вам доводиться мати справу з непередбаченими ситуаціями?
- Які ваші недоліки впливають на результативне використання часу?
- Як ви з ними боретесь?
- Чи правильно ви визначили баланс між поточними завданнями, аналізом минулих і плануванням майбутніх завдань?
- Чи правильно розподіляєте час між виконанням різних функцій?
- Чи входить до ваших функціональних обов'язків діяльність, на яку витрачається занадто багато або занадто мало часу?
- Ви оптимізуєте свою діяльність відповідно до змін, що відбуваються, чи продовжуєте працювати за усталеною методикою?
- Які зі своїх обов'язків ви могли б делегувати іншим?
- Охарактеризуйте осіб, з якими ви взаємодієте в процесі трудової діяльності? Ви витрачаєте занадто мало чи занадто багато часу на них?
- Ваші найважливіші пріоритети? У який спосіб ви можете поліпшити вашу нинішню діяльність і краще сфокусуватися на ній?
- Які ваші особисті якості проявляються у роботі? Які бажано удосконалити?

Завдання 3.

Управління часовим ресурсом є найважливішою навичкою для кожного, хто обіймає керівну посаду.

Що, на вашу думку, є зайвою витратою часу для менеджера.

Які функції вашої нинішньої діяльності, з вашої точки зору, можна розцінювати як недоцільні? Зафіксуйте ваші спостереження нижче.

Розподіліть ваші функціональні обов'язки з огляду пріоритетності — вищий рівень, середній і низький. Опишіть ваші спостереження.

Завдання 4.

Чи згодні ви з наведеними нижче твердженнями. Обґрунтуйте вашу думку.

1. Реалізація стратегії є, скоріш за все, найважливішим її етапом.
2. Якщо стратегію не можна реалізувати, вона втрачає будь-який сенс.
3. Реалізація є окремою частиною стратегії.
4. Реалізація є безперервним процесом.
5. Реалізація стратегії є останнім етапом процесу.

Якою б не була ваша думка щодо наведених вище тверджень, слід зазначити, що є низка критеріїв (наведені не відповідно до значимості), відповідність яким має бути забезпечена для обґрунтування всієї стратегії:

Ключові завдання

Що необхідно зробити?

Ключові діючі особи

Хто виконуватиме ці завдання?

Ключові тимчасові рамки

Коли необхідно виконати ці завдання?

Контроль

Необхідні системи і процедури контролю

Структурні аспекти

Чи потрібна адаптація організаційної структури?

Вимоги до інформації

Хто і що повинен знати, в якій формі і коли?

Поведінкові аспекти

Які види відповідних дій дає стратегія?

Політичний аспект

Чи може стратегія порушити політичні баланси?

Стратегії змін

Як будуть вирішуватися питання змін?

Система винагороди

Чи відповідає вона новій стратегії?

НАВЧАЛЬНІ РЕСУРСИ**Основна література**

1. Берданова О. В. Стратегічне планування : навч. посіб. / О. В. Берданова, В. М. Вакуленко, В. В. Тертичка. — Київ ; Львів : ЗУКЦ, 2008. — 138 с. — Існує ел. версія: www.IPAS.org.ua/library.htm.
2. Брайсон Дж. Стратегічне планування для державних та неприбуткових організацій / Джон М. Брайсон ; пер. з англ. А. Кам'янець. — Львів : Літопис, 2004. — 352 с.
3. Запровадження стратегічного планування в Україні : збірка док. і матеріалів / уклад. В. Тертичка. — Київ : Центр дослідж. адмін. реформи НАДУ, 2004. — 401 с. — Існує ел. версія: www.IPAS.org.ua/library.htm.
4. 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.

Додаткова література

5. Ансофф И. Стратегическое управление : пер. с англ. / И. Ансофф. — Москва : Экономика, 1989. — 519 с.
6. Василенко В. А. Стратегічне управління : навч. посіб. / В. А. Василенко, Т. І. Ткаченко. — Київ : ЦУЛ, 2003. — 396 с.
7. 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.
8. Винокуров В. А. Организация стратегического управления / В. А. Винокуров. — Москва : Центр экономики и маркетинга, 2006. — 456 с.
9. Волес В. Творення політики в Європейському Союзі / В. Волес, Г. Волес ; пер. з англ. Р. Ткачука. — Київ : Вид-во Соломії Павличко "Основи", 2004. — 871 с.
10. Грицяк І. А. Європейське управління : теоретико-методологічні засади : монографія / І. А. Грицяк. — Київ : К. І. С., 2006. — 395 с.
11. Енциклопедичний словник з державного управління : довідк. вид. / НАДУ ; 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.
12. Ібрагімова І. Інформування громадськості органами влади та механізм доступу до інформації / І. Ібрагімова // Громадяни в пошуках інформації: українські реалії / упоряд.: І. Підлуська, С. Горобчишина. — Київ : Агентство "Україна", 2005. — С. 76–84.

13. Кин Дж. Демократия и гражданское общество / Дж Кин ; пер. с англ. ; послесл. М. А. Абрамова. — Москва : Прогресс-Традиция, 2001. — 400 с.
14. Кньопфель П. Аналіз і пілотаж публічної політики / П. Кньопфель [та ін.] ; пер. з фр. І. С. Микитин ; наук. ред.: Н. Р. Малишева ; Вищ. ін-т публіч. упр. Швейцарії. — Київ : Алерта, 2010. — 422 с.
15. Коен Д. Л. Гражданское общество и политическая теория : пер. с англ. / Д. Коэн, Э. Арато. — Москва : Весь Мир, 2003. — 784 с.
16. Лесечко М. Д. Стратегічне планування : навч. посіб. / М. Д. Лесечко, Р. М. Рудніцька ; Львів. регіон. ін-т держ. упр. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. — Львів, 2004. — 73 с.
17. Малиновський В. Я. Державне управління : навч. посіб. / В. Я. Малиновський. — Вид. 2-ге, допов. та перероб. — Київ : Атіка, 2003. — 576 с.
18. Минцберг Г. Стратегический процесс / Г. Минцберг, Дж. Б. Куинн, С. Гошал. — Санкт-Петербург : Питер, 2001. — 587 с.
19. Настільна книга для неприбуткових організацій / за ред. А. Ткачука. — 2-ге вид., випр. і допов., адапт. до укр. законодавства станом на 01.08.2005 р. — Київ : ІКЦ “Леста”, 2005. — 288 с.
20. Непочатенко О. О. Сутність і зміст стратегічного управління / О. О. Непочатенко, О. М. Транченко // 36. наук. пр. / Уман. держ. аграр. ун-т. — Умань, 2008. — Вип. 67, ч. 2 : Економіка. — С. 353–360.
21. Неурядові аналітичні центри в Україні: стан і перспективи (аналітична доповідь Центру Разумкова) // Нац. безпека і оборона. — 2003. — № 10. — С. 2–27.
22. Пал Л. Аналіз державної політики / Л. Пал ; пер. з англ. І. Дзюба. — Київ : Основи, 1992. — 422 с.
23. Паливода Л. Стан та динаміка розвитку неурядових організацій України: 2002–2009 роки / Л. Паливода, С. Голота ; Творчий центр ТЦК. — Київ : Видавн. дім “КуПол”, 2010. — 112 с.
24. Парсонс Т. Система современных обществ / пер. с англ. Л. А. Седова и А. Д. Ковалева ; под ред. М. С. Ковалевой. — Москва : Аспект Пресс, 1998. — 70 с.
25. Патнам Р. Творення демократії: традиції громадянської активності в сучасній Італії / Р. Д. Патнам, Р. Леонарді, Р. Й. Нанетті ; пер. з англ. В. Ющенко. — Київ : Вид-во Соломії Павличко “Основи”, 2001. — 302 с.
26. Саймон Г. А. Адміністративна поведінка: дослідження процесів прийняття рішень в організаціях, що виконують адміністративні функції / Г. А. Саймон ; [пер. з англ. Р. Ткачука]. — 4-те вид., перероб. і допов. — Київ : АртЕк, 2001. — 375 с.
27. Система стратегічного планування соціально-економічного розвитку в Україні: сучасний стан та напрями вдосконалення. — Київ : ПРООН в Україні, 2009. — 120 с.
28. Тейлор Ч. Атомізм // Лібералізм : антологія / Ч. Тейлор ; упоряд.: О. Проценко, В. Лісовий. — Київ : Смолоскип, 2002. — С. 235–254.
29. Тертичка В. В. Стратегічне управління [Електронний ресурс] : навч. посіб. / В. В. Тертичка. — Електрон. дані та прогр. — Київ : К.І.С., 2015. — 1 електрон. опт. диск. (CD-ROM). — Назва з контейнеру. — (ISBN 978-617-684-140-1). — Веб-сайт: http://ipas.org.ua/images/doc/Library/EducationalMaterials/spm_tertychka_2015_a4.pdf.
30. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент : искусство разраб. и реализации стратегии : учеб. для вузов : пер. с англ. / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд ; под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. — Москва : Банки и биржи; ЮНИТИ, 1998. — 576 с.
31. Фундаментальні принципи щодо статусу неурядових організацій в Європі (прийнято учасниками багатосторонньої зустрічі, організованою Радою Європи), Страсбург, 5 липня 2002 р. // Юрид. вісн. України. — 2002. — № 50.

32. Шаров Ю. П. Стратегічне планування та реалізація політики на центральному, регіональному та місцевому рівнях : навч. посіб. / Ю. П. Шаров. — Київ : Центр навч. л-ри, 2004. — 56 с.
33. Chandler A. D. Strategy and structure / A. D. Chandler. — Cambridge : chapters in the history of the industrial enterprise : MIT Press, 1962. — 463 p.
34. Crozier M. Actors and Systems / Michel Crozier, Erhard Friedberg. — Chicago University Press, 1981.
35. Lewis D. The management of non-governmental development organizations: an introduction / D. Lewis. — Garamond : The Taylor & Francis Group, 2001. — 242 p.
36. Pearce J. A. Strategis Management / J. A. Pearce, R. B. Robinson. — 2nd ed. — Homewood : Richard D. Irwin, 1985. — P. 23–25.
37. Salamon L. The International Classification of Nonprofit Organizations: ICNPO-Revision 1, 1996 / L. Salamon, H. Anheier. — Baltimore : The Johns Hopkins Institute for Policy Studies, 1996. — 26 p. — (Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofits Sector Project ; no. 19).
38. Strategic Management : consept and Cases / University of Alabama. — 4th ed. — Plano (Texas, USA) : Business Publication Inc., 2007. — 647 p.

Ресурси Інтернет

- 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 екрану.
- 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 екрану.
- Громадянське суспільство і влада [Електронний ресурс] : уряд. веб-сайт / Департамент інформації та комунікацій з громадськістю Секретаріату Кабінету Міністрів України. — Електрон. дані та прогр. — Київ, 2007–2013. — Режим доступу: http://civic.kmu.gov.ua/consult_mvc_kmu/news/article. — Назва з екрану.
- Інститут аналізу політики та стратегій [Електронний ресурс] : веб-сайт. — Електрон. дані та прогр. — Київ : ІАПС, 2008–2013. — Режим доступу: <http://www.ipas.org.ua/>. — Назва з екрану.
- Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу [Електронний ресурс] : веб-сайт. — Електрон. дані та прогр. — Київ, 2013. — Режим доступу: <http://www.center.gov.ua>. — Назва з екрану.
- Кагляк Я. О. Інститути громадянського суспільства та інститут громадських організацій в Україні: теоретико-методологічні та нормопроектні аспекти [Електронний ресурс] / Я. Кагляк, В. Федоренко. — Режим доступу: <http://www.minjust.gov.ua/0/20126>. — Назва з екрану.
- Методичні матеріали зі стратегічного планування Фонду з міжнародного розвитку США [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://led.net.ua/ukr/tools/53.html>. — Назва з екрану.
- Рекомендація Комітету Міністрів Ради Європи державам-членам стосовно правового статусу неурядових організацій у Європі № СМ / Rec (2007) 14 [Електронний ресурс] / прийнято Комітетом Міністрів 10 жовтня 2007 р. на 1006-му засіданні заступників Міністрів. — Режим доступу: <http://www.ucipr.kiev.ua/modules.php?op=modload&name=News&file=article&sid=6032308&mode=thread&order=0&thold=0>. — Назва з екрану.

РОЗДІЛ 9

МОНІТОРИНГ І ОЦІНЮВАННЯ У СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

Мета вивчення розділу: отримати уявлення про технології і процес моніторингу та оцінювання в стратегічному управлінні; питання етики оцінювання в стратегічному управлінні; сучасні можливості та проблемні питання у здійсненні моніторингу та оцінювання в стратегічному управлінні.

Навчальні цілі:

- 1) засвоєння базових понять про процес моніторингу та оцінювання у стратегічному управлінні;
- 2) усвідомлення ролі і змісту моніторингу в стратегічному управлінні;
- 3) розуміння значення збору й аналізу даних для моніторингу та оцінювання в стратегічному управлінні;
- 4) усвідомлення відмінності оцінювання від інших видів контрольної діяльності та наукових досліджень;
- 5) ознайомлення зі змістом оцінювання затрат, продуктів, результатів, наслідків і впливів;
- 6) вміння визначати показники для моніторингу та оцінювання в стратегічному управлінні;
- 7) здатність застосовувати здобуті знання в практиці стратегічного управління.

Після вивчення розділу ви повинні:

- а) знати:
 - моделі і сутність процесу моніторингу та оцінювання в стратегічному управлінні;
 - особливості збору й аналізу даних для моніторингу та оцінювання в стратегічному управлінні;
 - логічну структуру оцінювання і його відмінності від інших видів контрольної діяльності та наукових досліджень;
 - етичні питання здійснення моніторингу та оцінювання в стратегічному управлінні;
- б) вміти:
 - формулювати особливості процесу моніторингу та оцінювання в стратегічному управлінні;
 - методологічно правильно збирати і аналізувати дані для моніторингу та оцінювання в стратегічному управлінні;
 - виважено здійснювати моніторинг і оцінювання в стратегічному управлінні;
 - методологічно коректно готувати звіти з моніторингу та оцінювання в стратегічному управлінні.

Зміст розділу

Вступ

9.1. Моніторинг у стратегічному управлінні

9.1.1. Функції контролю в стратегічному управлінні

9.1.2. Роль моніторингу в стратегічному управлінні

9.1.3. Процес моніторингу

9.1.4. Класифікація та визначення показників моніторингу

- 9.1.5. Моніторинг виконання бюджетних програм
- 9.1.6. Критерії відбору показників для моніторингу
- 9.1.7. Збір та аналіз даних для моніторингу

9.2. Оцінювання у стратегічному управлінні

- 9.2.1. Історичний розвиток оцінювання
- 9.2.2. Оцінювання як з'ясування реалій стратегічного управління
- 9.2.3. Відмінності оцінювання від інших видів контрольної діяльності та наукових досліджень
- 9.2.4. Оцінювання і вимірювання виконавської діяльності
- 9.2.5. Стандарти оцінювання
- 9.2.6. Моделі оцінювання
- 9.2.7. Моделі оцінювання результативності
- 9.2.8. Економічні та професійні моделі оцінювання
- 9.2.9. Логічна структура оцінювання
- 9.2.10. Підходи до збору даних для оцінювання в стратегічному управлінні
- 9.2.11. Збір і джерела даних для оцінювання в стратегічному управлінні
- 9.2.12. Вибірки для збору даних в оцінюванні
- 9.2.13. Оцінювання затрат, продуктів, результатів, наслідків і впливів
- 9.2.14. Нормативний і позитивний аналіз. Аналіз вигід/витрат (АВВ) як практичний метод оцінювання в стратегічному управлінні
- 9.2.15. Аналіз регуляторного акта як засіб відстеження його впливу
- 9.2.16. Оцінювання як підстава для перегляду стратегії: місцевий рівень
- 9.2.17. Питання етики оцінювання в стратегічному управлінні
- 9.2.18. Написання звіту та умови запровадження оцінювання в стратегічному управлінні
- 9.2.19. Оцінювання: перешкоди у визначенні успішності/неуспішності стратегічного плану
- 9.2.20. Сучасні можливості та проблемні питання у здійсненні моніторингу та оцінювання

9.3. Аудит виконання (performance audit)

- 9.3.1. Аудит виконання: підходи та відмінність від фінансового аудиту
- 9.3.2. Зовнішні та внутрішні умови проведення аудиту виконання

Висновки

Ключові терміни і поняття

Запитання і завдання до розділу 9

Навчальні ресурси

Вступ

Дев'ятий розділ знайомить із процесом моніторингу та оцінювання в стратегічному управлінні.

При розгляді питань моніторингу в стратегічному управлінні особливої уваги приділено функціям контролю в стратегічному управлінні (п. 9.1.1) та ролі моніторингу (п. 9.1.2). Здійснено класифікацію і визначено показники моніторингу в стратегічному управлінні (п. 9.1.4), проаналізовано моніторинг виконання бюджетних програм (п. 9.1.5). Також висвітлено критерії відбору показників для моніторингу (п. 9.1.6).

Досліджено роль оцінювання в стратегічному управлінні і відмінності його від інших видів контрольної діяльності та наукових досліджень (п. 9.2.3), а також відмінності від вимірювання виконавської діяльності (п.9.2.4). Докладно розглянуто оцінювання як з'ясування реалій стратегічного управління (п. 9.2.2) та стандарти

його (п. 9.2.5) і моделі (пп. 9.2.6–9.2.8). Вивчаються джерела і розкриваються особливості збору та аналізу даних для моніторингу (п. 9.1.7) та оцінювання (п. 9.2.10–9.2.12). Водночас розглядаються також практичні методи оцінювання в стратегічному управлінні (п. 9.2.14) та аналіз регуляторного акта як засіб відстеження його впливу (п. 9.2.15).

Досить цікавим і корисним вбачається матеріал про етику оцінювання в стратегічному управлінні (п. 9.2.17) та вміння готувати звіти з моніторингу та оцінювання (п. 9.2.18). Викладено погляд на сучасні можливості і проблемні питання у здійсненні моніторингу та оцінювання (п. 9.2.20).

Охарактеризовано аудит виконання та відмінність його від фінансового аудиту (п. 9.3.1), а також висвітлено зовнішні та внутрішні умови проведення аудиту виконання (п. 9.3.2).

9.1. Моніторинг у стратегічному управлінні

9.1.1. Функції контролю в стратегічному управлінні

Перед розглядом питань моніторингу та оцінювання в стратегічному управлінні охарактеризуємо стратегічний контроль.

Контроль завжди є важливою функцією в структурі будь-якої організації, особливо у сфері стратегічного управління. Це твердження найбільш актуальне в контексті реалізації стратегії для визначення — чи були досягнуті цілі і наскільки. Контрольні процедури дають змогу гарантувати досягнення цілей і внесення у разі необхідності змін до стратегії.

П.Друкер у своїй праці “Практика менеджменту” акцентує, що для реалізації функції контролю управлінець необхідно чітко усвідомлювати цілі та мати можливість зіставляти з ними діяльність і її результати. Для цього система вимірювання має бути зрозумілою, простою і доречною. Не обов’язково, щоб цілі були надмірно складними або точними. Кожен управлінець повинен зосереджуватися на певній сфері діяльності та отримувати достатньо інформації для прийняття обґрунтованого рішення.

Належна система зворотного зв’язку, з використанням контролю на кожному рівні, дає можливість оцінити діяльність організації. Схематично механізми контролю



Рисунок 9.1. Механізми контролю усередині організації

лю усередині організації мають таке зображення (див. рисунок 9.1).

Усередині організації існують три рівні контролю:

- 1) стратегічний;
- 2) управлінський;
- 3) операційний.

Ці рівні контролю можна продемонструвати на **прикладі** розширення організації

за межі території її функціонування.

Приклад:

Дж.Джонсон і К.Скоулз наводять приклад виходу організації на новий міжнародний ринок, що потребує здійснення певного контролю на відповідних рівнях:

стратегічному — у рамках загального бюджету; управлінському — моніторинг витрат і мотивування працівників; операційному — забезпечення належного виконання стандартних завдань.

Контроль в організації здійснюється за допомогою різних типів аналізу, наведених у таблиці 9.1.

Таблиця 9.1

Інструменти аналізу для реалізації функції контролю

Тип аналізу	Перелік показників контролю діяльності
Фінансовий аналіз Коефіцієнтний аналіз Аналіз відхилень Бюджетування засобів Бюджетування капіталу	Аспекти прибутковості Витрати/прибутки Фінансові потоки Інвестиції
Аналіз ринку Аналіз попиту Аналіз частки ринку	Конкурентна позиція Конкурентна позиція
Аналіз продажів Бюджети продажів	Ефективність продажів
Аналіз людських ресурсів Обіг трудових ресурсів Вимірювання роботи/результатів виробництва	Стабільність робочої сили Продуктивність
Аналіз фізичних ресурсів Аудит виробництва	Якість

9.1.2. Роль моніторингу в стратегічному управлінні

Моніторинг та оцінювання стратегії потрібно застосовувати на кожному рівні стратегічного управління в організації.

Перевірка стратегії має зосереджуватися на оцінюванні доцільності поставлених цілей і розроблених для їх досягнення планів, а також результатів, досягнутих на момент перегляду.

Під час оцінювання стратегії важливо зважати на умови функціонування організації, саме цей фактор має визначити спосіб проведення оцінювання її діяльності. При цьому особливий акцент має бути зроблено на запобігання конфлікту між розробниками стратегії і її впроваджувачами.

Моніторинг у стратегічному управлінні



Моніторинг є систематичним відстеженням із ретельним вивченням усього процесу реалізації — від формального ухвалення стратегічного плану до безпосередньої участі в наданні послуг об'єктом стратегічного управління

Моніторинг як процес відстеження або вимірювання того, що відбувається зі стратегічним планом, охоплює комбінацію внутрішнього моніторингу, призначеного контролювати перебіг реалізації стратегічного плану, та зовнішнього моніторингу,

який забезпечує реалізацію стратегічного плану.



Моніторинг (англ. *monitoring*) — це відстеження будь-якого процесу з метою виявлення його відповідності бажаному результату або тенденцій розвитку. Деякі лінгвісти пропонують вживати замість дефініції “моніторинг” термін “відстеження”, проте з огляду на широку вживаність першого поняття у цій роботі вживається термін “моніторинг”.

Методологічно моніторинг є проведенням низки однотипних замірів, при цьому основна інформація полягає навіть не в самих значеннях результатів, а в їх зміні, динаміці від одного заміру до іншого.

Моніторинг класифікується на:

- динамічний;
- конкурентний;
- порівняльний;
- комплексний;
- інформаційний;
- базовий (фоновий);
- проблемний.

Моніторинг розглядають як:

- етап циклу *суспільної* (державної) *політики* (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;
- окрему *програму*, **наприклад**, Державна цільова програма як комплекс взаємопов’язаних завдань і заходів, спрямованих на розв’язання найважливіших проблем розвитку держави, окремих галузей економіки або адміністративно-територіальних одиниць, що здійснюється з використанням коштів Державного бюджету України та узгоджується за строками виконання, складом виконавців і ресурсним забезпеченням;
- окремий *проект* або *послуги*, що надаються в процесі реалізації цього проекту.



Моніторинг також розцінюють як процес регулярного збору та фіксації даних про ключові компоненти реалізації стратегічного плану і програми протягом періоду впровадження для визначення проміжних результатів і досягнень. Він спрямований на своєчасне виявлення проблем і відхилень від намічених результатів і здійснення необхідних коригувань, забезпечення ефективного використання ресурсів, виконання запланованих дій, мінімізацію негативних наслідків, визначення можливостей для подальшого розвитку тощо.

В основі моніторингу лежить відповідь на запитання:

- чи здійснено заплановане?
- скільком користувачам надано послугу?
- який обсяг послуг було надано?

Завданнями для проведення моніторингу є:

- визначення основних цілей і завдань розвитку;
- отримання важливої інформації про діяльність організації, сектору, галузі, ре-

алізацію програми;

- отримання уявлення про поточну діяльність (чи будь-якого етапу);
- окреслення перспектив для стратегічного плану, програми і способи їх реалізації;
- підвищення рівня довіри громадськості до стратегії шляхом інформаційного ознайомлення з етапами її реалізації, прозорості та підзвітності;
- формулювання та обґрунтування запитів на фінансування;
- виявлення інших напрямів, що потребують особливої уваги;
- підвищення відповідальності за певні етапи діяльності та результати роботи;
- імунітет проти безпідставного звинувачення у разі недосягнення результатів.

Загалом можна виокремити такі типи моніторингу:

- 1) моніторинг ситуації покликаний визначати факт зміни умов або незмінний стан справ. Це також передбачає збір інформації щодо ширшого контексту: тенденції соціально-економічного розвитку, зміни державної політики, інституційні зміни тощо;
- 2) моніторинг процесу передбачає відстеження прогресу щодо виконання тих чи інших елементів стратегічного плану та досягнення конкретних результатів (як правило, коротко- та середньострокових).

Моніторинг є джерелом забезпечення громадськості та установ, що зацікавлені та фінансують проведення моніторингу, необхідною інформацією та інструментом впровадження програми і забезпечення якості її результатів. Він повинен:

- відповідати потребам, бути об'єктивним і прозорим;
- бути системним і постійним, тобто системи моніторингу мають забезпечувати постійний збір та аналіз інформації протягом періоду життєвого циклу програми. Збір та аналіз інформації мають бути організаційно забезпеченими на основі затвердженої методології і згідно з планом;
- забезпечувати реалізацію програми відповідно до плану, надаючи інформацію щодо своєчасності виконання заходів і проблем, які необхідно розв'язати;
- бути корисним і затребуваним — інформація, зібрана за допомогою системи моніторингу, має допомагати організації чи керівництву програми аналізувати успіхи і недоліки, приймати своєчасні й виважені рішення;
- окреслювати цілі й індикатори для коротко-, середньо- та довгострокових результатів.

Визначення необхідної системи моніторингу базується на відповідях на запитання:

- 1) хто має здійснювати моніторинг?
- 2) об'єкт моніторингу?
- 3) час і місце здійснення моніторингу?

Виділяють два основних завдання моніторингу: навчання і звітність.

Залучення зацікавлених сторін (стейкхолдерів) (*матеріал про роль стейкхолдерів і груп інтересів у стратегічному управлінні див. у відповідному параграфі*) і взаємодія з ними необхідні для ширшого навчання.

Для звітності потрібна незалежна стороння оцінка. Моніторинг і оцінювання сприяють відкритості та звітності.

Моніторинг реалізації стратегічного плану, програми, послуги забезпечує достатній рівень звітності для їх впровадження.

Оцінювання, своєю чергою, забезпечує належний рівень відкритості та звітності, що необхідні для досягнення очікуваних результатів.

Моніторинг виконання завдань і досягнення стратегічних цілей є обов'язковим

елементом діяльності команди зі стратегічного управління.



За допомогою стратегічного управління звітність “вбудовується” в процес цього управління

9.1.3. Процес моніторингу

Для здійснення моніторингу важливим є з'ясування середовища (матеріал про роль середовища в стратегічному управлінні див. у відповідному параграфі), оскільки будь-який стратегічний план, політика, програма чи послуга реалізуються в умовах взаємовпливу відповідних компонентів середовища.

Моніторинг має бути спрямований на ідентифікацію зацікавлених сторін (стейкхолдерів) (матеріал про роль стейкхолдерів і груп інтересів у стратегічному управлінні див. у відповідному параграфі).

Універсальність моніторингу як інструмента, що застосовується в різних сферах суспільства, виявляється насамперед в його функціональному розмаїтті. Найважливіші функції моніторингу наведено в таблиці 9.2.

Таблиця 9.2

Функції моніторингу

Функція моніторингу	Характеристика
Діагностична	Визначення стану процесу, проблем, що виникли, їх відхилення від норми.
Аналітична	Містить різні напрями аналізу отриманих результатів: ситуаційний, проблемний, причинно-наслідковий, параметри об'єкта.
Моделююча	Побудова моделей ситуацій і впливів на них.
Перевірочна	Перевірка гіпотез щодо різних аспектів розвитку об'єкта.
Прогностична	Побудова моделей майбутнього (пошуковий прогноз) і моделей шляхів його досягнення (нормативний прогноз).
Практична	Вироблення моделі корекції об'єкта управління відповідно до його цілей і завдань.

Наведені функції моніторингу є своєрідними напрямками його застосування для вирішення стратегічних завдань.

Під діагностикою розуміють алгоритмізовану, оперативну, регулярно-надійну інформацію про стан об'єкта, що не є принципово новою.

Найважливіші діагностичні завдання моніторингу наведено у таблиці 9.3.

Таблиця 9.3

Найважливіші діагностичні завдання моніторингу

Завдання моніторингу	Зміст
Діагностика	Приміром , суспільної думки з позицій соціальної напруженості в конкретному соціумі, особливо питань, які може вирішувати відповідний рівень управління.
Виявлення зміни системи цінностей місцевої спільноти	Йдеться про послаблення одних цінностей і посилення інших. Насамперед це стосується двох полярних систем цінностей: комуністичної або соціалістичної системи цінностей і системи капіталістичних, ліберальних цінностей. Річ у тім, 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.

Закінчення таблиці

	Це пояснюється перехідним транзитивним характером сучасного українського суспільства. Звідси найважливіше завдання моніторингу – вивчити кількісні й структурні зміни ціннісної системи управління.
Оцінювання авторитету	Наприклад , керівників та інститутів управління за допомогою виміру різних рейтингів.
Виявлення ступеня готовності	Соціуму, його спільнот і соціальних груп до нововведень, реформування певної частини управління. Будь-яка інновація повинна перебувати під спеціальним і постійним наглядом моніторингу.
Виявлення соціальних проблем	Тих, що потребують вирішення та взяття на особливий контроль. При цьому для практики принципово важливе визначення довго- і короткострокових проблем. Якщо друга група проблем тимчасова, то перша потребує постійних зусиль щодо вирішення.
З'ясування пріоритетів і тенденцій розвитку	Об'єкта моніторингу.
Діагностика організацій, трудових колективів, керівних кадрів	Цей аспект діагностики має винятково важливе значення для вдосконалення управління.
Створення спеціальних підсистем моніторингу	Екологічного стану середовища перебування, якості продовольчих товарів, рівня життя населення і бідності, стану здоров'я громадян, надійності основних техногенних об'єктів тощо. Під час моніторингу накопичується значний обсяг систематизованої, ритмічної інформації, яка відображає поведінку об'єктів у просторі та часі. Це створює сприятливі умови для аналітичної діяльності.

До найважливіших аналітичних завдань моніторингу зокрема належать:

- аналіз структурних характеристик об'єкта моніторингу (соціально-демографічних, професійно-кваліфікаційних, освітніх тощо) з метою виявлення основних тенденцій його розвитку;
- аналіз основних напрямів, форм, проблем життєдіяльності організації;
- аналіз дієвості та ефективності об'єкта в цілому і діяльності окремих його інститутів.

Наприклад, моніторинг міського розвитку передбачає аналіз ефективності формування і використання місцевого бюджету, функціонування господарського комплексу співтовариства, його інженерної інфраструктури та інших підсистем:

- аналіз екстремальних ситуацій і конфліктів, причин їх виникнення, тенденцій розвитку, способів вирішення. Досліджуючи, **наприклад**, суспільну думку, можна отримати важливу інформацію про причини конфліктів, їх характер і варіанти поведінки в конфліктних ситуаціях;
- аналіз іміджу органів і лідерів влади серед населення.

Цей напрям аналітичної діяльності передбачає дослідження думки населення про такі важливі характеристики влади, як відкритість, конструктивність, здатність до співпраці, професіоналізм тощо.

Якщо розглядати моніторинг із технологічних позицій, то можна спостерігати певні особливості:

- 1) періодичні виміри процесів, що дає змогу відслідковувати їх динаміку;

- 2) систематичне з'ясування стану явищ і процесів та використання цієї інформації з каналу зворотного зв'язку;
- 3) він не обмежується лише вимірювальною функцією, а й передбачає також вироблення і здійснення перетворювальних впливів на об'єкти.

Для практичної організації моніторингу в усіх цих сферах принципово важливо знати його структуру. Ґрунтуючись на наведеному визначенні моніторингу, його структуру можна зобразити таким чином (див. рисунок 9.2):

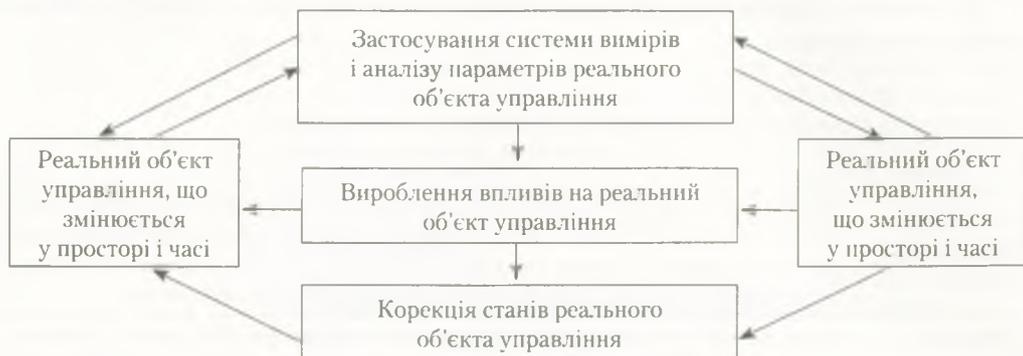


Рисунок 9.2. Структура моніторингу

Суть наведених на рисунку 9.2 даних полягає в тому, що моніторинг є певною технологією, розміщеною між реальним соціальним об'єктом і його уявною нормативною моделлю, що служить системою координат для аналізу.

Моніторинг поєднує величезну кількість його різновидів. Будучи способом діяльності, що відстежує, він модифікується залежно від типу об'єкта, мети і результату, функціонального призначення, ступеня відображення системи і середовища, характеру руху об'єкта, способу виміру, ступеня нормування та відображення параметрів об'єкта. Це власне дає змогу запровадити класифікацію різновидів моніторингу.



Класифікацію різновидів моніторингу наведено у Додатку 9.1

Технологія моніторингу містить три процедури, а саме:

- 1) застосування системи вимірів і аналізу параметрів реального соціального об'єкта;
- 2) вироблення впливів на реальний соціальний об'єкт для виправлення процесу;
- 3) коригувальну діяльність, у результаті якої об'єкт знову входить до зони нормального розвитку.

При докладному розгляді технологічної схеми у моніторингу можна виокремити такі блоки операцій:

- визначення характеристик об'єкта, що становлять інтерес для аналізу;
- розбудова індикаторів і шкал виміру;
- обґрунтування методів виміру щодо їх специфіки і здатності заміряти визначені характеристики із заданою похибкою виміру;
- фіксація первісної ситуації об'єкта, первісний вимір його характеристик;
- повторювані виміри характеристик об'єкта через певні проміжки;
- поточний аналіз, що виявляє розбіжності в характеристиках двох суміжних станів об'єкта у часі;

- побудова матриці моніторингу;
- аналіз матриці моніторингу для виявлення факторів і характеру впливу, а також змін об'єкта;
- вироблення практичних рекомендацій з удосконалення управління об'єктом в аспекті інформації про фактори і тенденції розвитку.

Процедури виміру в моніторингу забезпечуються застосуванням методів отримання емпіричної інформації, кожен із яких має певні можливості, переваги і недоліки.

Моніторинг здійснюється поетапно, таблиця 9.4 знайомить із етапами організації процесу моніторингу.

Таблиця 9.4

Етапи організації процесу моніторингу

Етап	Характеристика
Планування	Визначення потреб в інформації (показники виконання заходів, досягнення цілей тощо) та суб'єктів, які її потребують; періодичності збору інформації, джерел і способів її одержання; відповідального за збір інформації; витрат, пов'язаних із запровадженням моніторингу та збором інформації.
Підготовка	Розроблення та апробація документів для збору і фіксації даних. Складання посадових інструкцій з визначенням повноважень учасників процесу моніторингу. Підготовка персоналу, відповідального за здійснення моніторингу. Ознайомлення персоналу програми з системою моніторингу.
Збір даних	Постійний збір визначених даних. Контроль за діяльністю системи моніторингу.
Аналіз і порівняння даних	Порівняння зібраних даних із визначеними плановими значеннями показника, встановлення відмінностей. Встановлення інших проблем. З'ясування причин відхилень і формулювання варіантів розв'язання проблем.
Звітування	Документування зібраних даних і результатів аналізу. Надання персоналом, який реалізує програму, інформації про результати моніторингу безпосередньому керівництву, а також бенефіціарам та іншим зацікавленим особам.
Використання результатів	Застосування результатів моніторингу для вдосконалення управління та реалізації стратегії, політики, програми, послуги.

Моніторинг у процесі стратегічного управління здійснюється відповідно до графіка: щоквартально або щомісячно з розлогим піврічним та річним.



Застереження:

для успішного стратегічного управління важливо пам'ятати, що дані зовнішнього моніторингу (на кінець бюджетного року) мають пріоритет над даними внутрішнього моніторингу



При здійсненні моніторингу доцільно користуватися документами “Цілі Розвитку Тисячоліття” (ЦРТ) (вибірку цілей, завдань і індикаторів ЦРТ для України див. Додаток 7.3) та “Індекси розвитку регіонів за класифікацією ООН” (див. Додаток 9.2)

9.1.4. Класифікація та визначення показників моніторингу



Показники (індикатори) — це засоби, за допомогою яких здійснюється моніторинг і визначається рівень прогресу щодо виконання окремих завдань, досягнення очікуваних результатів (коротко- та середньострокових) тощо.

Показники відображають результати стратегічного плану, політики, програми або послуги в операційно вимірюваних величинах: кількість, якість, тип бенефіціарів, час, місце тощо. Для потреб моніторингу застосовують різні типи показників. Перелік типів показників із стислою характеристикою їх застосування наведено у таблиці 9.5.

Таблиця 9.5

Типи показників (індикаторів)

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.

Для встановлення показників моніторингу потрібно визначити:

- якість;
- цільову групу;
- місце;

- кількість;
- час.

Для вироблення *об'єктивно вимірюваних показників* (ОВП) слід окреслити цілі за допомогою вимірюваних понять, створивши таким чином підґрунтя для оцінювання результатів виконаної діяльності. У підсумку буде зрозуміло — певну умову/результат виконано/досягнуто чи ні.

9.1.5. Моніторинг виконання бюджетних програм

Для програм, особливо бюджетних (бюджетна програма — БП), застосовують результативні показники (*матеріал про роль програм у стратегічному управлінні та про стратегічне управління в ЦОВВ: програмний компонент див. у відповідних параграфах*).



Результативні показники для бюджетних програм — це індикатори, на підставі яких здійснюється оцінка ефективності використання бюджетних коштів, передбачених на виконання БП, для досягнення її мети та реалізації завдань

Результативні показники поділяються на такі групи: індикатори затрат, продукту, ефективності та якості.

Показники *затрат* визначають обсяги та структуру ресурсів, які забезпечують виконання бюджетної програми і характеризують структуру її витрат.

Показники *продукту* використовують для оцінки досягнення поставленої мети. Показниками продукту є, зокрема, обсяг виробленої продукції, наданих послуг чи виконаних робіт у рамках реалізації БП, кількість користувачів товарами (роботами, послугами).

Показники *ефективності* залежно від завдань, виконання яких забезпечує реалізацію бюджетної програми:

- витрати ресурсів на одиницю показника продукту (економність);
- відношення максимальної кількості вироблених товарів (виконаних робіт, наданих послуг) до визначеного обсягу фінансових ресурсів (продуктивність);
- досягнення визначеного результату (результативність).

Показники *якості* є сукупністю властивостей, які характеризують досягнуті результати якості створеного продукту, що задовольняють споживача відповідно до їх призначення та відображають послаблення негативних чи посилення позитивних тенденцій у наданні послуг (виробленні товарів, виконанні робіт) споживачам за рахунок коштів БП.

Моніторинг виконання БП передбачає систематичний і періодичний аналіз і контроль за її реалізацією, здійснення оцінки економічного ефекту від використання бюджетних коштів на реалізацію БП та досягнення запланованої мети, виявлення проблем під час її виконання та розробку пропозицій щодо підвищення ефективності розподілу бюджетних коштів.

Аналіз виконання БП здійснюється на підставі планових і фактично досягнутих результативних показників, а також витрат у розрізі завдань, виконання яких забезпечує реалізацію БП



Напрями аналізу виконання БП:

- відповідність поставлених завдань меті;
- рівень досягнення мети та виконання завдань БП;
- рівень відповідності фактичних результативних показників запланованому рівню витрат на досягнення цих показників;

- відхилення показників результативності за певний період від планових показників і обґрунтування причин такого відхилення;
- відповідність отриманих результатів інтересам державних замовників.

Групи показників поділяються на індикатори внесків, продуктів і результатів.

визначають тип, обсяг і частку виділених відповідно до запланованого кошторису ресурсів (фінансові, матеріально-технічні, інформаційні, кадрові), які використовуються органами влади для виконання завдань (**наприклад**, обсяг засобів, задіяних для реалізації заходів проекту; кількість прийнятих і тематично зорієнтованих **нормативних актів**). У вітчизняному нормативному середовищі та управлінській практиці під дефініцією “показники внесків” мають на увазі фінансові показники реалізації послуги.

Показники внесків характеризують кількість і тип робіт і послуг, розроблених у процесі реалізації проекту, і їх безпосередніх користувачів (**наприклад**, кількість проведених семінарів і їх учасників, консультацій молоді, безробітним тощо; кількість підприємців, яким надано доступ до кредитних ресурсів, і їх обсяг; число безробітних, що отримали одноразову допомогу для започаткування власного бізнесу).

Показники продуктів відображають опосередкований вплив на бенефіціарів проекту і регіону в цілому від реалізації проекту. Ці зміни сприймаються як такі, що відбулися не тільки внаслідок реалізації проекту, а й під впливом соціально-економічних і політичних змін (після того чи внаслідок того). Індикатори результатів поділяються на показники *наслідків і впливу*.

Показники результатів Показники *наслідків*, як правило, є середньостроковими змінами у сфері дії проекту, які стосуються змін у поведінці бенефіціарів або політиці органів влади, середовища проекту загалом **наприклад**, збільшення частки малих підприємств; створення робочих місць; збільшення чисельності туристів; зростання кількості споживачів децентралізованої послуги).

Показники *впливу* зазвичай є довгостроковими змінами у сфері дії проекту, які демонструють досягнення стратегічної цілі проекту (**наприклад**, зміна індикаторів навколишнього середовища, зменшення атмосферних викидів, зміна рівня гендерного безробіття тощо).

9.1.6. Критерії відбору показників для моніторингу

Визначення та відбір показників (індикаторів). Критерії відбору показників (індикаторів). При відборі показників застосовують низку критеріїв (див. таблицю 9.6).

Таблиця 9.6

Критерії для групування показників

Критерій для групування показників (індикаторів)	Питання-характеристика
Відповідність	Чи дає можливість виміряти прогрес у виконанні окремих етапів і досягненні результатів проекту?
Чутливість	Чи буде показник чутливим до змін, що відбуваються?
Простота/легкість	Чи складно вирахувати величину показника?
Доступність	Який ступінь доступності і легкості збору інформації?
Надійність	Чи будуть релевантними і сумірними протягом тривалого часу дані, необхідні для показників?
Практичність	Чи буде отримана інформація використана для прийняття рішень та вивчення досвіду?

Закінчення таблиці

Об'єктивність	Чи всі ознайомлені з даними матимуть спільну точку зору?
Помірність	Чи співвідносяться витрати на одержання інформації з дивідендами від моніторингу?
Представництво	Чи оцінює показник представництво вікових груп, статі, бенефіціарів тощо?

Порядок групування і визначення показників моніторингу.

При визначенні показників моніторингу необхідно пам'ятати, що вирішальне значення для досягнення результату має вичерпна достатність індикаторів на всіх рівнях реалізації.



Саме конструкція критеріїв є ієрархією зі зворотним зв'язком щодо заходів, завдань, основних завдань, напрямів (пріоритетів), стратегічних цілей, а також заходів, завдань і цілей програм. Критерії нижнього рівня є підмножиною критеріїв верхнього рівня

Групування і визначення показників слід починати з кількісних і якісних. Визначити кількісні та якісні показники можна шляхом заповнення шаблону 1.

Шаблон 1

Кількісні та якісні показники моніторингу

№ з/п	Питання для моніторингу	Показники моніторингу		Примітка
		кількісні/якісні		

Наступним кроком є групування і визначення часових показників, що доцільно виконувати згідно з шаблоном 2.

Шаблон 2

Часові показники моніторингу

№ з/п	Питання для моніторингу	Показники моніторингу		Примітка
		за часом		

Удаючись до шаблону 3, можна визначити показники за продуктом.

Шаблон 3

Показники моніторингу за продуктом

№ з/п	Питання для моніторингу	Показники моніторингу		Примітка
		за продуктом (за фактом)		

Попередньо необхідно вилучити сумнівні індикатори для здійснення завдання (ті, що не піддаються моніторингу, мають характер процесу, а не результату).

Після цього завдання в кожному з шаблонів (1, 2, 3) співставляються за критеріями й уточнюються показники у шаблонах.

Шаблон 4 заповнюється шляхом узагальнюючого сумування.

Шаблон 4

Показники моніторингу для завдань і цілей

№ з/п	Питання для моніторингу	Показники моніторингу			Примітка
		за продуктом (за фактом)	за часом	кількісні/якісні	

Після заповнення шаблонів 5 і 6, користуючись шаблоном 7, заповнюємо зведену таблицю даних для показників моніторингу.

Шаблон 7

Зведена таблиця даних для показників моніторингу

№	Назва об'єкта для моніторингу	Назва показника	Одиниця виміру	Періодичність виміру	Базове значення (____ рік)	Прогнозне значення (____ рік)	Фактичне значення (____ рік)	Джерело даних	Віповідальні за збір даних	Віповідальні за аналіз даних
	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11

Подальшим кроком є групування на блоки (інституційний, організаційний, технічний, фінансовий тощо) запитань для моніторингу з відповідним позиціонуванням на коротко-, середньо- і довгострокові критерії. Кількість блоків визначається залежно від цілей і завдань стратегічного плану.

Користуючись шаблоном 8 (кількість критеріїв залежить від їх кількості у шаблонах 1-4), можна згрупувати короткострокові критерії на блоки (у шаблоні наведено 4 блоки).

Шаблон 8

Моніторинг (короткострокові критерії)

Запитання моніторингу та оцінки ¹	Критерій 1	Критерій 2	Критерій 3
Інституційний блок			
Організаційний блок			
Технічний блок			
Фінансовий блок			

За подібною методикою групуються блоки середньо- і довгострокових критеріїв (розробляються аналогічні шаблону 8 для середньо- і довгострокових критеріїв шаблони).

Зведену таблицю згрупованих на блоки коротко-, середньо- і довгострокових критеріїв слід сформувати відповідно до шаблону 9.

Шаблон 9

Критерії моніторингу			
Запитання моніторингу та оцінки	Короткострокові	Середньострокові	Довгострокові
Інституційний блок			
Організаційний блок			
Технічний блок			
Фінансовий блок			

¹ Орієнтовні запитання: можуть бути замінені або відкореговані відповідно до змісту шаблонів 1-4 та 5-7



Зведена таблиця моніторингу — це деталізоване визначення очікуваних результатів, для з'ясування досягнення/недосягнення яких запроваджується моніторинг показників (індикаторів) кожного з очікуваних результатів, джерел, методів і частоти збору інформації та її аналізу, а також встановлення відповідальних за збір інформації та основних її користувачів

Підсумкову таблицю моніторингу заповнюють, застосовуючи шаблон 10.

Шаблон 10

Результати	Показники	Джерела інформації	Методи збору/аналізу інформації	Частота збору/аналізу інформації	Відповідальний	Користувачі Інформації
Короткострокові						
Середньострокові						
Довгострокові						

За результатами моніторингу готують *звіт із моніторингу*.

В Додатку 9.4 запропоновано *типову структуру* звіту з моніторингу сталості послуги.



Приклад моніторингу сталості послуги децентралізованого водопостачання (таблиця для моніторингу сталості децентралізованої послуги водопостачання на рівні громади (залежно від часу збору даних) і з обов'язковим використанням шаблонів 1-10) наведено у Додатку 9.5

9.2. Оцінювання у стратегічному управлінні

9.2.1. Історичний розвиток оцінювання

Для усвідомлення оцінювання у сучасному контексті необхідно зрозуміти його історію, найбільш характерні концепції та цілі, а також складнощі, що виникають під час здійснення оцінювання.

У більшості розвинутих демократичних країн оцінювання все більше стає загальнодержавної функцією. Історія оцінювання зародилася в країнах Заходу після Другої світової війни із започаткуванням великої кількості соціальних програм, особливо щодо відбудови міст, розвитку освіти, професійної підготовки та охорони здоров'я. Державні асигнування, що виділялися на реалізацію цих програм, були досить значними і часто виникав запит суспільства на інформацію про результати. Наприкінці 50-х років минулого століття оцінювання державних програм було досить поширеною практикою в Європі та США.

У 60-х роках спостерігалось стрімке зростання кількості публікацій на тему оцінювання. На початку 70-х виникла наука про оцінювання, як окремий напрям суспільних наук. Виходить друком серія праць цієї тематики (зокрема, К.Вайс, 1972 р.), а 1976 року в США було засновано часопис *Evaluation Review*. Друковані твори відповідного напрямку також почали видаватися і в інших країнах, створюються професійні асоціації з оцінювання. Незважаючи на те, що період активного поширення оцінювання зостався позаду, воно залишається важливою сферою суспільних наук. В Україні на сьогодні діє Українська асоціація оцінювання



Швидкий розвиток теорії та практики оцінювання зумовив якісні зміни у цьому напрямку. На початковому етапі розвитку оцінювання було справою переважно дослідників. Згодом на перший план виходять інтереси тих, хто використовував результати досліджень. Сьогодні оцінювання в основному підтримують політики, розробники програм, управлінці, які не тільки використовують його результати, а й добре усвідомлюють очевидну користь від такої діяльності, а також громадськість і користувачі стратегічного управління.

Слід акцентувати, що відбулися якісні зміни у підходах до оцінювання, а саме: запроваджуються методи швидкого і гнучкого оцінювання за участю всіх зацікавлених сторін. Хоча оцінювання все ще використовується як інструмент забезпечення підзвітності та вимірювання результативності, його переважно вважають засобом отримання інформації, яку можна використати для вдосконалення програми, набуття досвіду керівниками стратегічного управління та його учасниками, а також управлінцями вищого рівня для прийняття рішень щодо продовження чи корекції стратегічного плану. Тобто акцент зміщується від оцінки успішності (або неуспішності) програми до безперервного аналізу та навчання.

Із часом власне змінювалася і роль оцінювачів, які на початку становлення оцінювання вважалися скоріше оцінювачами-фінансистами, пізніше — оцінювачами-дослідниками, і зрештою — оцінювачами-посередниками.



Наприклад, у Канаді створено “Центр відмінності оцінювання” для аналізу та узагальнення досвіду оцінювання, навчання оцінювачів, розробки методик. Контекст Канади: хронологія розвитку функції оцінювання див. Додаток 9.6

Хоча в цілому стратегічні плани оцінюються з метою перевірки їх результативності, спостерігається тенденція оцінювання “безпечних” щодо успішності стратегічних планів. При цьому, оцінювання довготривалих стратегічних планів із сумнівним результатом відкладається за будь-яких обставин.



За даними Світового банку, розвиток оцінювання у країнах, що розвиваються, припадає на середину 1980-х років. Успішним прикладом розвитку інституційних механізмів оцінювання є регіон Східної Азії. Країни Латинської Америки також приділяють особливу увагу розвитку теорії і практики оцінювання

9.2.2. Оцінювання як з’ясування реалій стратегічного управління

Моніторинг може застосовуватися як окремо, так і бути складовою оцінювання.

Визначення оцінювання:

- систематична оцінка операцій та/або результатів програми чи політики порівняно з комплексом явних і неявних стандартів із метою вдосконалення програми чи політики (за К.Вайс);
- максимально системне і неупереджене вивчення будь-якої діяльності, проекту, програми, стратегії, політики, теми, сектора, сфери діяльності, роботи організації тощо (UNEG, United Nations Forms for evaluation);
- процес систематичного вимірювання цінності або значущості стратегічного управління, політики чи програми (OECD);
- з’ясування реалій стратегічного управління та його головних учасників, критеріїв, процедур та інструментів виконання завдань і досягнення стратегічних цілей



Метою оцінювання є визначення ефективності та результативності досягнення стратегічних цілей, віддалених ефектів і ступеня його усталеності.

Оцінювання має надавати достовірну і корисну інформацію, використовувати досвід стратегічного управління у процесі прийняття рішень.



Оцінювання часто здійснюється на підставі зіставлення “того, що фактично відбулося, з тим, що було б, якби стратегічний план, політика чи програма не були реалізовані взагалі”

Світова практика виробила розуміння оцінювання стратегічних планів і політики, що зводиться до таких основних підходів.

1. Фіскальний контроль (знати продукти його реалізації та їх вартість; окреслити пріоритети витрачання коштів згідно із стратегічними цілями; звітувати про витрачені кошти).
2. Підзвітність (встановлення чітких цілей у вигляді стратегічних і визначення очікуваного продукту, звітування про їх досягнення).
3. Планування політики (потрібен належний процес аналізу політики, чітке її розуміння).
4. Прозорість (громадськість поінформована про дії влади; зрозумілі і прозорі процедури прийняття рішень).
5. Оцінювання (регулярне вивчення стану справ; процеси, через які результати оцінювання впливають на розробку стратегічних планів; процедури оцінювання формалізовано).
6. Надійність (передбачувані дії влади і результати стратегічного плану).

Різновиди оцінювання наведено у таблиці 9.7.

Таблиця 9.7

Форми оцінювання

Форма оцінювання	Характеристика
Завчасне оцінювання (Appraisal)	Критична перевірка потенційної цінності (корисності) стратегічного плану, політики, програми, що здійснюється до моменту прийняття рішення про початок реалізації.
Моніторинг (Monitoring)	Постійне відстеження прогресу виконання стратегічного плану, політики, програми задля визначення відповідності та прийняття необхідних рішень щодо вдосконалення діяльності.
Критичний огляд (Review)	Періодичне або спеціальне, часто оперативне визначення стану виконання стратегічного плану, політики, програми, до якого не застосовують звичайного оцінювання. Критичні огляди, як правило, застосовують до операційних питань.
Обстеження (Inspection)	Загальна перевірка, призначена виявити слабкі сторони та недоліки в роботі і запропонувати шляхи коригування.
Розслідування (Investigation)	Спеціальна перевірка заяви про порушення та забезпечення доказів для можливого судового переслідування чи дисциплінарного покарання.
Аудит (Audit)	Визначення придатності управлінського контролю для забезпечення ефективного використання ресурсів; збереження фондів; надійності фінансової та іншої інформації; відповідності чинному законодавству і правилам та політиці; дієвості управління ризиками; відповідності організаційної структури, систем і процесів (<i>матеріал про аудит виконання див. у відповідних параграфах</i>).

Закінчення таблиці

Дослідження (Research)	Системне вивчення, призначене для формування чи поглиблення знань.
Внутрішнє управлінське консультування (Internal Management Consulting)	Консультаційні послуги для допомоги керівництву в запровадженні змін, спричинених організаційними та управлінськими проблемами, і вдосконалення внутрішніх робочих процесів (<i>матеріал про управлінське консультування див. у відповідному параграфі</i>).

Переваги оцінювання:

- надає чітке розуміння органам державної влади і громадськості стратегічних пріоритетів і цілей, на реалізацію яких витрачаються бюджетні кошти;
- забезпечує прозорість бюджету і дає можливість за наслідками його виконання оцінити, чи досягнуті стратегічні цілі і чи виконані завдання;
- сприяє прийняттю рішення щодо продовження, вдосконалення чи припинення програм;
- визначення необхідності розробки нових програм або концепцій;
- підвищення ефективності стратегічного управління;
- підзвітність за виконання програм перед урядом;
- внесок у розвиток суспільних наук.

Складові оцінювання:

- визначення навколишнього середовища оцінювання;
- окреслення цілей оцінювання;
- усвідомлення суті стратегічного плану, політики, програми;
- планування оцінювання;
- визначення ролі аналітика-експерта в оцінюванні;
- розробка вимірників (критеріїв);
- збір даних, інформаційне забезпечення;
- проектування оцінювання;
- експериментальні підходи оцінювання;
- побудова схеми аналізу;
- аналіз та інтерпретація даних;
- оприлюднення результатів і надання рекомендацій щодо стратегічного плану, політики, програми.

Оцінювання проводиться у двох площинах:

- 1) негативного впливу стратегічного плану, політики чи програми на заплановані цілі;
- 2) дійсного (реального) впливу стратегічного плану, політики чи програми.

Функції процесу оцінювання:

- забезпечує достовірну та обґрунтовану інформацію щодо реалізації стратегічного плану, політики чи програми, тобто окреслює деякі рамки, в яких потреби, цінності та можливості реалізуються через дію плану, політики, програми (за таких умов оцінювання вказує межі плану, політики, програми, в яких досягаються конкретні цілі);
- сприяє визначенню та критичному переосмисленню цінностей, які лежать в основі вибору суспільних цілей;
- сприяє використанню аналітичних методів, включно з визначенням проблем і виробленням рекомендацій щодо реалізації інших плану, політики, програми (результат оцінки, що демонструє неналежну реалізацію стратегічного плану,

політики, програми, може призвести до реструктуризації проблем або перегляду цілей);

- сприяє визначенню нових і перегляду наявних альтернатив суспільного розвитку: відмові від попередньо прийнятої альтернативи або заміні її іншою.

Загальні способи проведення оцінювання:

- залучення до роботи експерта як штатного працівника;
- звернення до сторонньої дослідно-оцінювальної чи консалтингової організації;
- оголошення конкурсу на проведення оцінювання за допомогою спеціальної процедури;
- проведення оцінювання вченим-дослідником із академічного середовища (як підтвердження правильності теорії на практиці) і за результатами оцінювання звернення за субсидуванням.

Досить часто систематичне оцінювання використовується для:

- виправдання і легітимізації прийнятих рішень;
- відстоювання стратегічного плану, політики, програми перед спонсорами, громадськістю, виборцями;
- ритуального оцінювання — відповідність умовам ”грошодавців“;
- уникнення дискусій щодо майбутніх напрямів стратегічного плану, політики, програми.

Найвідоміші методи оцінювання:

- надання звітів;
- громадські чи парламентські слухання;
- інспекційне відвідування;
- кількісне вимірювання результатів;
- порівняння з зафіксованими стандартами;
- аналіз скарг громадян.

Оцінювання здійснюється на підставі різноманітних підходів. Загалом розрізняють такі *типи* оцінювання:

2) *формувальне* — отримання інформації, яка забезпечує зворотний зв'язок під час процесу стратегічного управління, що сприяє поліпшенню оцінювання;

3) *підсумкове* — після закінчення кожного етапу стратегічного плану.

Слід зазначити, що окрім названих вище типів оцінювання, також виокремлюють технічне (оцінювання стратегічного плану чи політик — *policies*) та *політичне* (політичне оцінювання стратегічного плану чи політики — *politics*) оцінювання.

Технічне оцінювання стратегічного плану чи політик стосується результативності й ефективності — чи досягнуто стратегічних цілей, який результат, чи виправдані витрати.

Необхідно зазначити, що термін “технічне” є досить умовним, адже оцінювання стратегічного плану є справою суспільною, частково політичною, і лише умовно технічною. Оцінювання завжди заглиблюється у політику, ідеологію, цінності та вірування.

Для технічного оцінювання характерним є питання: чи досягаються відповідні цілі з огляду на політичні цілі уряду? Якщо досягаються, то наскільки ефективно з точки зору витрат фінансових, людських і матеріальних ресурсів?

Технічне оцінювання акцентує насамперед на результатах політики (*outputs*), а потім — на віддалених наслідках (*outcomes*). Під результатами розуміють конкретні наслідки роботи з досягнення стратегічних цілей у певних сферах. **Наприклад, в освіті такими результатами можуть бути кількість побудованих шкіл, підготовлених вчителів і загальні видатки на освіту. У соціальній сфері результатами можуть бути призначені за віком пенсії та допомоги по безробіттю.** Однак важливішими є відда-

лені наслідки, адже вони характеризують вплив стратегічних планів на суспільство, включаючи неочікувані розробниками стратегічних планів наслідки.

Політичне оцінювання стосується головних політичних проблем, навколо яких ведуться політичні дискусії, — які цілі повинна ставити влада? Які цілі суспільства повинні домінувати? Наскільки конкурентоспроможною має бути політична система? Як поділити національний дохід між споживанням та інвестуванням?

При розгляді політичного оцінювання вивчається сутність політичних чинників, а не технічні питання досягнення встановлених цілей. Власне тут виникають питання: які сфери діяльності уряду повинні розглядатися як основні для оцінювання дій влади і наскільки добре влада виконує свої функції у цих сферах.

Технічне оцінювання політичних (владних) систем — це оцінювання результатів роботи наявних у світі різних рівнів і типів влади, порівняно з технічними стандартами, які можна застосувати до всіх типів режимів, якими б не були їх структури, інституції та цілі.

Технічне оцінювання політичних (владних) систем містить чотири компоненти, а саме:

- 1) тривалість влади у часі (проблема, як обчислити тривалість. У демократичних суспільствах тривалий режим забезпечує мирний і легальний перехід влади від одного покоління лідерів до іншого, тобто стандартна процедура зміни керівників є свідченням підтримки політичної системи, ніж конкретних керівників);
- 2) довіра населення (наскільки населення довіряє владі і підтримує її). За умови підтримки суспільства влада має більше можливостей досягти стратегічних цілей;
- 3) здатність влади реагувати на зміну політичної ситуації — як швидко влада приймає і реалізує свої рішення. Здатність забезпечити виконання прийнятих рішень пов'язана з довірою населення;
- 4) громадський порядок — відсутність протиправних колективних ресурсів насильства.

Політичне оцінювання систем. Йдеться не про самі рішення, а насамперед про те, як політична система має їх приймати. За умов, коли інтеграція до Європейського Союзу — середовища ліберальної демократії є пріоритетним напрямом розвитку України, варто розглянути розмежування між “як” та “що”, яке розповсюджене саме у країнах ліберальної демократії. У центрі уваги ліберальної демократії знаходяться поточні суспільні інтереси громадськості, яка безпосередньо зацікавлена в тому, щоб рішення уряду були спрямовані на задоволення інтересів і нагальних потреб суспільства, а не на реалізацію абстрактних ідей.

Залежно від завдання, яке стоїть перед експертом, можна окреслити *типи* оцінювання (див. таблицю 9.8).

Таблиця 9.8

Типи оцінювання

Оцінювання послідовності дій/заходів	Дає концептуальні відповіді на запитання про логічну побудову стратегічного плану, політики, програми (логічний взаємозв'язок між причинами і наслідками); щодо операційної логіки та послідовності дій у межах стратегічного плану, політики, програми. Оцінювання послідовності дій/заходів надає можливість оцінити правильність і послідовність етапів діяльності та виявити рівень і характер впливу такої послідовності на ефективність і результативність стратегічного плану, політики, програми.
--------------------------------------	---

Закінчення таблиці

Попереднє оцінювання операційної стратегії	Здійснюється до початку реалізації стратегічного плану, політики, програми. Сприяє розумінню взаємодії окремих частин стратегічного плану, політики, програми як між собою, так і з ресурсами, необхідними на їх виконання. Таке оцінювання допомагає відповісти на запитання: чи достатньо фахівців відповідної кваліфікації, необхідних для реалізації складових частин стратегічного плану, політики, програми? Чи своєчасно буде надано фінансові, технічні та інші засоби для виконання стратегічного плану, політики, програми згідно з графіком? Окрім того, таке оцінювання дає змогу визначити, чи відповідають цілі програми поточній ситуації (яка може змінитися з часом), чи правильно визначено обсяг ресурсів, необхідних для реалізації стратегічного плану, політики, програми тощо. Загалом таке оцінювання допомагає мінімізувати ризики.
Оцінювання процесу реалізації	Докладно інформує про те, чи виконання стратегічного плану, політики, програми відбувається згідно з планом, а також, чи відчувають і схвалюють бенефіціари короткострокові результати стратегічного плану, політики, програми. Таке оцінювання доповнює зворотний зв'язок, тим самим допомагаючи керівництву.
Оцінювання шляхом дослідження окремих ситуацій (case study)	Допомагає керівництву програми в окремих ситуаціях застосовувати оптимальні рішення або шукати інші на основі аналізу реальних прикладів шляхом вивчення успішного/неуспішного досвіду. В таких випадках дієвість рішення має вирішальне значення.
Оцінювання довгострокових наслідків програми, або оцінювання впливу	Здійснюється, як правило, через 3-7 років після завершення реалізації стратегічного плану, політики, програми з метою визначення реального їх впливу на суспільство. За допомогою такого оцінювання з'ясовують справжні причинно-наслідкові зв'язки між поставленими цілями і досягнутими результатами.
Мега-оцінювання	Має за мету об'єднати результати кількох оцінювань (коротко-, середньо- і довгострокових), відомих досліджень тощо певної тематики. Використовуючи загальні критерії та аналізуючи різні дані, визначають та оцінюють надійність і дієвість отриманих результатів.

9.2.3. Відмінності оцінювання від інших видів контрольної діяльності та наукових досліджень

Еверт Ведунг (Evert Vedung) пропонує загальну модель врядування як метапроцес, який складається з трьох підпроцесів:

- процесу втручання;
- процесу контролю;
- процесу зворотного зв'язку.

Тобто дослідник пропонує відокремити процес оцінювання від процесу державного втручання і розглядати ці процеси як два різні підпроцеси ширшої політико-адміністративної системи врядування.

Оцінювання, своєю чергою, можна розглядати як одну із складових більш загальної системи адміністративного контролю. Адміністративний контроль є засобом перевірки виконавської діяльності, її обсягу та якості порівняно зі специфікаціями організації. Оцінювання як частина такої системи контролю є систематичним висвітленням заключного етапу процесу державного втручання. Однак виникає питання: як об'єднати три підпроцеси в єдиний метапроцес. Це можна здійснити через зворотний зв'язок.

Необхідно додати, що схема, яку наводить Е.Ведунг, не є емпіричним відображенням певної реальної ситуації. Вона, скоріше, є умовною схемою для уявлення місця оцінювання в системі врядування (див. рисунок 9.3).

Процес втручання:



Рисунок 9.3. Оцінювання у загальній схемі врядування

Згідно з цією моделлю процес втручання починається з визначення проблеми, вирішення якої очевидно вимагатиме дій з боку уряду. Вимога до таких дій може виникнути зсередини системи влади, або ззовні, наприклад, від засобів масової інформації.

Оцінювання є результатом розвитку двох напрямів контрольної і дослідницької діяльності — аудиту та соціальних досліджень.

Аудит завжди характеризувався контрольною фінансовою функцією і відповідав на запитання: чи виконується програма відповідно до плану і чи ефективно (згідно з фінансовими вимогами та інструкціями) використовуються кошти? Аудитори, у зв'язку з такими контрольними функціями аудиту, завжди були зовнішніми і незалежними від програми.

Аудит виконання (performance audit, або інакше — аудит виконавської майстерності, аудит мистецтва виконання) і моніторинг походять від традиційного аудиту і відслідковують діяльність програми, контролюючи її своєчасність, дотримання цілей і бюджету. Як інструмент управління моніторинг надає можливість вносити певні корективи (*матеріал про аудит виконання див. у відповідних параграфах*).

Із часом усі зацікавлені у стратегічному плані сторони зацікавилися питаннями більш віддалених наслідків програм. На цьому етапі почали використовувати методи соціальних досліджень, які надали інструменти та засоби визначення причин і наслідків за допомогою систематичного та організованого процесу дослідження.

Оцінювання вимірює результати порівняно з цілями, визначає, наскільки успішним є стратегічний план, відповідає на запитання: який результат і наслідки від реалізації плану? Яким був би результат без реалізації плану (регресивна модель)? Оцінювання як одна із складових адміністративного контролю є його систематичним висвітленням, а отже, формою державного втручання



Згідно з INTOSAI (Міжнародною організацією вищих аудиторських установ) аудит виконання — це “аудит економічності, ефективності та результативності використання своїх ресурсів при виконанні своїх обов’язків органом, що підлягає перевірці” (*матеріал про аудит виконання див. у відповідних параграфах*).

Моніторинг і оцінювання

Моніторинг і оцінювання результатів і процесу стратегічного управління. Моніторинг треба розглядати як систематичне відстеження (за обраними критеріями) процесу стратегічного управління.

Порівняння оцінювання і моніторингу. Моніторинг і оцінювання — це взаємопов’язані, хоча і різні процеси.

Моніторинг спрямований на відстеження затрат ресурсів, випуску продукції, надання послуг і наслідків втручання.

Оцінювання вимірює результативність, ефективність і вплив втручання (як правило, після реалізації).

Моніторинг і оцінювання в поєднанні дають можливість розробникам стратегічного плану відстежувати результати, пропонувати корекції чи вдосконалення в процесі його реалізації, а також оцінити ступінь досягнення успіху.

Окремі дослідники, зокрема Е.Ведунг, вважають моніторинг однією з форм оцінювання, передусім, процесу реалізації програми. Тобто це дослідження процесу виконання програми згідно з наміченим планом. Результати моніторингу використовують для внесення коректив до процесу реалізації програми. Метою є збір інформації про те, наскільки програма охоплює цільову аудиторію та ефективність використання коштів. Це обмежує площину дослідження певним колом умов і перешкоджає аналізу інших явищ у програмі та її навколишньому середовищі. В українському законодавстві моніторинг визначають як “систематичні спостереження за станом...” справ.

Основні відмінності моніторингу та оцінювання наведені у таблиці 9.9.

Таблиця 9.9

Основні відмінності моніторингу та оцінювання

Моніторинг	Оцінювання
Своєчасне виявлення відхилень, що дає змогу вчасно корегувати і розв’язувати проблеми	Аналізу результативності, ефективності, доцільності, економічності, продуктивності, ґрунтування на даних моніторингу.
Здійснюється постійно	Проводиться на основних етапах реалізації стратегічного плану або окремої програми.
Модель приймається в наявному вигляді без змін	Модель аналізується з метою оптимізації/поліпшення.
Заплановані діяльність і результати порівнюються з фактичними	Аналізуються причини досягнення/недосягнення запланованих результатів.
Отримана інформація використовується для підвищення ефективності реалізації програми	Отримана інформація може використовуватися як для підвищення ефективності реалізації стратегічного плану або окремої програми, так і корекції на майбутнє.

9.2.4. Оцінювання і вимірювання виконавської діяльності

Оцінювання стратегічного плану або окремої програми відрізняється від вимірювання виконавської діяльності. Хоча оцінювання стратегічного плану і вимірювання виконавської діяльності спрямовані на оцінку результату, їх рівні різняться (див. таблицю 9.10).

Таблиця 9.10

Відмінності оцінювання стратегічного плану
і вимірювання виконавської діяльності

Спрямованість на результат	
←	→
Вимірювання виконавської діяльності	Оцінювання стратегічного плану
Керування проектами	Строк реалізації стратегічного плану
Моніторинг внеску, продукту, результатів та ефективності	Сприяння розробці політики та стратегічному плануванню
Постійний процес допомоги керівникам програм	Поглиблене вивчення з метою підвищення реалізації стратегічного плану
Операційне планування і контроль	Оцінка впливу стратегічного плану
Відповідальність за виконання програми	Відповідальність за результати реалізації стратегічного плану
Відповідь на запитання “Наскільки добре ми працюємо?”	Відповідь на запитання “Чи правильні і потрібні наші дії?”

Слід відрізнити вимірювання результатів діяльності (performance measurement) від оцінювання (evaluation). Ці поняття є інструментами управління та важливими джерелами інформації для прийняття рішень і звітування. Надалі оцінювання все частіше розглядається як частина управління з орієнтацією на результат. Проте за умови обмеженості ресурсів і часу ці поняття мають доповнювати, а не дублювати одне одного.

Відмінності між вимірюванням результатів діяльності та оцінюванням описано у таблиці 9.11.

Таблиця 9.11

Відмінності між вимірюванням результатів діяльності та оцінюванням

Вимірювання результатів діяльності (performance measurement)	Оцінювання (evaluation)
Вимірювання результатів власної діяльності здійснюють менеджери проекту або програми. Щорічний звіт про діяльність і під-сумкові звіти – частина внутрішньої системи управління.	Оцінювання доповнює внутрішню систему моніторингу та управління.
Моніторингові звіти про діяльність та її оцінювання готують менеджери проекту або програми.	Оцінювання зазвичай проводить більш чисельна команда зовнішніх оцінювачів, яка формує незалежну думку про результати стратегічного плану (проекту/програми). Проте тенденція до використання форм оцінювання за участю представників самих установ дещо нівелює цю відмінність.
Для звітів про діяльність характерна проста форма наведення даних і рейтингів у стандартному форматі, який легко внести до бази даних і проаналізувати за відповідним зразком. До звітів вносять узгоджені види інформації та результати з широкого спектру сфер діяльності. Однак це не передбачає проведення глибокого аналізу.	Оцінювання менш стандартизоване, охоплює окремі питання або сфери діяльності, передбачає зосередження на вузких питаннях з глибшим їх аналізом.

Закінчення таблиці

Моніторингові звіти сфокусовані переважно на досягненні запланованих результатів. Поточний моніторинг діяльності працює як система раннього попередження для швидкого реагування менеджерами у разі, якщо щось відбувається не відповідно до плану. На відміну від оцінювання, у звітах не аналізують причин помилок і не виробляють рекомендацій щодо відповідних дій.	Оцінювання пояснює причини досягнення результатів або їх відсутності, аналізує контекст стратегічного плану (проєкту/ програми), фактори, що впливають на його виконання. Такі питання, як довготривалий вплив, зв'язок (attribution), ефективність витрачання коштів, стабільність результатів краще проаналізувати в процесі оцінювання, ніж у поточних моніторингових звітах, адже це потребує часу і глибокого аналізу.
Моніторинг діяльності переважно має тенденцію до відстеження кількісних показників.	Оцінювання часто базується на якісних методах (швидка техніка оцінки), які дають змогу краще розуміти контекст і виробити рекомендації.

Формувальне оцінювання в процесі реалізації стратегічного плану дає змогу його удосконалити. Підсумкове оцінювання переважно слугує цілям підзвітності. Вимірювання результатів діяльності та оцінювання розглядають як дві різні, проте взаємодоповнюючі функції.

Отже, вимірювання результатів діяльності не дає глибокого аналізу факторів і причин успіху або невдачі стратегічного плану, не встановлює зв'язку між діяльністю та досягнутими результатами. Однак вимірювання результатів діяльності надає дані та інформацію для глибокого аналізу – оцінювання. Фактично вимірювання результатів діяльності близьке до моніторингу.

Для оцінювання організації характерно:

- зосередження на унікальному інституційному контексті (відрізняється від оцінювальних досліджень);
- аналіз, спрямований на оцінку критеріїв, які визначаються цілями, встановленими для певного стратегічного плану, та вдосконалення рекомендацій (відрізняється від організаційного аналізу).

Хоча в основі оцінювання лежать методи соціального дослідження і його часто називають дослідженням (див. таблицю 9.7), між такими видами дослідницької діяльності є певні відмінності. У таблиці 9.12 наведено відмінності між оцінюванням і науковим дослідженням.

Таблиця 9.12

Відмінності між оцінюванням і науковим дослідженням

Наукове дослідження	Оцінювання
Спрямоване на отримання та накопичення знань.	Спрямоване на практичне використання результатів.
Формує власні гіпотези.	Здійснюється у контексті певного стратегічного плану або окремої програми.
Висвітлює проблему.	Надає рекомендації щодо розв'язання проблеми.
Випробує, підтверджує або розвиває теорію протягом тривалого періоду.	Обмежене часовими рамками, спрямоване на конкретний стратегічний план або окрему програму.
Характеризується відсутністю конфліктів.	Передбачає конфлікт ролей (між виконавцями стратегічного плану або окремої програми та оцінювачами).

Закінчення таблиці

Не обмежене умовами.	Обмежене умовами.
Зорієнтоване на оприлюднення результатів.	Як правило, результати залишаються не оприлюдненими.

9.2.5. Стандарти оцінювання

У 1994 році в США Американський інститут національних стандартів (ANSI) схвалив і оприлюднив Стандарти оцінювання, які в подальшому використовувалися як Американські національні стандарти оцінювання програм. Цей документ визначає оцінювання як систематичне дослідження цінності та якості державної політики, стратегічного плану і програми.

Стандарти оцінювання в стратегічному управлінні окреслюють чотири ознаки якісного оцінювання.

1. *Корисність* — забезпечувати потреби в інформації тих, хто використовуватиме результати оцінювання.
2. *Виконуваність* — бути реальним, раціональним, виваженим і обережним.
3. *Правомірність* — має здійснюватися на легальних засадах, етично по відношенню до суб'єктів оцінювання.
4. *Точність* — повинне розкривати і доносити достовірну інформацію про властивості, які визначають цінність та якість оцінюваного стратегічного плану.



Погляди на оцінювання в стратегічному управлінні: переваги і недоліки наведено в таблиці 9.13.

Таблиця 9.13

Погляди на оцінювання: переваги і недоліки

Політики, особи, які приймають рішення		Організатори виконання рішень, менеджери/керівники	
Переваги	Недоліки	Переваги	Недоліки
Різниця між міською та сільською місцевістю	Чи зможе оцінювання відобразити реальну картину	Наша результативна робота не залишиться поза увагою	Оцінювання може розглядатися як втручання
Потреби різних груп	Вартість реалізації стратегічного плану, яка може змінитись незалежно від оцінювання	Наші проблеми стануть відомі політикам	Фінансування може бути зменшено
Допоможе виявити прогалини у наданні послуг		Задоволення	Виявить і продемонструє недоліки у нашій роботі
Виявить потреби у навчанні працівників		Матимемо кращі знання про послуги	Може поставити під загрозу довіру громадськості
Можуть розглядати оцінювання як засіб виправдання реалізації стратегічного плану	Критичний звіт може бути не оприлюднений	Сприятиме обміну інформацією	Займе багато часу

Для кого здійснюється оцінювання?

Експертові, який здійснює оцінювання, доцільно:

- з'ясувати, хто є ініціатором проведення оцінювання і з якою метою?
- чи були в організації противники проведення оцінювання? Їх мотиви?
- чи має намір керівництво скористатися результатами оцінювання?

Відповідно до сучасних теорій оцінювач у процесі здійснення свого дослідження повинен користуватися підтримкою з боку всіх стейкхолдерів, а результати оцінювання будуть найбільш затребуваними, якщо надаватимуть відповіді на актуальні для стейкхолдерів питання (*матеріал про роль стейкхолдерів і груп інтересів у стратегічному управлінні див. у відповідному параграфі*).

В оцінюванні передусім зацікавлені:

- політики;
- керівники програм і проектів;
- штатні працівники (практики–виконавці);
- громадяни (платники податків);
- споживачі послуг;
- керівники і персонал інших аналогічних програм;
- наукові консультанти-розробники політичних стратегій і програм.

Хто здійснює оцінювання?

Важливим є ставлення оцінювача до стратегічного плану чи організації, в якій здійснюється оцінювання.



Статус оцінювача — працівник він відповідної організації чи стороння особа — впливає на ступінь довіри і незалежності, об'єктивність, розуміння програми, потенціал для використання результатів оцінювання. Кожен із цих варіантів має переваги і недоліки

Зовнішні оцінювачі.

Керівники органу державної влади повинні бути впевненими у рівні професійної компетенції запрошеного оцінювача. Іноді найкращими оцінювачами вважають лише титулованих учених, запрошувати яких надає організації престижності. Хоча буває і навпаки — сторонніх оцінювачів вважають надто далекими від реалій життя. З точки зору об'єктивності, перевага, безумовно, на стороні зовнішніх оцінювачів, які не мають безпосередньої зацікавленості у програмі. На думку К. Вайса, багато досить успішних досліджень з усією науковою вимогливістю були здійснені й штатними працівниками. Водночас досить поширеною є думка, що такі оцінювачі намагаються догодити керівникам агентства і презентувати програму у більш вигідному ракурсі.

Сторонній фахівець може користуватися більшою автономією. Висновки, зроблені таким оцінювачем на підставі даних оцінювання, можуть бути меншою мірою орієнтовані на коригування стратегічного плану, більшою — на його фундаментальну реструктуризацію. Сторонній фахівець, на відміну від штатного оцінювача, може спокійно порушувати будь-які питання.

Переваги зовнішніх оцінювачів:

- сторонній об'єктивний погляд на проблеми організації;
- незалежність і надійність;
- ними важко маніпулювати.

Недоліки зовнішніх оцінювачів:

- не мають повного уявлення про відповідну організацію;
- їх послуги вартісні (контракт);
- напрацювання експортуються за межі організації.

Внутрішні оцінювачі.

Перевагою внутрішніх оцінювачів є краще розуміння стратегічного плану. Вони орієнтуються у всіх важливих питаннях і ситуаціях, що відбуваються в процесі виконання програми, за всім спостерігаючи і перебуваючи в епіцентрі подій. Внутрішні оцінювачі мають більше можливостей довести результати оцінювання до відома зацікавлених осіб.

Переваги внутрішніх оцінювачів:

- ознайомлені з історією організації та її перспективами.

Недоліки внутрішніх оцінювачів:

- можуть бути зацікавленими у певному результаті оцінювання (**наприклад, при отриманні негативного результату або призупиненні програми можуть втратити робоче місце**);
- ними легше маніпулювати;
- їх можна відсторонити від прийняття остаточного рішення.

Загальні особисті якості оцінювачів:

- легко встановлюють контакти з людьми;
- мають свою особисту точку зору на процес, що відбувається;
- здатні самостійно приймати рішення;
- прогресивно налаштовані;
- націлені на позитивні зміни.

Згідно із стандартами Американської асоціації оцінювання “*Керівні принципи для оцінювачів*” оцінювачі мають бути наділені такими якостями:

- системність дослідження — здійснювати систематичні дослідження, які базуються на надійних даних;
- компетентність — професійно і кваліфіковано виконувати свою роботу;
- чесність і прозорість — процес оцінювання повинен здійснюватися відкрито, сумлінно і чесно;
- ввічливість — поважати безпеку, гідність, самоповагу респондентів, учасників програми, клієнтів та інших зацікавлених сторін, із якими вони взаємодіють;
- відповідальність за загальний добробут — враховувати різноплановість інтересів і цінностей, які певною мірою можуть стосуватися суспільного добробуту.

Багато асоціацій та спілок оцінювачів розробили свої вимоги до оцінювачів (**наприклад, Австралійська, Європейська, Швейцарська, Німецька спілки з оцінювання, Італійська асоціація з оцінювання тощо**).

Усі учасники стратегічного управління повинні мати можливість брати участь в оцінюванні на всіх його етапах, як-от: визначення завдань дослідження, його цілей, методів збирання даних, аналізу та тлумачення тощо. Отже, оцінювання є скоріше процесом навчання і пізнання, а місія оцінювача при цьому полягає в сприянні та посередництві у навчанні та пізнанні змін.



Застереження:

експерт повинен оцінювати не уявлення про стратегічний план, а фактичний його стан

Підготовка плану оцінювання

Зваживши і обміркувавши всі кроки підготовки до оцінювання, необхідно пере-свідчитися, що всі складові “мозаїки” оцінювання співпадають. Для цього доцільно скласти матрицю плану оцінювання (див. **Додаток 9.7**). З надходженням нової інформації матриця плану оцінювання може змінюватися, але все ж залишатиметься візуальною картою плану оцінювання.

Матриця оцінювання може змінюватися залежно від стилю, методів і мети оцінювання. Поширеною методикою є послідовне заповнення всіх колонок для кожного запитання, притому, для кожного запитання — один відповідний рядок.

Для двох основних запитань передбачено два рядки, в яких буде визначено планування оцінювання для кожного з двох запитань: критерії вимірювання, місцезнаходження інформації, спосіб її отримання та вид аналізу.

Навіть у разі неповної інформації для заповнення всіх стовпчиків, матриця допоможе при визначенні основних кроків оцінювання.



Для належного заповнення матриці плану оцінювання доцільно скласти контрольний список плану оцінювання, який містить відповідні компоненти (див. Додаток 9.8).

9.2.6. Моделі оцінювання

Шведський професор Еверт Ведунг та американська дослідниця Керол Вайс ґрунтовно розглядають моделі оцінювання.

На думку Е.Ведунга, суть оцінювання стратегічного плану розкриває модель, яку він назвав “програма - результат”. Основними поняттями цієї моделі є внесок, діяльність, вихід (продукт), результат і наслідок (*матеріал про оцінювання затрат, продуктів, результатів, наслідків і впливів див. у відповідному параграфі*).

Логіка цієї моделі оцінювання вбачається в тому, що до стратегічного плану закладено ресурси з метою здійснення певної діяльності. Принаймні якась частина діяльності повинна мати результатом певний продукт (послуги, товари тощо). Зміни, які відбуваються стрімко, називаються результатом, а зміни, що відбуваються у майбутньому, називаються віддаленими ефектами/наслідками.



Модель “програма-результат” ґрунтується на теоретичній моделі “чорна скринька”. “Чорною скринькою” може бути будь-що — організація, стратегічний план або програма, яка перетворює внесок/витрати на продукт/вихід

На рисунку 9.4 наведено схематичне зображення моделі “чорна скринька”.

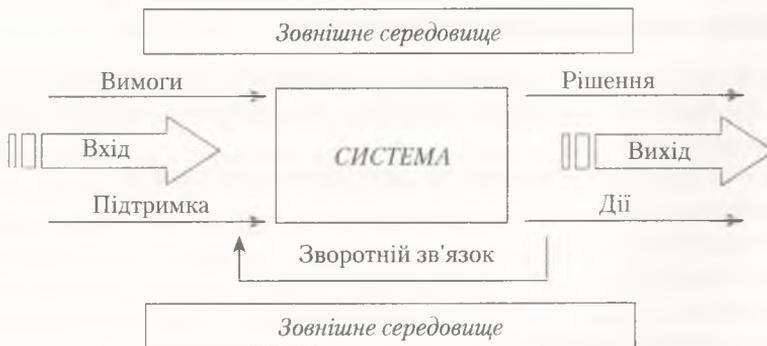
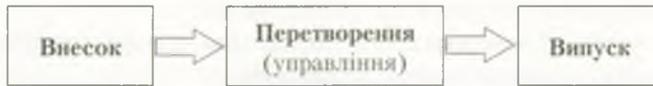


Рисунок 9.4. Схематичне зображення моделі “чорна скринька”

На підтвердження думки про те, що оцінювання пов’язане переважно з кінцевим етапом циклу розробки і впровадження політики, Е.Ведунг пропонує розглядати це питання з точки зору системного мислення при вивченні державного управління. При цьому державне управління розглядається як система.

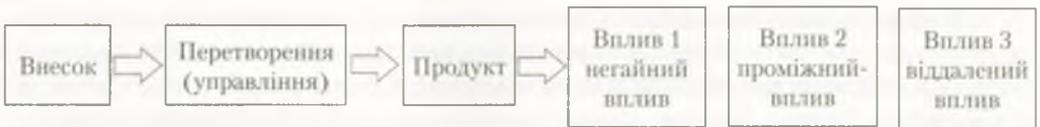
Система складається з взаємозалежних частин. У спрощеному вигляді система складається з внеску, перетворень, випуску. Стратегічне управління як процес потребує безперервного втручання органів влади (*матеріал про процес стратегічного управління і планування див. у відповідному параграфі*). Спрощена схема стратегічного управління як процес має такий вигляд:



У державному управлінні під внеском ззовні до, скажімо, організації, вважають бюджетні кошти, письмові інструкції, призначення працівників тощо. Всередині організації кошти, ресурси та інструкції координуються і трансформуються. Цей етап можна назвати управлінням.

Перетворення відбувається всередині організації, а результат цього перетворення — інструкції, процедури, настанови, субсидії, податки, послуги тощо — можна назвати випуском або продуктом. При цьому впливом або ефектом можна назвати явища або стан, коли продукт досягає свого призначення. Ефект може бути негайним або віддаленим. Термін “результат” можна використовувати для означення як продукту, так і ефекту. Термін “впровадження” зазвичай охоплює перетворення і продукт.

Р е з у л ь т а т и



В п р о в а д ж е н н я

Щодо моделей оцінювання, то Е. Ведунг пропонує декілька “демаркаційних ліній”, за допомогою яких розрізняють моделі оцінювання відповідно до а) його організаторів і б) результатів — протиставлення суттєвих результатів державного втручання (сутнісні моделі) процедурам, які забезпечують представництво, рівність, законність втручань (процедурні моделі).

9.2.7. Моделі оцінювання результативності

Сутнісні моделі охоплюють моделі результативності, економічності та професійні (*матеріал про оцінювання затрат, продуктів, результатів, наслідків і впливів див. у відповідному параграфі*).

Оцінювання групи результативності передбачає оцінювання:

- досягнення цілі;
- побічних ефектів;
- вільне від цілей;
- комплексне;
- орієнтоване на споживача;
- стейкхолдерами.

Оцінювання моделі результативності вивчає результати втручання.

Оцінювання групи економічності акцентує на цінності втручання.

На думку Е.Ведунга, для третьої класифікації, а саме — професійної, характерна увага до виконавців оцінювання. Найбільш поширеною є експертна перевірка, тобто професори оцінюють професорів, інженери — інженерів тощо. На рисунку 9.5 показана схема таксономії моделей оцінювання.

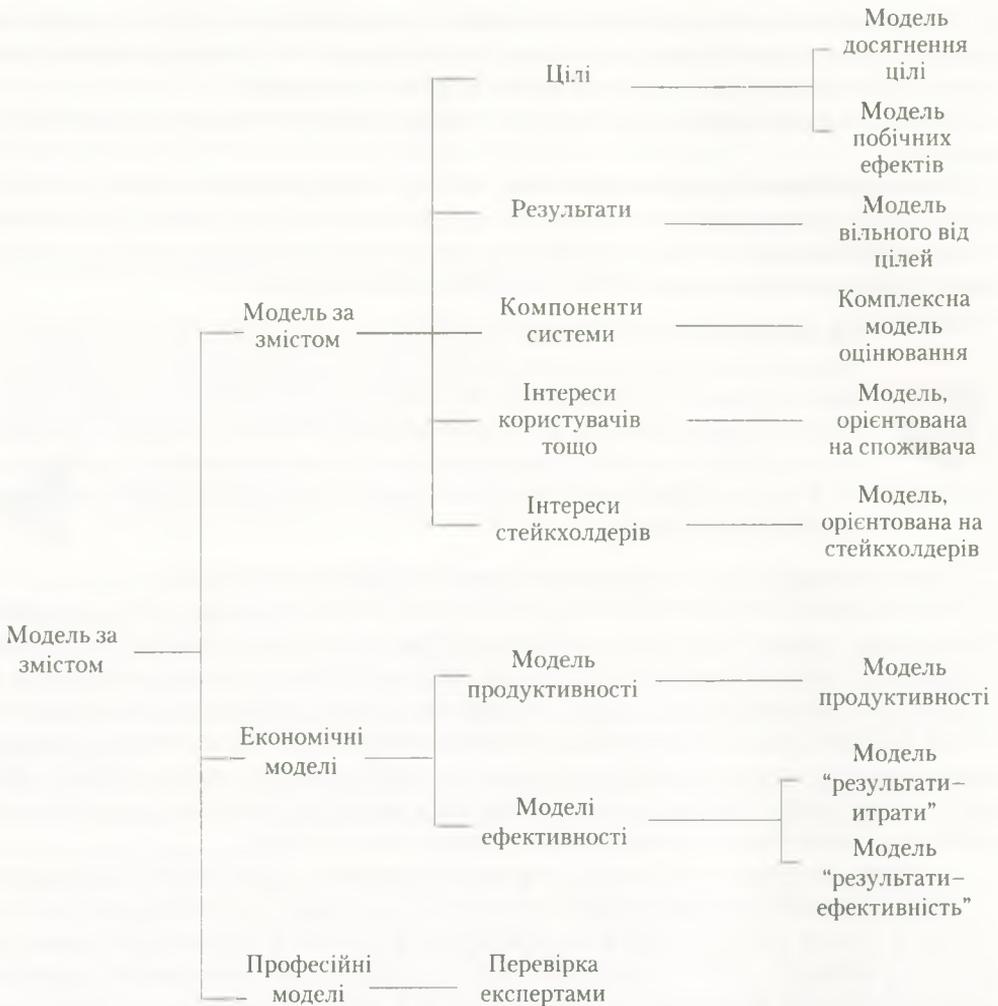


Рисунок 9.5. Таксономія моделей оцінювання

Вищенаведена схема, на думку Е.Ведунга, відображає класифікацію моделі оцінювання в стратегічному управлінні щодо цілей і результативності стратегічних планів.

Модель досягнення цілі визначає, якою мірою план досягає своїх стратегічних цілей (очікуваних результатів); залучає виміри, логічні зв'язки між цілями і результатами. Хід реалізації досить простий: у план (програму, проект) інвестуються ресурси для здійснення певних дій чи заходів. Принаймні деякі з дій повинні досягати результатів — вироблення продукту, надання послуг. Такі продукти або послуги мають зумовлювати певні зміни: негайні (ефект 1), проміжні (ефект 2) або віддалені у часі (ефект 3).

В оцінюванні стратегічних планів часто виокремлюється критерій, за яким можна оцінити вплив змін, зумовлених реалізацією стратегічного плану. Стратегічний план, який ініціює інтенсивну безрезультатну діяльність, є сумнівним і непотрібним.



Наприклад, згідно з відповідною програмою здійснюється перепідготовка безробітних, які після її проходження так і не будуть працевлаштовані. Відповідно, після оцінювання у спонсорів такої програми може виникнути питання щодо її доцільності

Ключове питання такої моделі оцінювання — чи відповідають стратегічним цілям досягнуті результати? Іншою назвою цієї моделі може бути “моніторинг результатів стратегічного плану” або “оцінювання остаточних результатів”.

Слабка сторона цієї моделі в тому, що вона не враховує неочікувані результати і витрати.

Модель побічних ефектів орієнтовна на цілі, поширюється на вимір побічних ефектів. Дії можуть мати неочікувані або непередбачувані результати. Характерним підходом цієї моделі є не тільки визнання стратегічних цілей, а й врахування неочікуваних результатів, які визначаються щодо основних результатів.

Основні результати — це заплановані і досягнуті результати стратегічного плану. Побічні результати можуть розглядатися як такі, що досягнуті поза сферою стратегічних цілей, їх можна передбачити і спрогнозувати. Побічні ефекти можуть бути позитивними або негативними. Спотворені результати є ефектом, протилежним від запланованого та очікуваного. Нульовий результат має місце у разі, якщо стратегічний план не дав жодного результату



Проблемним питанням оцінювання таких результатів є критерії.

Модель вільного від цілей оцінювання на перший погляд видається такою, що суперечить власне основній його теорії — оцінювати стратегічний план, політику чи програму порівняно з цілями. Однак автор цієї моделі Michael Scriven пропонує оцінювачам зосередитися виключно на результатах стратегічного плану, не беручи до уваги стратегічні цілі. На його думку, стратегічні цілі обмежуватимуть оцінювача певними рамками і заважатимуть зосереджуватися на результатах, особливо неочікуваних побічних ефектах. Основну увагу оцінювач повинен приділяти потребам і запитам споживачів, хоча досить проблематично у такому випадку визначити ці потреби.

Слабкою стороною такої моделі є також ігнорування витрат стратегічного плану.

Модель комплексного оцінювання ґрунтується на підході до оцінювання як такого, що не тільки зосереджується на досягнутих результатах стратегічного плану, а й на його реалізації і навіть плануванні. Тобто на відміну від оцінювання, орієнтованого виключно на відповідність досягнутого результату запланованим стратегічним цілям, ця модель охоплює всі етапи: планування, прийняття рішення та реалізацію. На першому етапі оцінювач порівнює наміри втручання з наявною проблемою, на другому — стратегічні цілі з реальною ситуацією. На етапі реалізації порівнюються плани з реальним виконанням.

Недоліком цього виду оцінювання є ігнорування побічних ефектів і витрат, а також нехтування думкою користувачів (споживачів) стратегічного плану.

Суттю моделі, *орієнтованої на споживача*, є дослідження рівня задоволення очікувань і потреб споживачів стратегічного плану (попередні моделі спрямовані на надання насамперед інформації замовникам оцінювання). Слід зазначити, що Е.Ведунг наголошує на відмінності між споживачами стратегічного плану та користувачами оцінювання. У першому випадку проблемою є визначення споживачів стратегічного плану та їх потреб. У другому — акцент на інформації про результати оцінювання, якою будуть користуватися його замовники.

При задіянні моделі, *орієнтованої на стейкхолдерів*, оцінювач є виразником інтересів різних зацікавлених сторін. Оцінювання здійснюється таким чином, щоб знайти відповіді на запитання, що найбільше цікавлять стейкхолдерів, які на всіх етапах дослідження мають значний вплив. Ця модель подібна до попередньої, однак має значно ширші горизонти. Якщо модель, орієнтовна на споживача, враховує лише

одну групу — користувачів продукту стратегічного плану, то модель, орієнтована на стейкхолдерів, враховує всі групи осіб, які можуть зазнати впливу проекту, або рішення яких можуть вплинути на майбутнє проекту.

Проблемним питанням є визначення всіх осіб або груп, які мають вплив на стратегічний план, або безпосередньо підпадають під його вплив.

Відповідно до класифікації Е.Ведунга всі *моделі результативності* не враховують витрати.

9.2.8. Економічні та професійні моделі оцінювання

Фокусування на витратах є типовою рисою економічних моделей, до яких належать модель продуктивності та ефективності.

Відповідно до *моделі продуктивності* метою реалізації будь-якого стратегічного плану є максимальне підвищення продуктивності.



Продуктивність є співвідношенням між продуктом чи результатом і послугами та внеском у вигляді ресурсів: продукт поділений на внесок

(*Матеріал про оцінювання затрат, продуктів, результатів, наслідків і впливів див. у відповідному параграфі*).

Що стосується цієї моделі, то оцінювачі повинні бути обізнані зі стандартами продуктивності, зокрема, порівнянням із минулою практикою, подібними вітчизняними або зарубіжними інституціями, стратегічними цілями, а також цілями споживачів і стейкхолдерів.

Недоліком моделі є ігнорування якості, порівняння вигід-витрат і цінності результатів, тобто навіть продуктивний стратегічний план може призвести до неочікуваних або небажаних результатів.

Е.Ведунг згідно з *моделлю ефективності* пропонує вимірювати ефективність двома способами — як порівняння вигід-витрат і витрат-результатів. Р.Росі та Г.Фріман (P.Rossi and G.Freeman) у своїй відомій праці “Оцінювання: системний підхід” акцентують, що оцінювання ефективності (аналіз вигід-витрат і витрат-результатів) допомагає співвіднести витрати з результатами стратегічного плану. Під час аналізу вигід-витрат як ресурси стратегічного плану, так і його продукти вимірюються у грошових одиницях; під час аналізу витрат-результатів ресурси оцінюються у грошових одиницях, а продукт — у фактичному виході, тобто у фізичних одиницях.

Складнощі цієї моделі полягають у визначенні результатів стратегічного плану, тобто відокремлення ефекту стратегічного плану від змін, які відбулися під впливом інших чинників.

Недоліком цих моделей є нехтування такими факторами, як представництво, участь, прозорість тощо.

Є моделі оцінювання в стратегічному управлінні, які відрізняються співвідношенням ролей оцінювача та учасників стратегічного управління. Тобто в основу моделі покладено партнерський підхід на відміну від традиційного: оцінювач—сторонній спостерігач.

Уповноважувальне оцінювання. На відміну від традиційного розуміння ролі оцінювача як об’єктивного спостерігача з’являються інші погляди на взаємовідносини оцінювача зі співробітниками і учасниками стратегічного плану. Тобто ці особи стають активними учасниками процесу оцінювання і партнерами оцінювача. Радикальною є також думка, що учасникам стратегічного плану слід здійснювати власне оцінювання

своїх проектів. У цьому процесі оцінювачеві відводиться роль стороннього джерела допомоги. Таке оцінювання називається уповноважувальним.

У цьому випадку осіб, які займаються плануванням і виконанням певного стратегічного плану чи проекту, уповноважують здійснювати повний контроль за його оцінюванням. Оцінювач, при цьому, наділяється функцією навчання персоналу стратегічного управління методам оцінювання.

Оцінювання спільними зусиллями. Оцінювач є одночасно і співпрацівником, і співдослідником. Оцінювання здійснюється спільно. Внесок оцінювача — знання про методи дослідження, а внесок працівників — знання стратегічного плану та його клієнтів.

Моделі оцінювання відрізняються також залежно від методів реалізації оцінювання.

Модель, орієнтована на рішення, забезпечує інформацією керівників стратегічного управління, сприяє упевненості, вивчає вплив прийнятих рішень на стратегічний план.

Слабка сторона такої моделі в тому, що рішення не завжди приймаються в сприятливих умовах.

Реагуюча модель описує процес виконання стратегічного плану, вона чутлива до широкого спектру ідей ключових учасників.

Слабка сторона цієї моделі в тому, що вона не спроможна врахувати та узагальнити всіх думок.

Модель самооцінювання передбачає оцінювання діяльності організації власними зусиллями її працівників.

Модель м'єтаоцінювання (оцінка оцінювання) призначена для використання результатів оцінювань, які здійснювалися раніше в різний час і мали різні перспективи. Збираються оцінювання стратегічних планів певного типу, і кожне з попередніх досліджень стає одним із випадків у новому аналізі. Після цього набір випадків аналізується з метою отримання узагальнених уявлень про стратегічні плани такого типу.

Орієнтована на практичне використання модель передбачає побудову і проведення оцінювання таким чином, щоб досягти практичного використання його результатів. Стандарти оцінювання — практична застосовуваність; відповідність; точність. Якість оцінювання в цьому випадку визначається його практичною застосовуваністю і споживачами.

Кожна модель відповідає певним інтересам та умовам і має як сильні, так і слабкі сторони.

9.2.9. Логічна структура оцінювання

Оцінювання проводиться на всіх етапах здійснення стратегічного управління. Зі схематичним зображенням етапів оцінювання можна ознайомитися на рисунку 9.6.

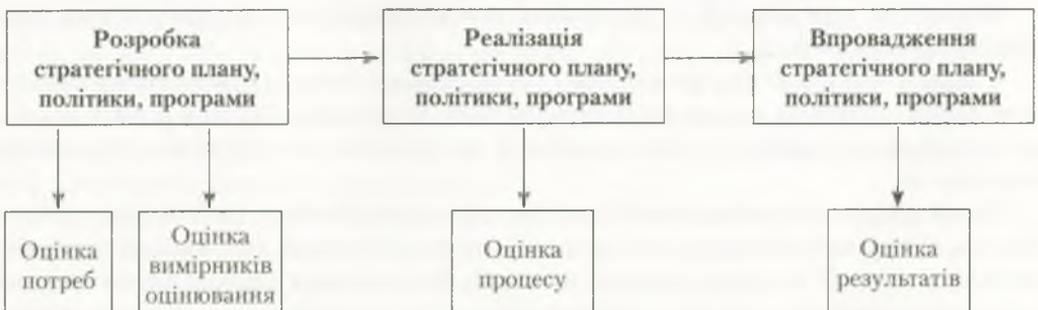


Рисунок 9.6. Етапи оцінювання

Оцінювання здійснюється на всіх етапах стратегічного управління:

- перед запровадженням стратегічного управління (ex ante);
- під час реалізації стратегічного управління (окремої програми) – надається зворотний зв'язок для поліпшення реалізації, визначення та усунення перешкод на шляху впровадження;
- у “середній точці” стратегічного управління (окремої програми) – сприяє усвідомленню того, якою мірою стратегічне управління або програма спрямовані на вирішення проблем і наскільки на цьому етапі вони результативні та ефективні;
- на етапі зрілості стратегічного управління (окремої програми), коли можна оцінити не тільки його результативність та ефективність, а й перші ознаки віддалених наслідків і позитивних результатів;
- переважно в перші два роки після завершення (ex post) реалізації стратегічного управління, характеризує віддалені наслідки, життєздатність результатів і здобутий досвід тощо.

Традиційні методи оцінювання наведено у таблиці 9.14.

Таблиця 9.14

Традиційні методи оцінювання

Планування та оцінювання потреб	Оцінювання процесу	Оцінювання впливу	Оцінювання результативності	Оцінювання ефективності
Населення, на яке спрямовані стратегічний план, політика, програма; поточні потреби; майбутні потреби; потреби в ресурсах	Зусилля персоналу; механізми надання допомоги; інформаційні системи	Прогноз впливу; бажаний вплив; неочікуваний вплив; пояснення впливів	Передбачувані результати; непередбачувані результати; безпосередні ефекти; небажані ефекти; пояснення результатів	Відношення вигоди/витрати; витрати і результативність

Оцінювання здійснюється за логічною структурою. Схема логічної структури оцінювання зображена на рисунку 9.7.

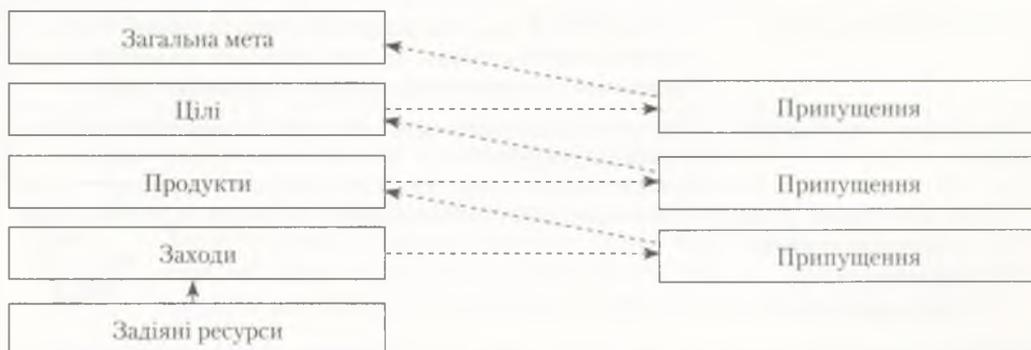


Рисунок 9.7. Логічна структура оцінювання



Припущення — це зовнішні чинники, які не підлягають управлінню, проте впливають на цілі, результати і діяльність. А отже, їх необхідно враховувати

Оцінювання стратегічного плану доцільно здійснювати за таблицею 9.15.

Таблиця 9.15

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 змінюватимуться? 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?

При оцінюванні стратегічного плану потрібно виходити з кількох аспектів, а саме:

- результативності;
- ефективності;
- економічності.



Результативність (effectiveness) — це ступінь досягнення проголошених цілей стратегічного плану, який відображає, наскільки результати наблизились до задекларованих стратегічних цілей

Наприклад, програма профілактики захворювання на СНІД базується на соціальних цінностях і має за мету зменшення випадків захворювання. Завдання програми — скоротити показники захворюваності на ВІЛ-інфекцію, скажімо, на 50%. Якщо

через рік вдалося досягти скорочення випадків цієї особливо небезпечної хвороби на 45%, то програму можна вважати результативною. Якщо ж показники зафіксували скорочення захворюваності всього на 10%, то, безперечно, програму можна вважати не результативною (проте треба довести, що скорочення — це результат саме цієї програми, а не вплив інших факторів). Для визначення результативності беруться до уваги безпосередні результати (продукт) стратегічного плану, політики, програми або кінцеві наслідки.

Оцінювання результативності стратегії, на думку дослідника Р.Румельта, має містити такі аспекти:

- 1) постійність (всі цілі і принципи стратегії мають бути сталими);
- 2) узгодженість (стратегія має бути як адаптована відповідь на вплив зовнішнього середовища і критичні зміни, що відбуваються з нею);
- 3) перевага (стратегія має сприяти створенню і/або підтримці конкурентної переваги у визначених сферах діяльності);
- 4) виконуваність (стратегія не повинна переоцінювати ресурси і створювати додаткові невирішені проблеми).



Ефективність (efficiency) — це співвідношення між затратами на реалізацію стратегічного плану, політики, програми та досягнутими результатами (інколи продуктом, наслідками). Ефективність може вимірюватись як у натуральних показниках (як продуктивність праці), так і у вартісних — якщо можливо дати грошову оцінку всім затратам і результатам

У стратегічному управлінні інколи виділяють як окремий аспект дієвості стратегічного плану *економічність*.



Економічність (economy) означає прагнення отримати певні фіксовані результати з найменшими затратами ресурсів (або у найдешевший спосіб)

Для проведення моніторингу та оцінювання необхідно визначити показники результатів і наслідків стратегічного управління.

Показники оцінювання роботи організації, які використовуються для оцінки результатів, поділяються на:

- 1) вхідні;
- 2) вихідні;
- 3) ефективності;
- 4) якості;
- 5) наслідки (кожен має власні питання-критерії і часто використовується у комбінації з іншими для аналізу результатів діяльності).



Вхідні показники вказують на обсяг ресурсів, необхідних для надання конкретних продуктів чи послуг; охоплюють людські ресурси, обладнання і витратні матеріали, а також можуть характеризувати фактори потреби

Значення вхідних показників полягає в тому, що вони відображають загальний обсяг коштів, комбінацію ресурсів, необхідних для надання послуги, потребу в послугах і обсяг ресурсів, необхідний для надання окремої послуги, порівняно з іншими.



Вихідні показники вказують на кількість наданих продуктів або послуг, а також на рівень діяльності на окремому етапі плану дій.



Значення вихідних показників полягає у визначенні продуктів і ефектів від реалізації стратегії, програми або заходу. Слід зазначити, що цей вид показників досить обмежений, оскільки вони не вказують на досягнення цілей і не містять жодної інформації про якість чи ефективність наданих послуг. Показники якості відображають ефективність виконання очікувань споживачів і зацікавлених сторін.

Наслідки розкривають, чи відповідає діяльність організації щодо реалізації стратегічного плану запропонованим плановим завданням.

Наслідки стратегічного управління відображають фактичні досягнуті результати, а також значення виконання законів України, актів Президента України та Кабінету Міністрів, стратегій, програм та інших заходів, які включені до плану дій. Оцінюванню можуть підлягати як середньострокові, так і довгострокові наслідки. Вище керівництво, зазвичай, найбільше цікавиться саме показниками-наслідками. Однак інформація про кінцевий результат не завжди доступна і не завжди її можна виміряти.

Комплексний набір показників оцінювання стратегічного управління:

- пов'язаний з місією, цілями і завданнями центральних органів виконавчої влади;
- оцінює проміжні результати та кінцеві наслідки;
- ґрунтується на вимірюваності;
- є чинним і надійним;
- чітко визначає функції;
- незамінний для працівників, внутрішніх і зовнішніх споживачів, стейкхолдерів і вищого керівництва.

9.2.10. Підходи до збору даних для оцінювання в стратегічному управлінні

Є багато способів збирання інформації для оцінювання в стратегічному управлінні (матеріал про збір та аналіз даних для моніторингу див. у відповідному параграфі). Рішення про вибір методу збору даних залежить від:

- характеру і виду даних (числа чи факти);
- носіїв даних (люди, файли, документи тощо);
- наявних для збирання даних ресурсів (час, кошти, людські ресурси);
- складності даних, які необхідно зібрати.

Завжди існують варіанти вибору для оцінювання в стратегічному управлінні.

1. Яку інформацію потрібно одержати — цифрову (числа) чи інтелектуальну (думки, судження, враження тощо)?
 - для цього потрібно знати потреби зацікавлених у здійсненні стратегічного управління осіб і сторін;
 - бажано мати конкретні числа.
2. Рівень структурованості необхідної інформації:
 - у разі необхідності високої точності застосовується структурний підхід;
 - якщо потрібний глибокий і детальний аналіз або оцінювач не володіє конкретною інформацією стосовно об'єкта вимірювання, то перевага надається напівструктурному підходу.

Структурний підхід застосовують у разі, коли оцінювач:

- прагне бути дуже точним;
- працює з великою вибіркою;
- точно знає об'єкт вимірювання;
- хоче продемонструвати свої результати аналітично.



Структурний підхід вимагає уніфікованого способу збору даних

Наприклад, якщо оцінювача цікавить думка батьків щодо якості шкільних автобусів, тоді потрібно усім батькам ставити одні й ті самі запитання. Ці запитання мають бути вузько спрямованими і чітко сформованими, з набором запропонованих відповідей.

Напівструктурний підхід за своєю природою досить якісний і використовується у разі, якщо оцінювач:

- збирає розповіді або поглиблену інформацію;
- не упевнений в об'єкті вимірювання;
- намагається осягнути тему, проблеми;
- не повинен формувати інформацію чисельно.



Напівструктурний підхід також є системним підходом і дотримується загальних процедур, але дані не завжди збираються в уніфікований спосіб

Напівструктурний підхід є відкритішим і гнучкішим. Респонденти не зобов'язані відповідати лише на конкретні питання, вони можуть повідомляти інформацію на власний розсуд і у власний спосіб. Оцінювач має бути готовий до зміни запитань або формулювання додаткових. Він обирає відповідний метод збору даних залежно від типу оцінювання (також див. Таблиця 9.8.).

Кількісне оцінювання побудоване на зборі даних, які можна виразити у кількісному вигляді і через певний час зіставити їх.

Найприйнятніші схеми для кількісного дослідження:

- рандимізований експеримент;
- статистичний аналіз;
- високо структурований підхід;
- точні значення показників;
- надійні дані.

Кількісне оцінювання не дає відповіді на запитання: “Чому?”

У процесі *якісного* оцінювання суб'єкти та події вивчаються у своєму власному середовищі.

Базою для якісного оцінювання, на думку дослідників Дж.Кірка і М.Мілера (J.Kirk and M.Miller), є “спостереження за людьми на їхній власній території”.

Якісне оцінювання дотримується цілісного підходу, не вибираючи для вивчення окремих змінних, а намагається докладно зрозуміти їх взаємодію у природному оточенні.

Плани дослідження визначаються на кшталт:

- “лише після”;
- “до і після”;
- “до і після з групою порівняння” тощо.

Однак у якісному оцінюванні основний акцент робиться на слові “протягом”, тоді як в оцінюванні “до–протягом–протягом–після”.

Для якісного оцінювання використовується багатий на інформацію, але тривомісткий неструктурований підхід. Слід зазначити, що є ризик упередженості та виникнення складнощів під час аналізу даних.

9.2.11. Збір та джерела даних для оцінювання в стратегічному управлінні

Збір даних і їх джерела — це своєрідний процес із відповідним набором процедур. (При вивченні цього параграфу доцільно ознайомитися з матеріалом про збір і аналіз даних для моніторингу, див. у відповідному параграфі).

Загальні (універсальні для всіх підходів) методи збирання даних:

- спостереження;
- наявні дані (документи та архіви);
- опитування;
- цільові групи (фокус-групи);
- експертні висновки.

Вибір методу залежить від ситуації, всі методи системні, хоча й відрізняються структурованістю. В основному застосовують поєднання методів.

Збір даних від респондентів має свої особливості: незважаючи на обраний метод, усім методам властива небезпека упередженості. Інформація респондентів може бути об'єктивною, хоча не виключений варіант і вигаданої інформації. Також цінності, думки і погляди респондентів, які погодилися взяти участь в оцінюванні, можуть відрізнятися від тих, хто не погодився. Ці проблемні питання завжди присутні в фокус-групах та опитуваннях.

Під час здійснення оцінювання методи збору даних використовуються поєднано.



Збирання однієї й тієї самої інформації з використанням різних методів із метою отримання більш точних даних називається методом триангуляції

Спостереження можуть бути неформальними і структурованими.

Під час *неформальних* спостережень оцінювач спостерігає за реалізацією стратегічного плану у різних умовах протягом певного відрізка часу. Спостереження дає можливість побачити, що в дійсності відбувається.

Під час неформального спостереження можна отримати багато цікавої інформації. **Наприклад**, спостерігати за дорожнім рухом; взаємодією викладача-студентів в аудиторії; використанням земельних ділянок; забудовою міста; якістю зведеного **будинку**, доріг тощо. Водночас найбільш об'єктивним буде спостереження, коли суб'єкту невідомо, що за ним спостерігають (питання етики дуже важливо).

Особливістю *структурованого* спостереження є наявність спеціального контрольного списку запитань для підрахунку відповідно до графіка або секундоміра.

У деяких випадках оцінювач готує протокол реєстрації певних видів поведінки упродовж відповідного періоду спостереження.

Під час *напівструктурованого* спостереження оцінювач занотує те, що його найбільш вразило, як цікаве, типове, незвичайне, важливе.

Переваги спостереження в тому, що, не вдаючись до розпитування, можна одержати інформацію. Непомітна присутність оцінювача виключає можливість зміни дій та реакції суб'єктів. Таким чином, оцінювач отримує неспотворену інформацію про поведінку суб'єкта на поточний момент.

Недоліки спостереження в тому, що як метод збирання інформації воно чутливе до будь-яких упереджень, адже у ролі інструмента виступає сам оцінювач, який привносить свій власний комплекс уявлень та упереджень. Два незалежних оцінювачі можуть спостерігати той самий об'єкт по-різному. До того ж, є проблемні питання з тлумаченням даних. Для збирання інформації потрібно багато людських ресурсів і часу.

Документи та архіви (матеріал про стратегічний документ див. у відповідному параграфі).

Інколи дані вже зібрані і можуть допомогти надати відповідь на потрібні запитання. Документи стратегічного плану є природним джерелом даних для оцінювання.

Нині, коли носіями і накопичувачами великого обсягу інформації є електронні пристрої або віртуальні диски, значно полегшився доступ до будь-яких даних. Хоча сам факт зберігання інформації не означає, що вона точна й актуальна. Оцінювачу важливо володіти даними про джерело отриманої інформації, метод дослідження і вимірювання кожної змінної та спосіб перевірки джерела інформації.

Типові джерела наявних даних:

- архіви;
- електронні бази;
- звіти;
- перепис;
- документація (бюджети, політики, програми, процедури, організаційні схеми, посадові інструкції тощо).

Переваги цього методу в тому, що він незатратний і швидкий.

Недоліки полягають в тому, що цей метод не надає інформації про причину події; наявні дані можуть не співпадати з потребами в даних; інколи дані важкодоступні.

Попри всі недоліки, документи, стратегічні плани і програми залишаються одним із найважливіших джерел інформації. Їх використання дозволяє зекономити час. Їх сильною стороною є системність і тривалість.

Опитування є надзвичайно корисним методом збирання інформації про думки, ідеї, сприйняття людей.

Водночас цей метод є менш надійним для збирання інформації про поведінку суб'єктів у певний момент і її наслідки.

Методи опитування:

- персональні інтерв'ю (індивідуальні або групові);
- письмове анкетування;
- опитування телефоном;
- опитування через комп'ютерні мережі.

Персональні інтерв'ю корисні для поглибленого розуміння досвіду або думки про те, як функціонує стратегічний план, політика чи програма; коли інші методи оцінювання не спрацьовують.

Під час індивідуального інтерв'ю можна задати більше запитань, ніж при проведенні групового; індивідуальне інтерв'ю за часом може бути тривалішим; проблемні питання, порівняно з анкетуванням чи телефонним опитуванням, можна обговорити ґрунтовніше. Телефонні опитування мають бути стислими і чітко спрямованими. Час заповнення анкети не повинен перевищувати 30 хвилин.

Кожен із цих методів може бути структурованим і відкритим. Для структурованого опитування характерно, що оцінювач ставить одні і ті самі запитання в однакових формулюваннях і порядку. Запитання добираються дуже ретельно.

Перевага структурованого опитування полягає в тому, що воно дає змогу поставити запитання в однаковий спосіб, а саме:

- закриті запитання (аналогічно тестам із множинним вибором);
- складніше розробити;
- легше виконати (відмітка у квадратику займає менше часу, ніж занотування відповіді);
- легше аналізувати;
- результативніші при роботі з великою кількістю суб'єктів.

Відкриті (неструктуровані) опитування починаються з визначення переліку тем, які будуть розглядатися, але формулювання окремих запитань залишається на роз-

суд інтерв'юера. Останній формулює запитання так, як вважає зручним для конкретного респондента, підтримує розмову, ставить запитання в міру розвитку бесіди.

Неструктуровані опитування дають змогу оцінювачеві поглянути на ситуацію з позицій респондентів, а також надають більшу свободу у формулюванні запитань.

Переваги неструктурованого опитування:

- відкриті запитання;
- легше розробити;
- багате джерело інформації.

Водночас організація неструктурованих опитувань потребує суттєвої підготовки. До того ж, аналізувати одержану інформацію важче і є ризик упередженості при тлумаченні.

Письмове анкетування. Коли особисте чи телефонне опитування неможливе або небажане, респондентам розсилають письмові анкети. Письмове анкетування має певні переваги.

Переваги письмового анкетування в тому, що воно дає змогу оцінювачеві ставити широкий спектр запитань, одна частина з яких має закриту форму, інша — відкриту.

Головний недолік письмового опитування полягає в тому, що далеко не всі респонденти повертають заповнені анкети. Перелік запитань має бути відносно стислим, тобто заповнення анкети не повинно забирати багато часу.

Одним із варіантів методу письмового опитування є групове анкетування.

Якщо є можливість зібрати певну кількість учасників в одному приміщенні, оцінювач може роздати їм анкети і запропонувати заповнити їх на місці.

Цільові групи (фокус-групи) є методом якісного оцінювання, який полягає в обговоренні конкретної проблеми невеликими групами.

Наприклад, метод фокус-груп було розвинуто під час досліджень ринку, метою яких було вивчення реакції споживачів на новий продукт або послугу. Цей метод був пристосований і наразі успішно використовується у суспільних науках та експериментальному дослідженні. Його особливість в тому, що певній кількості респондентів дослідник пропонує конкретні питання для обговорення. Оцінювач спостерігає за спілкуванням і взаємодією між членами групи. Фокус-групи працюють дівіше, якщо їх учасники не втягнуті в ієрархічні трудові відносини і є рівними за статусом.

Поради, наведені у таблиці 9.16, стануть у нагоді при виборі методу збирання інформації.

Таблиця 9.16

Варіанти методів збирання даних

Варіант	Коли застосовується	Характеристики	Сильні сторони	Обмеження
Спостереження	Дає змогу спостерігати за реальною ситуацією і поведінкою; застосовується нечасто	Може бути структуроване або неструктуроване	Фактичний стан — не базується на інших звітах; якісне оцінювання	Важко виразити числовими значеннями; складно організувати систематичне спостереження; часомістке
Наявні дані	У разі наявності даних; можна використати для відповідей на запитання	Комп'ютерні файли; результати досліджень; звіти	Швидкість; простота/легкість; помірність	Якість даних; доступ; можуть не відповідати запитам дослідження

Закінчення таблиці

Інструменти збирання інформації	Носії даних (файли, паперова документація)	Структуровані; постійні характеристики	Постійне накопичення: доступні для аналізу	Обмежені джерелами
Опитування (телефонне, поштове, структуровані інтерв'ю, через комп'ютерні мережі)	Думки багатьох респондентів	Структуроване	Велика кількість	Завчасне визначення потрібних даних; часомістке; “холодні”, безособові
Неструктуровані інтерв'ю	Думки та ставлення респондентів до стратегічного плану	Напівструктуровані	Багаті на інформацію; тривалі за часом інтерв'ю; складні теми	Часомісткі; ризик упередженості
Фокус-групи	Думки та ставлення нечисленних груп людей	Напівструктуровані; обговорюється незначна кількість проблем; невеликі групи; потрібен підготовлений консультант; запис	Великий обсяг даних; швидкий метод; спілкування у групі; затратніше за інтерв'ю	Складно зіставити відповіді

При плануванні стратегії збирання даних потрібно з'ясувати, чи можливо опрацювати дані усієї сукупності джерел і чи є змога переглянути кожен файл, спостерігати за кожним об'єктом, поспілкуватися з кожним учасником програми тощо.

Наприклад, у разі такої можливості можна було б точно визначити кваліфікаційний рівень кожного викладача в усій освітній системі; зафіксувати стан доріг на всій території країни; почути думку жителів міста про роботу та стан громадського транспорту тощо. У такому випадку будь-які помилки були б виключені. Однак, очевидно, такий об'єм роботи технічно здійснити неможливо. Відповідно, натомість збирання інформації відбувається вибірково, тобто з певної частки сукупності.

9.2.12. Вибірki для збору даних в оцінюванні

Існують два способи добору респондентів — цільовий вибір (або не випадковий), тобто вибір певних людей для відповідних цілей, та випадкова вибірка, тобто добір респондентів за законом випадкових чисел.

Цільову (невипадкову) вибірку використовують у випадку, коли оцінювач зацікавлений у даних про “незвичайних” учасників, які відображають крайні випадки: тих, хто отримав найбільш та найменш якісні послуги. Тобто це особи, які представляють крайні точки кривої розподілу. Цільова вибірка має свої переваги, проте її використання виправдане лише за особливих обставин і важливих причин.

У разі неможливості здійснення не випадкової вибірки, застосовують інші підходи, які надають можливість формувати групи елементів у межах сукупності.

Загальним недоліком усіх відомих методів є обмежені можливості узагальнення всієї сукупності.

Типи не випадкових вибірок:

Квота — це вибірка, в якій вибирається певна кількість різних видів елементів. **Наприклад**, оцінювач при підготовці інтерв'ю з 10 викладачами вирішує, що 5 із них будуть чоловіки, а 5 — жінки.

“Снігова куля” — оцінювач починає з одного об'єкта, дізнається від респондентів цього об'єкта про інші відповідні для дослідження об'єкти, далі використовує нову інформацію для відбору наступних об'єктів.

Завчасно визначені критерії. **Наприклад**, оцінювач планує провести інтерв'ю з директорами шкіл і вирішує запросити директорів як міських, так і сільських шкіл без квоти.

Зручність — вибір здійснюється на підставі зручності для оцінювача.

Наприклад, добір респондентів здійснюється таким чином, щоб оцінювання відбувалося неподалік місця проживання або роботи оцінювача.

Використовуючи не випадкову вибірку, потрібно повідомляти результати з “точки зору респондентів”. **Наприклад**, 70% батьків, з якими проводилося інтерв'ю, задоволені якістю шкільних автобусів.

Без не випадкової вибірки не можна узагальнити результати вибірки на всю сукупність. Однак дані не випадкової вибірки можуть бути дуже цінними, навіть оптимальними у певній ситуації.

Значно більші статистичні переваги має формування випадкової вибірки.



Випадковий вибір — це процедура, яка гарантує, що вибірка найкращим чином представлятиме генеральну сукупність, на базі якої вона сформована

Гарантія репрезентативності полягає в тому, що кожен елемент генеральної сукупності може потрапити до вибірки із заздалегідь встановленою ймовірністю.

Результати випадкової вибірки дають можливість зробити висновок про всю сукупність.

Певною мірою можна стверджувати, що результати дослідження вибірки відображають досвід і погляди всіх осіб, причетних до реалізації стратегічного плану.

Слід зазначити, що метод вибірки застосовується повсякденно. **Наприклад**, береться для аналізу частка крові, а не весь її обсяг. Ідея вибіркового використання для проведення тестів і аналізів полягає в сподіванні на те, що параметри вибірки є точним відтворенням показників всього обсягу крові.

Однією з переваг такого типу вибірки є те, що вона усуває можливість упередженості. Якщо кожен представник об'єкта оцінювання має рівні шанси бути вибраним, то можливість добору тільки тих осіб, які поділяють думку оцінювача і яким він симпатизує, мало ймовірна. Випадкова вибірка має представляти всю сукупність і надавати можливість поширити отриману з вибірки інформацію на всю сукупність.



Поняття “випадкова вибірка”, як стверджує К.Вайс, зовсім не означає безсистемний вибір. Навпаки, це вибір за дуже суворою методикою, яка використовує переваги законів ймовірності

Для здійснення випадкової вибірки потрібен повний перелік елементів сукупності. Типовий підхід полягає в тому, що здійснюючи випадкову вибірку, використовується таблиця випадкових чисел — вибирається число та відповідний йому елемент сукуп-

ності, поки не буде досягнуто розміру вибірки. Одним із варіантів є вибір кожного 3-го (10-го, 100-го) імені зі списку. Інтервал добирається шляхом ділення загальної кількості учасників, представлених у списку, на бажаний обсяг вибірки. Якщо у списку значиться 2200 учасників, а бажаний обсяг вибірки 550, то до неї слід включати кожного четвертого учасника.

Типи випадкової вибірки:

- для отримання *простої* випадкової вибірки встановлюється розмір вибірки і здійснюється випадковий підбір чисел, поки не буде досягнуто встановленого розміру вибірки;
- *розширована* (стратифікована) вибірка полягає в тому, що інколи потрібно неодмінно включати певні групи, які можуть бути не враховані при проведенні простої вибірки.

У такому випадку попередньо ділиться сукупність на прошарки (стра-ти), а потім кожний прошарок піддається простій випадковій вибірці.



Наприклад, оцінювач має намір проаналізувати склад випускників Національної академії державного управління при Президентові України, серед яких 70% чоловіків і 30% жінок. При задіянні простої вибірки можна не врахувати жінок. Тому спочатку ділиться сукупність випускників на шари за гендерними ознаками, а потім береться проста випадкова вибірка від чоловіків і жінок.

- *гроно* (кластерна) вибірка. Часом відсутній повний перелік усіх елементів досліджуваної сукупності.

Наприклад, у разі відсутності списку учнів всіх шкіл країни та наявності, скажімо, переліку учнів кожної сільської школи, можна спочатку зробити випадкову вибірку сільських шкіл, а потім випадкову вибірку учнів кожної із вибраних шкіл.

При використанні випадкової вибірки потрібно знати рівень і похибку впевненості. Статистика розробила теорії і формули для оцінки цієї похибки. Стандартним рівнем впевненості є 95%, тобто можна бути впевненим на 95%, що оцінка вибірки точно відображає всю сукупність. Вищий рівень упевненості оцінювання потребує більшої вибірки.

9.2.13. Оцінювання затрат, продуктів, результатів, наслідків і впливів

Необхідно проводити оцінювання досягнутих результатів і наслідків реалізації стратегічного плану. При цьому, оцінювання затрат, продуктів, результатів, наслідків і впливів може стосуватися стратегічних планів, державної політики, програм і послуг.

Інституційно орган влади у процесі стратегічного управління відіграє роль системи прийняття рішень (**наприклад**, Кабінет Міністрів, якщо розглядати центральні органи виконавчої влади).

Процес стратегічного управління спрямований насамперед на вирішення стратегічних питань і проблем (*матеріал про стратегічні рішення див. у відповідних параграфах*). Вирішення кожної проблеми неможливо без *затрат* відповідних ресурсів.



Затрати — це ресурси, необхідні для здійснення стратегічного плану

Реалізація стратегічного плану, програми, тобто здійснення намічених заходів для вирішення проблеми з урахуванням відомих цілей і завдань дає результати — *продукти* (випуск).

Навколишнє середовище впливає на процес формування рішень, на затрати і продукти. Окрім природного середовища, необхідно враховувати економічне, соціальне і політичне середовище (*матеріал про роль середовища в стратегічному управлінні див. у відповідних параграфах*). Всі зазначені вище середовища в комплексі формують набір факторів (економічних, соціальних і політичних), які можуть деякою мірою деформувати цей процес і його *результати*.

З часом і з урахуванням впливу середовища виникають *наслідки*. За часом виникнення наслідки можна класифікувати на:

- короткострокові;
- середньострокові;
- віддалені.

Наслідки можуть бути:

- 1) бажаними (збільшують вигоди від реалізації стратегічного плану чи програми);
- 2) небажаними (породжують витрати, втрати для окремих груп або суспільства в цілому і зменшують вигоди);
- 3) передбаченими (їх можна врахувати при прийнятті рішень);
- 4) непередбаченими (не були враховані при прийнятті рішень. Це не означає, що їх не можна було врахувати. Не виключено, що попередній аналіз можливих наслідків був проведений неякісно).

Безпосередній продукт стратегічного плану, політики, програми і всі істотні наслідки формують кінцеві результати стратегічного плану, політики як процесу, хоча поняття “кінцевий” має умовний характер, адже наслідки реалізації стратегічного плану, політики часто породжують нові проблеми, що також потребують розв’язання.



Кінцеві результати мають передбачатися стратегічними цілями, тоді як продукт пов’язується з його стратегічними завданнями

На підставі моніторингу та оцінювання результатів і процесу стратегічного управління готуються висновки щодо його ефективності й результативності та необхідності внесення коректив до засобів, завдань або цілей стратегії.

Оцінювання пов’язане з ретроспективною оцінкою управління, результатів і наслідків владних дій задля дієвої самооцінки, глибшого розуміння і прийняття обґрунтованих рішень тими, хто відповідає за державні справи на різних рівнях управління.

Під час оцінювання наслідків (впливу) стратегічний план вважається незалежним або причинно-наслідковою змінною величиною, вплив якої намагаються відокремити від інших впливів. Тому оцінювання є передусім наглядом за стратегічним планом, спрямованим на оцінку зусиль, вкладених у її здійснення.

При цьому виконання будь-якого стратегічного плану не можна вважати здійсненим без чіткого уявлення параметрів бажаного та їхнього співвідношення з задекларованими намірами (цілями).

Ефективність стратегічного плану не можна оцінити без поняття результативності, а досягнення результату — без критеріїв оцінювання.

Моніторинг і оцінювання пов’язані з припущеннями, на яких ґрунтується стратегічне управління, та умовами успіху його впровадження. Окрім того, такі компоненти стратегії, як бачення, місія та результати SWOT-аналізу (*матеріал про бачення, місію, SWOT-аналіз див. у відповідних параграфах*) з часом змінюються, а тому потребують перегляду.

Отримані в процесі оцінювання дані лягають в основу вироблення рекомендацій, а відповідно, і подальших рішень стосовно того, чи потрібно вносити зміни до стратегії, її пріоритетних напрямків і механізмів реалізації тощо.

Органи влади мають здійснювати моніторинг прийнятих рішень, відслідковувати характер впливів, оцінювати продукт стратегічного плану і його наслідки для того, щоб корегувати формулювання старих проблем і вчасно виявляти нові, уточнювати затрати, випуск і кінцеві результати.

Кінцеві результати мають бути пов'язані з стратегічними цілями. Результати визначаються за допомогою системи кількісно вимірюваних показників, що охоплюють всі суттєві аспекти стратегічних цілей.



Продукти стратегічного плану мають бути пов'язані з стратегічними завданнями. Стратегічні завдання визначають необхідні дії для отримання кінцевих результатів, тобто досягнення стратегічних цілей. Виконуючи завдання, органи влади отримують певні продукти стратегічного управління. Тобто продукти також мають визначатися за допомогою системи кількісно вимірюваних показників

Характеристика продуктів і результатів стратегічного управління за допомогою системи вимірюваних показників дає змогу забезпечити у подальшому проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегічного плану.

9.2.14. Нормативний і позитивний аналіз. Аналіз вигід/витрат (ABB) як практичний метод оцінювання в стратегічному управлінні



Позитивний аналіз (“Що відбувається?”) — це аналіз певної ситуації або фактів (емпіричних даних) за допомогою вимірюваних результатів (зокрема, економічний аналіз, прогнози).

Нормативний аналіз (“Як має бути?”) — це оцінка бажаності фактів (йдеться про відповідність певним цінностям, а не про аналіз результатів прогнозування), визначених за допомогою позитивного аналізу. Як правило, ґрунтується на суспільних цінностях.

Твердження, які ґрунтуються на позитивному аналізі (тобто фактах), називатимемо позитивними твердженнями, а твердження, що базуються на нормативному аналізі (тобто цінностях) — нормативними.

Твердження, які подаються у формі позитивних тверджень, але по суті є нормативними, йменуватимемо міфами. Міф, інакше кажучи, видавання бажаного за дійсне. Міф — це і відверта неправда (але за неправдою приховуються ті ж ціннісні установки), і помилковість (хибність) внаслідок недостатньої поінформованості. Слід акцентувати, що міф і гіпотеза — не одне й те саме. Гіпотеза є припущенням щодо фактів або цінностей.

Послідовність кроків у позитивному і нормативному аналізі зосереджена на:

- аналізі фактів (позитивний) →
- аналізі цінностей (нормативний) →
- суспільному виборі.

Послідовні кроки нормативного і позитивного аналізу в стратегічному управлінні:

- суспільні цінності [values] →
- цілі політики [goals] →
- завдання політики [objectives] →

- альтернативні варіанти досягнення цілей (інструменти) [options] →
- заходи для реалізації обраного варіанту
- затрати ресурсів на політику (+ вплив середовища) [inputs] →
- продукти (безпосередні результати) політики [outputs] →
- впливи (прямі і непрямі — на середовище) [impacts] →
- наслідки (кінцеві результати) реалізації політики [outcome]
(матеріал про сутність аналізу і його основні різновиди див. у відповідному параграфі).

Послідовні кроки нормативного і позитивного аналізу в стратегічному управлінні схематично зображені на рисунку 9.8.

Цілі → ↓	Результати (кінцеві) ↑	Показники результатів (кількісні, якісні)	Критерії досягнення цілей
Завдання → ↓	Продукти політики ↑	Показники продуктів (кількісні, якісні)	Критерії виконання завдань
Потреба в ресурсах →	Затрати ресурсів	Показники затрат (кількісні)	

Рисунок 9.8. Послідовні кроки нормативного і позитивного аналізу в стратегічному управлінні

Система прийняття рішень (модель “чорна скринька”, орган влади, див. Рисунок 9.4) забезпечує трансформацію затрат ресурсів у продукти політики (рішення щодо заходів; фінансування заходів). Трансформація продуктів у результати політики — поза повноваженнями органу влади.

Економічний аналіз стратегічного плану

Економічний аналіз стратегічного плану стосується економічних аспектів аналізу, зокрема:

- 1) обґрунтування неможливості вирішення проблем за допомогою ринкових механізмів, тобто визначення:
 - підстав для втручання (неспроможність ринку),
 - ризиків втручання (неспроможність влади);
- 2) визначення ефективності та результативності стратегічного плану, політики, програми:
 - формулювання показників ефективності та результативності,
 - вибір методів оцінювання ефективності та результативності заходів стратегічного плану (зокрема АВВ),
 - методичне та інституціональне забезпечення АВВ;
- 3) аналіз регуляторних впливів (АРВ) державного втручання (економічних, соціальних і політичних) і методичне та інституціональне забезпечення АРВ.

Аналіз вигід/витрат (АВВ англ. cost-benefit analysis) — це метод кількісного аналізу ефективності суспільних програм, проектів, результатом якого є оцінка чистих суспільних вигід від результатів реалізації стратегічного плану.

Чисті суспільні вигоди — різниця між суспільними вигодами і суспільними витратами.





Суспільні вигоди — це сумарна грошова оцінка позитивних результатів і наслідків реалізації програм для суспільства в цілому та окремих груп.
Суспільні витрати — це сумарна грошова оцінка затрат ресурсів на реалізацію програми і витрат, що виникають внаслідок реалізації програми, для суспільства в цілому та окремих груп

Принципи аналізу АБВ:

- врахування точки зору; інтересів усіх стейкхолдерів стратегічного плану, політики, програми; цінності часу; ризиків;
- використання невикривлених (ефективних, “тіньових”) цін при оцінюванні затрат і результатів;
- визначення альтернативних варіантів реалізації програми та орієнтація на найефективніший варіант.

Етапи аналізу АБВ:

- 1) потреби, обмеження, завдання, цілі, точка зору;
- 2) формулювання альтернатив;
- 3) дані про витрати і вигоди з розподілом у часі;
- 4) дисконтування вигід і витрат із урахуванням невикривлених цін;
- 5) детермінований аналіз;
- 6) аналіз чутливості;
- 7) аналіз із урахуванням ризиків;
- 8) рекомендації для прийняття рішення.

Іншим методом аналізу ефективності стратегічного плану є *аналіз результативності витрат* (або аналіз витрат і результативності (АВР) (cost-effectiveness analysis)).



Аналіз результативності витрат або аналіз витрат і результативності (АВР) (cost-effectiveness analysis) — це метод кількісного зіставлення результатів реалізації стратегічного плану, програми (проектів) із суспільними витратами, пов'язаними з їх реалізацією

Аналіз витрат і результативності спрямований на визначення витрат ресурсів для досягнення стратегічних цілей і вибору оптимальних рішень. При оцінюванні результативності в цьому випадку неможливо орієнтуватися на універсальні показники прибутковості, тому необхідно розробляти спеціальні індикатори досягнення стратегічних цілей.



Показники результативності (effectiveness) стратегічного плану — це показники ступеня досягнення проголошених стратегічних цілей:

- результативність як співвідношення між фактичними і запланованими значеннями показників результативності;
- результативність як співвідношення між показниками результату і продукту стратегічного плану — скільки одиниць продукту забезпечили одну одиницю результату?

Основна проблема аналізу на етапі проектування стратегічного плану — які продукти потрібні для досягнення бажаного результату?

Основна проблема аналізу на етапі оцінювання виконання — чи дійсно досягнуті результати є наслідком виробництва продуктів стратегічного плану? (адже “після того” не означає “внаслідок того”, тому що існують передбачені/непередбачені впливи середовища).



Показники ефективності (efficiency) стратегічного плану — це співвідношення між затратами на проведення політики і досягнутими результатами

Ефективність стратегічного плану вимірюється як у натуральних показниках, так і у вартісних, якщо можливо дати грошову оцінку всім затратам і результатам.

Стратегічний план ефективний — при фіксованих затратах обирається варіант, який забезпечує максимально можливі результати порівняно з іншими варіантами дій.

Стратегічний план продуктивний (productivity) — співвідношення між затратами і продуктами стратегічного плану.

Економічність стратегічного плану (economy) — досягнення фіксованих результатів із мінімально можливими (серед всіх варіантів дій) затратами ресурсів.

9.2.15. Аналіз регуляторного акта як засіб відстеження його впливу



Аналіз регуляторного впливу (АРВ) є документом, що містить обґрунтування необхідності державного регулювання шляхом прийняття регуляторного акта (РА), аналіз впливу, який справлятиме РА на ринкове середовище, забезпечення прав та інтересів суб'єктів господарювання, громадян і держави, а також обґрунтування відповідності проекту РА принципам державної регуляторної політики

Розробник проекту РА при підготовці АРВ повинен:

- 1) визначити і проаналізувати проблему, яку пропонується розв'язати шляхом державного регулювання господарських відносин, а також оцінити її важливість;
- 2) обґрунтувати, чому визначена проблема не може бути розв'язана за допомогою ринкових механізмів і потребує державного регулювання;
- 3) встановити очікувані результати прийняття запропонованого РА, у тому числі здійснити розрахунок очікуваних витрат і вигід суб'єктів господарювання, громадян і держави внаслідок дії РА;
- 4) окреслити цілі державного регулювання;
- 5) визначити та оцінити усі прийнятні альтернативні способи досягнення встановлених цілей, у тому числі й ті з них, що не передбачають безпосереднього державного регулювання господарських відносин;
- 6) аргументувати переваги обраного способу досягнення встановлених цілей;
- 7) охарактеризувати механізми і заходи, які забезпечать розв'язання визначеної проблеми шляхом прийняття запропонованого РА;
- 8) мотивувати можливість досягнення встановлених цілей у разі прийняття запропонованого РА;
- 9) обґрунтувати, що досягнення запропонованим РА встановлених цілей є можливим із мінімальними витратами для суб'єктів господарювання, громадян і держави;
- 10) привести, що вигоди, які з'являються внаслідок дії запропонованого РА, виправдовують відповідні витрати у разі, якщо витрати та/або вигоди не можуть бути кількісно визначені;
- 11) оцінити можливість реалізації та виконання вимог РА залежно від ресурсів, що є у розпорядженні органів державної влади, органів місцевого самоврядування, фізичних та юридичних осіб, які мають впроваджувати або виконувати ці вимоги;
- 12) проаналізувати ризик впливу зовнішніх факторів на дію запропонованого РА;
- 13) аргументувати запропонований строк чинності РА;

- 14) визначити показники результативності РА;
- 15) вказати заходи, за допомогою яких здійснюватиметься відстеження результативності РА в разі його прийняття.

Визначення очікуваних результатів прийняття РА провадиться із застосуванням методу АВВ у *простій* (перелік очікуваних позитивних і негативних факторів) або складній (із застосуванням різноманітних економічних моделей) формі.

Для проведення АВВ установлюється певний період. Розмір кожної вигоди і витрати обчислюється з використанням даних статистичних і наукових досліджень та опитувань, а також даних, отриманих з інших джерел.

Показники *результативності* РА.

Прогнозні значення показників результативності РА встановлюються протягом різних періодів після набрання чинності актом, обов'язковими з яких повинні бути:

- розмір надходжень до державного та місцевих бюджетів і державних цільових фондів, пов'язаних з дією РА;
- кількість суб'єктів господарювання та/або фізичних осіб, на яких поширюватиметься дія РА;
- розмір коштів і час, що витратимуться суб'єктами господарювання та/або фізичними особами, пов'язаними з виконанням вимог РА;
- рівень поінформованості суб'єктів господарювання та/або фізичних осіб з основних положень РА.

Прогнозні значення показників результативності РА можуть бути виражені у кількісній формі. У разі неможливості обчислення розмірів тієї чи іншої вигоди/витрати наводиться текстовий опис результативності РА.

При визначенні заходів, за допомогою яких здійснюватиметься відстеження результативності РА, зазначаються:

- строки проведення базового і повторного відстеження результативності РА;
- вид даних (статистичних, наукових досліджень або опитувань), які будуть використані для такого відстеження;
- групи осіб, відібрані для участі у відповідному опитуванні;
- наукові установи, що залучатимуться для відстеження.



Відстеження результативності РА. Відповідно до статті 10 Закону України “Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності” здійснюється базове, повторне та періодичне відстеження РА у межах установлених строків

Базове відстеження здійснюється до дня набрання чинності РА або більшістю його положень із метою оцінки стану суспільних відносин, на врегулювання яких спрямована дія акта.

У процесі відстеження встановлюється кількісне та якісне значення для кожного показника результативності, визначеного під час проведення аналізу впливу РА.

Базове, повторне та періодичне відстеження здійснюється на основі показників і даних, визначених під час проведення аналізу впливу РА.

Види даних, що використовуються для відстеження, визначаються регуляторним органом.

У разі коли для встановлення кількісних та якісних значень показників результативності РА необхідна інформація, якої не містять статистичні дані та дані наукових досліджень, проводиться опитування сукупності респондентів в усній чи письмовій формі (*матеріал про збір та аналіз даних для моніторингу та збір та джерела даних для оцінювання в стратегічному управлінні див. у відповідних параграфах*).



З характеристикою основних якісних методів збору інформації можна ознайомитися в **Додатку 9.3**

Для встановлення кількісних та якісних значень показників результативності РА можуть використовуватися статистичні дані за відповідний період, що передує даті початку виконання заходів із відстеження, а для базового відстеження — даті набрання чинності актом або більшістю його положень.

Проведення опитування під час відстеження включає:

- визначення сукупності осіб, які повинні виконувати вимоги РА (далі — цільова група);
- складення анкети;
- збирання інформації;
- створення бази даних опитування, їх обробку та аналіз.

У звіті про результати відстеження зазначають:

- вид і назву РА, результативність якого відстежується, дату його прийняття і номер (у разі базового відстеження дата прийняття і номер акта не зазначаються);
- назву виконавця заходів із відстеження;
- цілі прийняття РА;
- строк виконання заходів із відстеження;
- тип відстеження (базове, повторне або періодичне);
- методи одержання результатів відстеження;
- дані та припущення, на основі яких відстежувалася результативність, а також способи отримання даних;
- кількісні та якісні значення показників результативності РА;
- оцінку результатів реалізації РА та ступеня досягнення визначених цілей.

Для визначення показників результативності стратегічного плану та критеріїв досягнення стратегічних цілей потрібно:

- заздалегідь чітко окреслити цілі (завдання) стратегічного плану;
- щодо кожної стратегічної цілі (завдання) сформулювати критерій — формальну ознаку досягнення цієї цілі. З урахуванням цих критеріїв потрібно визначити, яка ймовірність досягнення всіх цілей (або виконання всього комплексу завдань).

Відповідна модель має включати формулювання:

- 1) загальних цілей, для досягнення яких розроблено стратегічний план, політику, програму;
- 2) конкретних завдань, виконання яких сприяє досягненню встановлених цілей;
- 3) критеріїв для визначення обсягу виконання завдань;
- 4) точних показників для вимірювання того, наскільки ці критерії забезпечені.

Критерій визначає конкретне значення ступеня досягнення цілей і завдань, що вважають достатнім для розв'язання проблеми.



Кожній цілі і завданню має відповідати певний критерій або система критеріїв (у разі якщо один критерій не розкриває всі основні вимірювані аспекти, цілі/завдання)

9.2.16. Оцінювання як підстава для перегляду стратегії: місцевий рівень

Оцінювання очікуваного впливу від запровадження стратегічного управління відображає дію стратегічного плану на всіх рівнях управління (матеріал про сучасне державне управління як стратегічне управління за змістом див. у відповідному параграфі). Схематичне зображення сприйняття реалізації стратегічних планів на різних рівнях управління див. на рисунку 9.9.



Рисунок 9.9. Схематичне зображення сприйняття реалізації стратегічних планів на різних рівнях управління

На підставі результатів оцінювання можлива корекція і перегляд стратегічного плану. Відповідно, має бути прийняте рішення про перегляд стратегії. На виконання цього рішення створюють робочу групу (у тих випадках, коли робоча група, яка організувала розроблення стратегії, формально не набула статусу постійного органу).

Перегляд стратегії здійснюється відповідно до етапів і кроків, що застосовувались при розробленні стратегії (*матеріал про технології стратегічного управління див. у відповідному розділі*).

При перегляді та/чи виборі нової стратегії(й) слід пам'ятати про можливі “пастки” її визначення, які, зазвичай, зумовлені прагненням не зволікати і якнайшвидше досягти результатів. Однак у поспіху управлінці часто приділяють замало уваги цьому. Особливо вразливим є стратегічне управління на місцевому рівні.

До “пастки” потрапляють у разі, коли:

- 1) є надмірна залежність від урядових і міжнародних програм. Експерти з місцевого розвитку часто без вагань приймають гранти від центральної влади, позики або інші програми (наприклад, підприємницькі зони або аналогічні стимули). Регіональні управлінці переважно намагаються пристосувати місцеві потреби до програм центральної влади чи міжнародних вимог замість того, щоб розробляти проекти, орієнтуючись на локальні потреби. Однак вони дуже часто недооцінюють справжні економічні і соціальні проблеми, а також залишають поза увагою важливі ресурси місцевості та/або об'єктивні обмеження щодо її економічного розвитку. Коли ж така програма завершується, місцева стратегія економічного розвитку часто також зникає;
- 2) відбувається підміна стратегії засобом(ами). Інколи громадські лідери помилково вважають якийсь окремий засіб для розвитку комплексним стратегічним планом. Такі засоби, як промислові парки, підтримка малого бізнесу, інформаційні бюро для підприємців, податкові пільги чи навіть складніші фінансові

схеми між бюджетним і приватним секторами є окремими складовими стратегії економічного розвитку, а не програмою;

- 3) зосередження уваги на симптомах замість ідентифікації проблеми. Хоча більшість громад ставить за мету підвищити рівень зайнятості, у плануванні місцевої економіки людським ресурсам не приділяється належна увага. Зазвичай фахівці з планування намагаються привабити в регіон якомога більше підприємств, сподіваючись, що більшість робочих місць на цих підприємствах отримають місцеві працівники. Однак цей бажаний економічний результат спостерігається нечасто, адже такі важливі чинники, як рівень кваліфікації місцевого населення, його вміння та навички, а також потреби у навчанні здебільшого залишаються поза увагою. Оскільки людські ресурси важливіші за природні і навіть за місце розташування підприємства, то об'єктом планування повинні бути насамперед поточний та прогнозований кваліфікаційний рівень місцевої робочої сили. Некваліфіковані працівники та ті, що мають лише часткову технічну підготовку, рідко відповідають вимогам, які висувають до своїх працівників нові підприємства;
- 4) наслідують модні тенденції. Сьогодні місцеві програми економічного розвитку створюються здебільшого навколо передових технологій, туризму та центрів для проведення масових заходів. Громади часто обирають ці модні стратегії, не володіючи достатньою кількістю даних про їх економічну доцільність і не маючи змоги забезпечити відповідну інфраструктуру для таких підприємств. Значна кількість нещодавніх досліджень свідчить про те, що сподівання громади на розвиток сфери передових технологій, туризму тощо переважно не виправдані. В дійсності ж, якщо регіон не має унікальних особливостей і відповідної інфраструктури (**наприклад, університет, пов'язаний з високими технологіями**), перспективи такого розвитку будуть невтішними, незалежно від кількості розроблених місцевою владою штучних стимулів або методів заохочення;
- 5) легковажно ставляться до рівня підготовленості громади до розвитку. Часто можна спостерігати, що місцеві органи самоврядування приймають стратегії розвитку і реалізують їх, не провівши належної оцінки загальної готовності їх міста чи району до розвитку, про що згадувалось раніше. Щоб уникнути такої ситуації, місцеві керівники повинні заздалегідь ретельно дослідити умови для розроблення і реалізації кожного проекту. Відомо багато прикладів невдалого проведення програми розвитку. Стратегії і проекти повинні відповідати не лише ресурсам конкретної місцевості чи регіону, а й рівневі компетентності місцевого населення. Успіх місцевої стратегії розвитку залежить від спільної готовності місцевих управлінців, підприємців і профспілкових лідерів до тривалої та наполегливої реалізації прийнятої програми і відповідних проектів.

9.2.17. Питання етики оцінювання в стратегічному управлінні

Оцінювачам доводиться мати справу безпосередньо з людьми та реальними стратегічними планами. Результати оцінювання можуть мати реальні наслідки для стратегічних планів та їх учасників. Тому оцінювач зобов'язаний приділяти багато уваги питанням етики.

Етичні питання важливі на всіх етапах здійснення оцінювання. Інколи оцінювач може потрапити в ситуацію, коли складно визначити стратегію дій. Законами і стандартами складно врегулювати всі імовірні ситуації. Поведінка може відповідати законним вимогам, водночас порушуючи деякі етичні норми. Від осіб, уповноважених на виконання функцій оцінювання, очікують не лише неухильно додержуватися ви-

мог законодавства, а й правил етичної поведінки. Етичні стандарти як низка цінностей розроблені багатьма професійними асоціаціями з оцінювання. Зокрема, Американська асоціація з оцінювання пропонує дотримуватися таких етичних принципів:

- дослідження має бути системним — оцінювачі здійснюють системне дослідження, ґрунтоване на достовірних даних;
- знання — оцінювачі повинні володіти необхідними знаннями і навичками;
- чесність — оцінювачі упродовж всього процесу оцінювання повинні дотримуватися неупередженого ставлення до всіх учасників;
- повага до людей — оцінювачі мають поважати безпеку, гідність, самооцінку респондентів, учасників, клієнтів, інших зацікавлених сторін, з якими вони співпрацюють.

Оцінювачу доводиться втручатися в роботу персоналу, не виключено, що спостерігати за ним в процесі оцінювання, ставити багато різнопланових запитань стосовно їх діяльності і бачення.

Тому оцінювачі повинні:

- дотримуватися протоколу (ввічливість);
- залучати учасників стратегічного управління (здається очевидним, але...);
- обов'язково обговорювати з тими, кого зачіпає цей стратегічний план;
- отримати чіткі повноваження до початку процесу оцінювання;
- обговорювати посадові інструкції людей (вивчати інструкції, спілкуватися з людьми, керівниками, намагатися вникнути в їх роботу);
- обговорювати різні точки зору;
- завжди отримувати дозвіл на цитування;
- не забувати про конфіденційність;
- залишати за собою право звітувати;
- інформувати громадськість про принципи і процедури оцінювання.

Компетентність, застосування системних методів дослідження і прагнення постійно їх удосконалювати, володіння знаннями щодо стратегічного управління та стратегічних планів — запорука успішної діяльності будь-якого оцінювача.

Оцінювачі повинні бути об'єктивними стосовно всіх зацікавлених учасників стратегічного управління і самого процесу оцінювання, розуміти суспільні й культурні умови, в яких функціонують стейкхолдери, обговорювати із замовниками оцінювання свої рішення з урахуванням конфіденційності, власності результатів дослідження та звіту.



Завданням оцінювача є забезпечення точності даних, об'єктивний і неупереджений їх аналіз

Оцінювачі повинні бути підзвітними за свою діяльність і її продукти, за чітке і точне надання результатів і рекомендацій оцінювання, відповідальними за надання інформації замовникам щодо обрання (прийняття рішення) прийнятних стратегії та методів оцінювання, за здійснення оцінювання в допустимих часових межах, узгоджених із замовником оцінювання.

Така інформація має також містити дані стосовно обмежених можливостей обраної методології.

Угода між оцінювачем і замовником має передбачати неочікувані зволікання з причин, незалежних від оцінювача.



Важливо:

девіз оцінювання в стратегічному управлінні: “Не нашкод!”

Проведення оцінювання не повинно спровокувати загрозову для учасників стратегічного управління ситуацію, окрім випадків протиправної поведінки.

9.2.18. Написання звіту та умови запровадження оцінювання в стратегічному управлінні

Звітування є важливим компонентом стратегічного управління. Періодичність звітування встановлюють за наведеними нижче принципами:

- надання лише потрібної інформації;
- докладна інформація, як правило, надається управлінцям нижчої ланки;
- чим вище ранг керівника, тим рідше і узагальненіша інформація йому надається;
- спільнота зацікавлена не в процесі, а результатах.

Звіт є результатом (продуктом) оцінювання. Звіти можуть бути етапними та підсумковими. Завжди перед написанням великого підсумкового звіту готується стисла його версія/основні положення, заключна частина якого містить рекомендації.



Звіт має бути не надто великим за обсягом, правильно оформленим (“дружнім до користувача”), цікавим, збалансованим, із чіткими дефініціями та обов’язковим урахуванням інтересів читачів

Рекомендована стисла структура звіту може бути такою:

- 1) стисла версія основних положень — на початку коротко окреслені основні положення;
- 2) вступ (огляд роботи, здійсненої в процесі оцінювання, історія);
- 3) мета оцінювання, окреслити запитання;
- 4) методи (представити план, методи, зазначити, які з них виявились результативними, а які — ні);
- 5) результати дослідження (використовуючи статистику, описати окремі ситуації, навести цитати, вказати тенденції);
- 6) дискусії та висновки (основні результати, їх інтерпретація);
- 7) рекомендації (варіанти вирішення проблеми, план дій на майбутнє).



К. Вайс пропонує розгорнуту структуру звіту, яка адаптована до завдань стратегічного управління (див. **Додаток 9.9**)

Умови запровадження оцінювання.

Враховуючи досвід Світового Банку, можна виокремити такі передумови для запровадження практики оцінювання у стратегічному управлінні:

- оцінювання буде розвиватися лише за умови наявності попиту на нього. Для того, щоб оцінювання дійсно впливало на стратегічне управління і державну політику та розподіл ресурсів, повинен бути великий попит на результати та рекомендації оцінювання й організаційну культуру, орієнтовану на результативну виконавську діяльність;
- організаційна культура органів державної влади повинна сприяти доступу та отриманню інформації. Необхідно встановити розвинену інституційну та професійну інфраструктуру підзвітності;
- створити сприятливі умови для використання результатів оцінювання у процесі прийняття рішень. Як вище керівництво, так і громадськість повинні мати інструменти для визначення недоліків і проблем у роботі влади. Вільний обмін інформацією на всіх рівнях сприятиме ліпшому управлінню. До того ж, особливо керівники середньої ланки управління, повинні володіти інформацією

- про те, які методи є результативними, а які — ні, і чому. Політики та керівники вищої ланки повинні мати у своєму розпорядженні дані моніторингу та оцінювання процесу стратегічного управління і напрямів державної політики і програм, а також дані про результативність виконавської діяльності органів державної влади, які реалізують стратегічні плани, політику і програми, з тим, щоб у разі необхідності своєчасно прийняти рішення про реформування;
- оцінювання передбачає підзвітність. Результати оцінювання повинні прогнозувати наслідки для органів державної влади та посадових осіб, які відповідають за реалізацію стратегічних планів, державної політики і програм.

9.2.19. Оцінювання: перешкоди у визначенні успішності/неуспішності стратегічного плану

Основною перешкодою для оцінювання у стратегічному управлінні є визначення успішності/неуспішності стратегічного плану. Такими завданнями у визначенні успішності/неуспішності стратегічного плану зокрема є:

- невизначеність цілей. З огляду на те, що стратегічні цілі (програми, проекти) досить часто сформульовані нечітко, що утруднює процес визначення рівня їх реалізації, потрібна підтримка коаліції більшості — з різними цінностями, інтересами тощо;
- труднощі встановлення причинності. Зважаючи на те, що оцінювання вимагає детермінізації соціальних змін, виникають утруднення з встановленням їх причинно-наслідкових зв'язків;
- розпорошеність впливів стратегічного управління. З огляду на те, що стратегічний план (програма, проект) має вплив, окрім груп, на які він спрямований, ще й на інші групи, його потрібно обов'язково враховувати, оскільки він може бути як символічним і матеріальним, так і в консенсусному поєднанні;
- труднощі з отриманням даних. Це досить серйозна перешкода у практиці проведення оцінювання. Експерти з власного досвіду знають про дефіцит точних і відповідних даних і неупередженої інформації для виявлення реального впливу чи наслідків;
- офіційний спротив. Оприлюднення даних та інформації щодо результативності й ефективності стратегічного плану (програми, проектів) викликає офіційний спротив висвітленню негативних наслідків про діяльність адміністративних органів чи окремих осіб. Офіційний спротив виявляється в заниженні значення оцінювання, відмові в доступі до інформації, ЗМІ, попередженнях, структурних тисках чи особистих впливах тощо. При цьому слід зважати на організаційну інерцію — спротив будь-яким змінам із боку організації як структури;
- обмеження в часі. Часові обмеження — і на цьому вже неодноразово наголошувалося — є серйозною завадою в проведенні оцінювання, оскільки політики очікують швидких суспільних змін, на відміну від структурних, а управлінці намагаються уповільнити цей процес. Часовий чинник є суттєвим елементом оцінювання, адже дає змогу враховувати довготривалі наслідки стратегічного управління;
- ігнорування наслідків оцінювання. Невідповідні результати оцінювання можуть піддаватися критиці, не братися до уваги або визнаватися за помилкові. Аргументами невизнання оцінювання є:
- недосконала структура стратегічного плану (програми);
- використання невідповідних даних;
- помилковість висновків.

На підставі моніторингу та оцінювання результатів і процесу стратегічного управління готуються висновки щодо ефективності й результативності стратегічного плану та необхідності внесення коректив до заходів чи завдань.

При формулюванні остаточних висновків можна використати схему (див. рисунок 9.10) аналізу висновків.



Рисунок 9.10. Підготовка остаточних висновків

Також при підготовці заключних висновків доцільно дати відповідь на запитання:

- чи потрібне уточнення або доповнення місії і стратегічних цілей? Якщо так — що і як потрібно уточнити чи доповнити?
- чи потрібне уточнення або доповнення завдань і засобів програм? Якщо так — що і як потрібно уточнити чи доповнити?
- стабільність яких зовнішніх факторів критично важливо для успішної реалізації стратегії?
- які стратегічні зв'язки зовнішніх і внутрішніх факторів? Які нові завдання і засоби з цим пов'язані?
- чи потрібне уточнення або доповнення стратегічних завдань і сфер діяльності підпорядкованих установ? Якщо так — що і як потрібно уточнити чи доповнити?

9.2.20. Сучасні можливості та проблемні питання у здійсненні моніторингу та оцінювання

Базовий закон про державні цільові програми, прийнятий 2004 року, передбачає здійснення контролю за виконанням програм, завданнями якого, окрім вчасного виконання заходів і цільового використання коштів, є досягнення цільових показників. Однак на практиці під час здійснення контролю основну увагу зосереджують саме на факту виконання заходів і цільовому витрачання бюджетних ресурсів. Методологію розроблення і впровадження моніторингу досягнення цільових показників офіційно не визначено. Ці проблеми є підставою для розроблення нового варіанту цього закону.

Для потреб моніторингу та оцінювання можна використовувати паспорти бюджетних програм (*матеріал про моніторинг виконання бюджетних програм та про роль програм у стратегічному управлінні див. у відповідних параграфах*), запроваджені 2002 року, формат яких за цей час змінювався кілька разів. Проте, як уже наголошувалося, завданням оцінювання виконання бюджетної програми є насамперед цільове використання бюджетних коштів.

Методика визначення показників виконання програм — кількісних і якісних параметрів, за якими встановлюють, чи було досягнуто запланованих цілей — використовується при застосуванні програмно-цільового підходу до формування бюджетів, який, зокрема, поширений на рівні міст. Водночас згідно з Бюджетним кодексом ця практика поки що не обов'язкова, а отже, малопоширена на регіональному рівні.

Деталізовані методики моніторингу та/чи оцінювання реалізації державних програм від початку 2000-х років застосовуються в окремих сферах державного управління:

- боротьба з поширенням ВІЛ/СНІДУ;
- управління освітою;
- підвищення кваліфікації державних службовців;
- сприяння розвитку технологічних парків.

Наприклад.

наприкінці 2004 року Кабінет Міністрів України затвердив цілісну систему моніторингу в сфері навколишнього природного середовища. Зокрема, було визначено завдання системи моніторингу (збір даних; формування банків даних; аналіз інформації; підтримка нормативного, методичного і технічного забезпечення збору та аналізу даних; забезпечення достовірності інформації та її оприлюднення); визначено суб'єктів моніторингу, зокрема координаційний орган (міжвідомча комісія, яку затверджує КМУ).

У сфері регіональної політики упродовж останніх років було запроваджено методики моніторингу показників розвитку певних типів територій. Йдеться, зокрема, про запровадження моніторингу функціонування спеціальних (вільних) економічних зон і територій пріоритетного розвитку. Наказ Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції від 19.01.2005 р. передбачав методику визначення критеріїв оцінювання, основні параметри розвитку та показники діяльності цих зон і територій.

Україна також має досвід запровадження оцінювання діяльності державних органів влади (центральної і місцевих) в окремих сферах, **наприклад**, залучення інвестицій та формування сприятливого інвестиційного клімату тощо.

Нову методику оцінювання діяльності органів влади запропонувало Міністерство економіки в липні 2006 року. Відповідно до цієї методики оцінювання здійснювалося на основі чітко визначеного переліку показників, а також було додано форму звіту за структурою: "показник – звітний період – відхилення показника (%)"

Уряд України здійснив кілька спроб розробити цілісні підходи до оцінювання діяльності центральної і місцевих органів влади щодо впливу на тенденції розвитку регіонів. У лютому 2004 р. було схвалено окрему методику комплексного оцінювання результатів соціально-економічного розвитку регіонів, згідно з якою метою оцінювання було визначено вплив органів влади на тенденції регіонального розвитку і відповідність цих тенденцій цілям Програми діяльності уряду.

У методологічному сенсі методика використовувала 23 показники, які мали демонструвати тенденції розвитку різних сфер регіонального розвитку на основі інформації, поданої, окрім Державного комітету статистики, також профільними органами влади (*матеріал про класифікацію та визначення показників моніторингу див. у відповідному параграфі*).

Цю методику було змінено новими складами уряду в 2005–2006 роках, зокрема в частині визначення показників соціально-економічного розвитку регіонів, дані яких є підставою для оцінки управлінської діяльності.



Вперше було запропоновано для використання такий комплексний показник, як *валовий регіональний продукт* (**наприклад**, практичне застосування валовий регіональний продукт, як показник, має в Стратегії економічного і соціального розвитку Автономної Республіки Крим на 2011-2020 роки)

Відповідно до Порядку розроблення і виконання державних цільових програм (Постанова КМУ від 31 січня 2007 р. № 106) (*матеріал про роль програм у стратегічному управлінні див. у відповідних параграфах*) у розділах:

- “Очікувані результати виконання програми, визначення її ефективності” визначаються показники, зокрема економічні, соціальні, екологічні, яких передбачається досягти в результаті виконання програми, та проводиться їх оцінка з урахуванням офіційних статистичних показників найближчого від початку виконання програми звітного року;
- “Оцінка фінансових, матеріально-технічних, трудових ресурсів, необхідних для виконання програми” дається оцінка фінансових (з обґрунтуванням обсягів фінансових ресурсів за джерелами фінансування та оцінкою реальних можливостей ресурсного забезпечення виконання програми за рахунок коштів державного, місцевих бюджетів та інших джерел), матеріально-технічних, трудових ресурсів, необхідних для виконання програми.

(Методичні рекомендації проведення оцінки економічної і соціальної ефективності виконання державних цільових програм (ДЦП).)

Методичні рекомендації призначені для оцінки економічної і соціальної ефективності виконання завдань і заходів ДЦП, визначення основних принципів і методологічних підходів щодо формування системи кількісних і якісних показників (індикаторів) оцінки ефективності ДЦП із урахуванням специфіки окремих програм.

Запропоновані методи визначення системи показників ефективності виконання ДЦП і методи їх розрахунку базуються на принципах забезпечення методичної єдності оцінки бюджетних і державних ЦП, досягнення їх зіставлення за умов реалізації можливостей агрегування цих показників при переході від програм одного рівня до іншого.

Інформаційною базою для визначення фактичних показників ефективності виконання програмних заходів є дані паспортів ДЦП і щорічних звітів про хід їх реалізації, а також дані статистичної, бухгалтерської та іншої звітності за відповідний період.

Визначення результативності виконання ДЦП у цілому та за етапами ґрунтується на використанні системи показників, які обчислюються як співвідношення фактичних і планових показників виконання програмних завдань і забезпечують на основі врахування відхилень цих показників прийняття рішень внаслідок оцінки ступеня досягнення встановлених програмних цілей і запланованої ефективності витрат коштів.

Порівняння фактичних показників ДЦП із плановими:

- оцінка витрат із державного бюджету та інших джерел на реалізацію програмних заходів (ПЗ) (*показників витрат*);
- оцінка ступеня досягнення проміжних і кінцевих цілей реалізації програми з використанням показників обсягу виробленої продукції внаслідок виконання ПЗ (*показників продукту*);
- визначення ступеня досягнення параметрів якості виробленої продукції (*показників якості*);
- оцінка ефективності затрат ресурсів, які використані для виконання ПЗ (*показників ефективності*);
- оцінка рівня залучення коштів із бюджетних і позабюджетних джерел і їх співвідношення (*індикаторів співфінансування*).

Метод комплексної оцінки ефективності ДЦП.

Для комплексної оцінки ефективності реалізації ДЦП не тільки з точки зору досягнення кінцевих результатів, а й з погляду управління процесом розроблення і ходом реалізації програм, стратегічного планування, своєчасного прийняття рішень доцільно використовувати розроблений у США метод оцінки і рейтингування програм **PART (Program Assessment Rating Tool)**.

PART (система рейтингової оцінки програм) — інструмент (механізм), який був призначений підвищити у США в 2001-2009 рр. ефективність і результативність державних програм.



PART є інструментом оцінки цільових програм, який ґрунтується на професійному підході в оцінці та вивченні програм за допомогою широкого кола показників-факторів

Метод PART був розроблений Адміністративно-бюджетним управлінням при президенті США (Office of Management and Budget – OMB) в 2001 році. Цей метод був запроваджений як механізм, відмінний від GRPA (**G**overnment **P**erformance and **R**esults Act, 1993 (також див. матеріал про GRPA у параграфі “Практика запровадження стратегічного управління і планування в США”). Метод PART зорієнтований насамперед на ефективніше використання коштів державного бюджету за допомогою спеціального рейтингового механізму. У 2004 році система була повністю впроваджена в процес прийняття OMB рішень з питань розподілу коштів.

OMB використовувало метод PART для визначення сильних і слабких сторін федеральних програм, передусім, розглядаючи програми з точки зору ефективності їх виконання.

Метод PART ґрунтується на відповідях на низку запитань за 4 групами (по 30 питань):

- 1) цілі і структура програми;
- 2) стратегічне планування;
- 3) управління програмою;
- 4) результати виконання програми.

Відповіді на питання системи PART ранжуються за шкалою від 0 до 100 (де 100 – найкраща відповідь). Дані оцінки згодом компонується і формуються в загальні бали, які є основою для складання кінцевого рейтингу: “Ефективні”, “Досить ефективні”, “Формально прийнятні”, “Неефективні” програми. Програми, які не мають показників здійсненності або ще не мають зібраних відомостей про результати, потрапляють до категорії “Результат не показаний”. Низький рейтинг програми зовсім не означає автоматичне зниження у бюджетному фінансуванні. Це також стосується програм із високим рейтингом, який не гарантує першочерговості в забезпеченні бюджетними коштами.

Під час планування і виконання федеральних програм виникає низка проблем, що знижують їх результативність і зменшують порівняльну ефективність використання бюджетних коштів. Багато в чому ці проблеми є наслідком недостатньо глибокого та відповідального опрацювання складових елементів цільових програм і відсутності в них необхідного рівня прозорості.

Оціночні бали формуються, виходячи з декількох принципів, а саме:

- 1) прозорості цілей, завдань і заходів програми;
- 2) обґрунтованості, спрямованості та необхідності програми;
- 3) досяжності кінцевого результату програми;
- 4) високого ступеня керованості програми та її окремих заходів;
- 5) високої ефективності використання бюджетних коштів і вміння залучати позабюджетне фінансування;
- 6) прозорості програми для одержувачів освітніх послуг і споживачів навчальних ресурсів.

Загальні типові фактори, що стримують запровадження практики оцінювання в стратегічному управлінні:

- послаблення рівня зацікавленості та підтримки функції оцінювання на політичному рівні. З цієї ж причини таке саме ставлення спостерігається на рівні вищих і середніх керівних кадрів;

- недостатність механізмів і процедур зворотного зв'язку для впровадження рекомендацій оцінювання. Як наслідок — відсутність попиту на результати, які надає оцінювання, та інституційних зв'язків між тими, хто здійснює оцінювання, та тими, хто використовуватиме його результати;
- основна увага зосереджується на підготовці (розробці) стратегічного плану, а не оцінюванні;
- обмежена участь вітчизняних експертів в оцінюванні стратегічних планів, програм і проєктів, що надаються в рамках зарубіжної технічної допомоги;
- неналежна увага до якості та своєчасного надання інформації, до потреби в об'єктивності й достатній незалежності при здійсненні оцінювання;
- висока вартість досліджень у рамках оцінювання та неспроможність використовувати швидкі й дешеві методи оцінювання;
- дефіцит підготовлених оцінювачів.



9.3. Аудит виконання (performance audit)

9.3.1. Аудит виконання: підходи та відмінність від фінансового аудиту

Аудит виконання (performance audit, або інакше — аудит виконавської майстерності, аудит мистецтва (майстерності) виконання, інколи — аудит адміністративної діяльності) походить від традиційного аудиту і відстежує стратегічний план, політику, програму на дотримання цілей і бюджету та майстерності виконання (*матеріал про відмінності оцінювання від інших видів контрольної діяльності та наукових досліджень див. у відповідному параграфі*).



Аудит виконання (performance audit) можна сформулювати як дослідження того, чи організація “робить те, що потрібно”, і робить це “в правильний та найдешевший спосіб” (найефективніше)

Аудиту виконання (далі — АВ), що первинно походить від фінансового аудиту, можуть підлягати різні види діяльності центральних органів виконавчої влади — стратегічні плани, програми, функції, окремі завдання тощо. Аудит — це процес вимірювання відповідності вимогам. Власне оцінювання також може бути об'єктом аудиту.

Наприклад, у 1993 році Генеральний аудитор Канади здійснив аудит 11 програм і 42 відділів із оцінювання в усіх міністерствах країни.

Аудит виконання — це проведення незалежного оцінювання рівня ефективності, результативності й економічності стратегічного управління, владних заходів, програм і діяльності структур у суспільних перетвореннях, який проводиться для з'ясування:

- ефективності та результативності методів дії владних структур у стратегічному управлінні або встановлення факторів, які цьому перешкоджають;
- ефективності та результативності стратегічного управління або встановлення факторів, які безпосередньо перешкоджають цьому процесові;
- чи можна поліпшити ефективність і результативність стратегічного управління і методів діяльності державних структур у суспільних перетвореннях і яким чином.



Аудит у державному управлінні — це перевірка стану фінансово-господарської, адміністративної або контрольної діяльності будь-якої організації кваліфікованими фахівцями — аудиторами. Тобто процес (незалежна експертиза та аналіз, форма контролю), за допомогою якого аудитор здійснює сукупність статистичних, аналітичних дій (накопичує та оцінює свідчення про інформацію), спрямованих на визначення ступеня відповідності організації встановленим критеріям.

Аудит відрізняється від моніторингу та оцінювання тим, що він зосереджений на ефективності, економічності та результативності заходів, перевірки відповідності управлінським нормам і стандартам. Окрім того, як уже зазначалося, одним із підходів до використання АВ є орієнтація на проблеми, що виникають у суспільному житті. Використання оцінювання, як правило, врегульоване процедурами розробки та виконання державних програм.

Метою АВ є аналіз та оцінка об'єкта аудиту стосовно економічного, ефективного та результативного використання суспільних ресурсів і розроблення обґрунтованих пропозицій щодо підвищення ефективності використання коштів і майна державного та місцевих бюджетів у процесі стратегічного управління, виконання бюджетних програм і діяльності органів виконавчої влади. Для цього результати аудиту та рекомендації щодо організації чи управління надаються уряду, парламенту та громадськості для поліпшення процесів управління суспільними ресурсами.

Аудит здійснюється відповідно до таких підходів:

- ЦОВВ повинні оцінювати ефективність реалізації програм і звітувати про результати (така робота у свою чергу сама повинна бути ефективною);
- результати оцінювання доцільно використовувати при прийнятті рішень;
- необхідно створити організаційні можливості для цього процесу;
- практика оцінювання має відповідати вимогам стратегічного управління.

АВ сприяє підвищенню відповідальності, прозорості та підзвітності об'єктів аудиту, ефективності використання ними суспільних ресурсів, впровадженню в їх діяльність передових методів і досвіду роботи, опосередкованому економічному зростанню і підвищенню суспільного добробуту.

Стратегічне управління характеризується сукупністю рішень, які базуються на ресурсному забезпеченні. Умовами належного виконання суб'єктом своїх функціональних повноважень є не тільки законне і цільове освоєння суспільних ресурсів, а й якісний вплив на зовнішнє середовище (*матеріал про розподіл ресурсів у реалізації стратегічного управління та роль середовища в стратегічному управлінні див. у відповідних параграфах*).

- Впровадження АВ у переважній більшості країн світу було зумовлено потребами у:
- підвищенні результативності та ефективності державного фінансового контролю;
 - покращенні діяльності органів виконавчої влади та інших органів, що використовують у своїй діяльності суспільні ресурси;
 - збільшенні прозорості діяльності виконавчих органів влади та інших розпорядників коштів і викорінюванні корупції;
 - визначенні персональної відповідальності за ухвалювані рішення в державних органах.

Окрім того, проведення АВ є незалежною, ефективною й об'єктивною оцінкою діяльності ЦОВВ та інших органів влади, які використовують суспільні кошти.

Проведення АВ дозволяє оцінити:

- 1) правильність і точність сформульованих цілей діяльності організації чи відповідної програми;
- 2) відповідність цілей діяльності тим послугам, які організація надає, та відповідність якості послуг, що надаються, очікуванням;
- 3) економічність використання суспільних ресурсів і оптимальність розподілу засобів між органами влади.

В Україні органи фінансового контролю використовують традиційний фінансовий аудит, спрямований на визначення достовірності та правильності ведення бухгалтерського обліку і законності й цільового використання державних коштів і майна. В органах Рахункової палати АВ здійснюється як один із елементів проведення фінансового аудиту. Вирішення завдання підвищення ефективності використання державних ресурсів потребує впровадження в контрольну діяльність Рахункової палати комплексу методів АВ.

Під час проведення АВ основна увага приділяється оцінюванню різних аспектів результатів використання державних коштів. У порівняльній таблиці 9.16 наведено відмінності між фінансовим аудитом та аудитом виконання.

Таблиця 9.16

Відмінності між фінансовим аудитом та аудитом виконання

	Аудит виконання	Фінансовий аудит
Мета	Визначення економності, продуктивності, результативності використання державних ресурсів; розроблення обґрунтованих пропозицій щодо підвищення ефективності використання державних коштів у процесі виконання бюджетних програм і діяльності суб'єктів, які використовують державні кошти.	Підтвердження достовірності фінансової звітності та її подання відповідно до стандартів бухгалтерського обліку.
Основні завдання	Оцінити ефективність урядових рішень або показників; дотримання принципу економності, ефективності та результативності в організаціях, стосовно яких проводиться аудит.	Оцінити дотримання законодавства при здійсненні фінансових операцій; правдивість, зрозумілість, надійність рахунків і фінансової звітності.
Предмет	Діяльність з використання державних ресурсів для досягнення цілей, завдань, функцій і програм.	Звітність і документи, що відображають правомірність використання коштів.
Фокус	Програми, організаційна діяльність, управлінські системи.	Фінансові операції і звітність, рахунки та основні процедури контролю.

Закінчення таблиці

Методи	Застосовуються різноманітні методи: аналіз ситуацій, оцінка ефективності, синтез, опитування, співбесіди, інтерв'ю.	Стандартизовані методи: документарні перевірки операцій, відображення їх у фінансовій та бухгалтерській звітності.
Критерії	Більш відкриті для аудиторської оцінки, унікальні для кожного окремого етапу.	Менш відкриті для аудиторської оцінки, стандартні критерії визначені законодавством.
Звіти	Спеціалізований звіт складається на базі проведення аудиторського дослідження для зацікавлених сторін. Відрізняється структура та зміст залежно від цілей.	Річний звіт певною мірою стандартизований.
За часом проведення	Наступний.	Попередній, поточний, наступний.

За характером АВ є широкомасштабним і допускає дещо ширше тлумачення та, порівняно з фінансовим аудитом, більш гнучкий у своєму виборі предметів, об'єктів, методів і оцінок. Основою для проведення фінансового аудиту є перевірка діяльності організації стосовно дотримання правил, процедур і норм законів, а для аудиту виконання – аналітичні процедури з оцінки соціально-економічних наслідків використання державних коштів.

Розмежування методів, які використовуються під час проведення різних форм фінансового контролю.

Критеріями визначення методів державного фінансового контролю є типи порівнянь, властиві окремим формам контролю, які наведені в таблиці 9.17. Подана інформація дає розуміння відмінностей між перевірками, що здійснювалися під час фінансового контролю та аудиту виконання, розкриває цінність інформації, яку отримують у результаті проведення АВ.

Таблиця 9.17

Матриця методологічних відмінностей основних методів державного фінансового контролю

Перевірка	Ревізія
звітність ⇔ первинний документ	звітність ⇔ первинний документ
первинний документ ⇔ норма	первинний документ ⇔ норма
	норма ⇔ факт
	факт ⇔ звітність
Аудит виконання	Оцінювання
цілі ⇔ план	потреба ⇔ цілі
план ⇔ звітність	цілі ⇔ ресурси
звітність ⇔ факт	ресурси ⇔ план
факт ⇔ норма	план ⇔ організація
норма ⇔ план	організація ⇔ передовий досвід
план ⇔ факт	передовий досвід ⇔ норма
факт ⇔ передовий досвід	норма ⇔ план
передовий досвід ⇔ норма	план ⇔ звітність
	звітність ⇔ факт
	факт ⇔ потреба

Дані таблиці дозволяють зробити висновок, що об'єктом аудиту виконання, порівняно з ревізією, є цілі й завдання, зіставлення з кращим вітчизняним і зарубіжним досвідом у відповідній галузі та розробка пропозицій щодо впровадження цього досвіду в поточну діяльність. Оцінювання ж поглиблюється, додатково охоплюючи потреби, тим самим впливаючи на впровадження стратегічного управління, що власне невластиво для органів фінансового контролю.

9.3.2. Зовнішні та внутрішні умови проведення аудиту виконання

Для успішного проведення АВ необхідна наявність певних умов, які за ознаками і змістом можна поділити на зовнішні та внутрішні (див. таблицю 9.18).

Таблиця 9.18

Зовнішні та внутрішні умови проведення аудиту виконання

Зовнішні умови	Внутрішні умови
<ul style="list-style-type: none"> • Розуміння сутності АВ (не є оперативним аудитом); • наділення повноваженнями; • інституційна підтримка в межах загальної стратегії; • незалежність вищого контролюючого органу; • стратегія проведення АВ; • економічна незалежність; • підтримка парламенту; • наявність стандартів діяльності вищого контролюючого органу; • доступ до всіх матеріалів, необхідних для проведення АВ; • актуальність теми для суспільства. 	<ul style="list-style-type: none"> • Професіоналізм аудиторів; • дотримання професійної етики; <p>наявність:</p> <ul style="list-style-type: none"> • керівництва з проведення АВ; • стратегії для проведення всіх типів і видів аудиту; • внутрішнього планування та робочих стандартів; • стандартів якості; • системи постійного підвищення кваліфікації аудиторів; • відповідного часу, ресурсів та обладнання; • конфіденційність; • внутрішня структурованість; • достовірність звітності; • можливість залучення експертів; • забезпечення якості та методології АВ; • визначення пріоритетів вищого контролюючого органу.

Відсутність чіткого усвідомлення відмінностей між фінансовим аудитом і аудитом виконання уповільнює процес впровадження ефективних механізмів аналізу використання державних коштів в Україні. Аудит законності та правильності в поєднанні з АВ формують повноцінний державний фінансовий аудит.

Рахункова палата України і Державна фінансова інспекція намагаються здійснювати всі види аудиту (різною мірою) під час проведення державного фінансового контролю. Державна фінансова інспекція України розглядає аудит виконання виключно в контексті бюджетних програм, а Рахункова палата — як незалежну оцінку або перевірку рівня, в якому державне підприємство, програма або організація працюють ефективно і результативно, зосереджуючись на цільовому й економному використанні коштів.

Рахункова палата поділяє АВ на аудит результатів функціонування та аудит процесу управління, що використовується організацією для досягнення поставленої мети. Слід наголосити, що зазначені умовні види аудиту ефективності можуть проводитись як окремо, так і одночасно. Хоча Рахункова палата і називає свої аудити аудитами ефективності, по суті вони є фінансовими і належної уваги питанням ефективності не приділяють (особливо не відрізняються у методах від аудитів Держфінінспекції).

Аудит виконання розробляється як механізм фінансового контролю, що базується на парадигмі — *результат орієнтованого управління*. Результат орієнтованого управління, у свою чергу, ґрунтується на логістичній моделі “Внесок–Результат”.

Модель “Внесок–Результат” (див. рисунок 9.11.) містить не тільки елементи (внесок\діяльність\продукт), що пояснюють зміст зв'язку із зовнішнім світом, у формі соціально-економічних потреб, які і дали поштовх до вкладання, діяльності та вироблення продукту для задоволення цих потреб. Якщо ефективність і продуктивність можна виміряти, не виходячи за межі організації чи програми, то для вимірювання результативності необхідно також оцінювати і зовнішнє середовище. Власне включення зовнішнього середовища до об'єкта аналізу АВ і відрізняє модель “Внесок–Результат”.

Важливим для АВ є поняття *корисності*, що означає рівень задоволення соціально-економічних потреб споживачів, на яких орієнтована програма або сфера діяльності організації. На думку японських дослідників АВ, зокрема Shinji Yamashige і Miyaoka Tadao, необхідно включати до його питань визначення справедливості розподілу благ у державі. АВ із точки зору справедливості, як вважають вони, повинен давати відповідь на питання: чи справедливо розподіляються витрати і вигоди від реалізації стратегії між різними соціальними верствами населення?

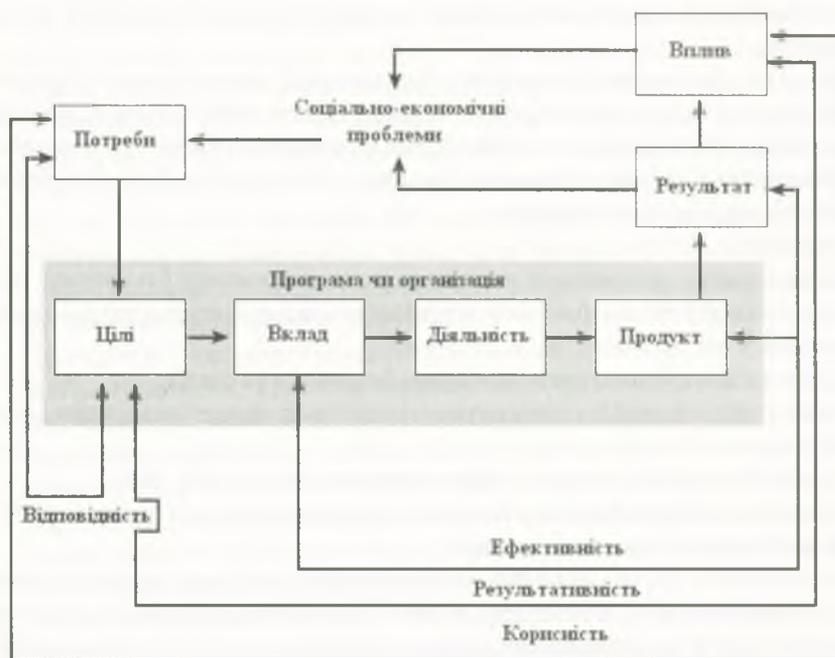


Рисунок 9.11. Модель “Внесок–Результат” із урахуванням зовнішнього середовища

На рисунку 9.11 видно, що наслідки діяльності містять три послідовні групи:

- 1) продукт (Output);
- 2) результат (Outcome);
- 3) вплив (Impact).

(матеріал про нормативний і позитивний аналіз. Аналіз вигід витрат (АВВ) як практичний метод оцінювання в стратегічному управлінні див у відповідному параграфі)

Продукт — це товари, послуги, кількісні та якісні здобутки, які отримує бенефіціар у процесі реалізації стратегії, за рахунок залучених людських, матеріальних та організаційних ресурсів.

Результат — це зміни, спричинені діями і заходами на певному етапі реалізації стратегії. **Наприклад**, до кінцевих результатів можна віднести зміни в поведінці або знаннях цільової групи, зменшення рівня захворюваності, покращення умов життя тощо. Кінцеві результати поділяють на заплановані і незаплановані. Незаплановані кінцеві результати можуть бути як позитивними, так і негативними.

Вплив — це ефект, зумовлений або пов'язаний з реалізацією стратегії, політики чи проекту. Термін “вплив” часто застосовують для позначення сумарного ефекту стратегії, політики або проекту, який відбувається в середньо- або довгостроковій перспективі; може бути як запланованим, так і незапланованим, позитивним або негативним.



Аудит виконання сприяє підзвітності, прозорості та розумінню стратегічного управління. Підзвітність державних органів влади означає відповідальність осіб, які керують процесом реалізації стратегії або міністерством, за ефективне впровадження цієї стратегії або діяльність міністерства. Підзвітність своєю чергою потребує розуміння населенням діяльності, здійснюваної в рамках стратегії або роботи відповідного міністерства.

АВ є засобом, що сприяє розумінню ефективності використання державних ресурсів, результатів різних видів діяльності уряду платниками податків, законодавцями, пересічними громадянами та ЗМІ. Аудит виконання забезпечує надання достовірної, важливої та надійної інформації і завдяки незалежній оцінці може бути базою для прийняття управлінських рішень.

АВ дозволяє:

- оцінити рівень досягнення результативних показників бюджетної програми через співвідношення фактично отриманих і запланованих результативних показників;
- здійснити контроль за використанням бюджетних коштів;
- визначити проблеми, які негативно вплинули на процес виконання запланованих завдань;
- зберегти бюджетні ресурси шляхом внесення своєчасних змін;
- посилити відповідальність керівництва за організацію контролю на всіх стадіях використання бюджетних коштів.

Аудит виконання також може бути інструментом контролю податкового законодавства, оцінювати податкову систему, перебіг податкової реформи не лише з позицій надходження коштів до державного бюджету України, а й з точки зору впливу податкової схеми на ефективність всієї економіки за такими показниками, як ріст ВВП, тіньовий відтік капіталу за межі країни, приріст інвестицій, використання механізмів уникнення оподаткування тощо. Необхідно пам'ятати, що аудит виконання є елементом наступного контролю і не повинен використовуватися під час здійснення поточного чи попереднього контролю.

Дуже важливим є комплексне дослідження питань результативності, ефективності та економічності, адже діяльність може бути результативною (результату досягнуто) і водночас неефективною (якщо виявиться, що результат досягнуто надто високою ціною).

ВИСНОВКИ

1. Моніторинг та оцінювання стратегії потрібно застосовувати на кожному рівні стратегічного управління в організації. Моніторинг є систематичним відстеженням із ретельним вивченням усього процесу реалізації – від формального ухвалення стратегічного плану до безпосередньої участі в наданні послуг об'єктом стратегічного управління. Він класифікується на динамічний, конкурентний, порівняльний, комплексний, інформаційний, базовий (фоновий) та проблемний. Моніторинг також має бути спрямований на ідентифікацію стейкхолдерів і з'ясування середовища. Він здійснюється поетапно. Моніторинг як процес відстеження або вимірювання того, що відбувається зі стратегічним планом, охоплює комбінацію внутрішнього і зовнішнього моніторингу. Необхідно враховувати, що для успішного стратегічного управління дані зовнішнього моніторингу (на кінець бюджетного року) мають пріоритет над даними внутрішнього моніторингу.
2. Показники відображають результати стратегічного плану, політики, програми або послуги в операційно вимірюваних величинах: кількість, якість, тип бенефіціарів, час, місце тощо. Для потреб моніторингу застосовують різні типи показників. Показники (індикатори) – це засоби, за допомогою яких здійснюється моніторинг і визначається рівень прогресу щодо виконання окремих завдань, досягнення очікуваних результатів (коротко- та середньострокових) тощо. Результативні показники для БП – це індикатори, на підставі яких здійснюється оцінка ефективності використання бюджетних коштів, передбачених на виконання БП, для досягнення її мети та реалізації завдань. Моніторинг виконання БП передбачає систематичний і періодичний аналіз і контроль за її реалізацією, здійснення оцінки економічного ефекту від використання бюджетних коштів на реалізацію БП та досягнення запланованої мети, виявлення проблем під час її виконання та розробку пропозицій щодо підвищення ефективності розподілу бюджетних коштів. Групи показників поділяються на індикатори внесків, продуктів і результатів. При відборі показників (індикаторів) застосовують низку критеріїв: відповідність, чутливість, простота/легкість, доступність, практичність, надійність, об'єктивність, помірність та представництво. Саме конструкція критеріїв є ієрархією зі зворотним зв'язком щодо заходів, завдань, основних завдань, напрямів (пріоритетів), стратегічних цілей, а також заходів, завдань і цілей програм. Критерії нижнього рівня є підмножиною критеріїв верхнього рівня. Важливим якісним компонентом моніторингу є достовірна і надійна інформація. За результатами моніторингу готується звіт.
3. Метою оцінювання є визначення ефективності та результативності досягнення стратегічних цілей, з'ясування віддалених наслідків і ступеня його усталеності. Оцінювання часто здійснюється на підставі зіставлення "того, що фактично відбулося, з тим, що було б, якби стратегічний план, політика чи програма не були реалізовані взагалі". Воно проводиться у двох площинах – негативного впливу стратегічного плану, політики чи програми на заплановані цілі та дійсного (реального) впливу. Оцінювання здійснюється на підставі різних підходів. Загалом розрізняють формувальне і підсумкове оцінювання. Оцінювання стратегічного плану або окремої програми відрізняється від вимірювання виконавської діяльності. Стандарти оцінювання в стратегічному управлінні окреслюють чотири ознаки якісного оцінювання, а саме: кори-

спіть, виконуваність, правомірність і точність. Експерт повинен оцінювати не уявлення про стратегічний план, а фактичний його стан. Виокремлюють зовнішніх і внутрішніх оцінювачів.

4. Ключове питання моделі оцінювання — чи відповідають стратегічним цілям досягнуті результати? Основні результати — це заплановані і досягнуті результати стратегічного плану. Побічні результати можуть розглядатися як такі, що досягнуті поза сферою стратегічних цілей, їх можна передбачити і спрогнозувати. Побічні ефекти можуть бути позитивними або негативними. Спотворені результати є ефектом, протилежним від запланованого та очікуваного. Нульовий результат має місце у разі, якщо стратегічний план не дав жодного результату. Існують моделі оцінювання в стратегічному управлінні, які відрізняються співвідношенням ролей оцінювача та учасників стратегічного управління. Оцінювання здійснюється на всіх етапах стратегічного управління: перед запровадженням стратегічного управління (*ex ante*); під час реалізації стратегічного управління (окремої програми) — надається зворотний зв'язок для підвищення якості реалізації, визначення та усунення перешкод на шляху впровадження; у “середній точці” стратегічного управління (окремої програми) — сприяє усвідомленню того, якою мірою стратегічне управління або програма спрямовані на вирішення проблем і наскільки на цьому етапі вони результативні й ефективні; на етапі зрілості стратегічного управління (окремої програми), коли можна оцінити не тільки його результативність та ефективність, а й перші ознаки віддалених наслідків і позитивних результатів; переважно в перші два роки після завершення (*ex post*) реалізації стратегічного управління, характеризує віддалені наслідки, життєздатність результатів і здобутий досвід тощо.
5. При оцінюванні стратегічного плану потрібно виходити з кількох аспектів, а саме: результативності, ефективності та економічності. Результативність (*effectiveness*) — це ступінь досягнення проголошених цілей стратегічного плану, який відображає, наскільки результати наблизились до задекларованих стратегічних цілей. Ефективність (*efficiency*) — це співвідношення між затратами на реалізацію стратегічного плану, політики, програми та досягнутими результатами (інколи продуктом, наслідками). Економічність (*economy*) означає прагнення отримати певні фіксовані результати з найменшими затратами ресурсів (або у найдешевший спосіб).
6. Важливе місце в оцінюванні займають джерела, збір даних і вибірки. Оцінювання затрат, продуктів, результатів, наслідків і впливів може стосуватися стратегічних планів, державної політики, програм, послуг. Оцінювання затрат, продуктів, результатів, наслідків і впливів може стосуватися стратегічних планів, державної політики, програм і послуг. Кінцеві результати мають бути пов'язані з стратегічними цілями.

Продукти стратегічного плану мають бути пов'язані з стратегічними завданнями. Стратегічні завдання визначають необхідні дії для отримання кінцевих результатів, тобто досягнення стратегічних цілей. Виконуючи завдання, органи влади отримують певні продукти стратегічного управління.

Позитивний аналіз (“Що відбувається?”) — це аналіз певної ситуації або фактів за допомогою вимірюваних результатів (зокрема, економічний аналіз, прогнози). Нормативний аналіз (“Як має бути?”) — це оцінка бажаності фактів, визначених за допомогою позитивного аналізу. Як правило, ґрунтується на

суспільних цінностях. Послідовність кроків у позитивному і нормативному аналізі зосереджена на: аналізі фактів (позитивний) → аналізі цінностей (нормативний) → суспільному виборі.

7. Аналіз вигід/витрат – це метод кількісного аналізу ефективності суспільних програм, проектів, результатом якого є оцінка чистих суспільних вигід від результатів реалізації стратегічного плану. Чисті суспільні вигоди – різниця між суспільними вигодами і суспільними витратами. Суспільні вигоди – це сумарна грошова оцінка позитивних результатів і наслідків реалізації програм для суспільства в цілому та окремих груп. Суспільні витрати – це сумарна грошова оцінка затрат ресурсів на реалізацію програми і витрат, що виникають внаслідок реалізації програми, для суспільства в цілому та окремих груп.

Аналіз результативності витрат або аналіз витрат і результативності (ABP) (cost-effectiveness analysis) – це метод кількісного зіставлення результатів реалізації стратегічного плану, програми (проектів) із суспільними витратами, пов'язаними з їх реалізацією. Показники результативності (effectiveness) стратегічного плану – це показники ступеня досягнення проголошених стратегічних цілей: результативність як співвідношення між фактичними і запланованими значеннями показників результативності; результативність як співвідношення між показниками результату і продукту стратегічного плану – скільки одиниць продукту забезпечили одну одиницю результату?

ABP є документом, що містить обґрунтування необхідності державного регулювання шляхом прийняття регуляторного акта, аналіз впливу, який справлятиме регуляторний акт на ринкове середовище, забезпечення прав та інтересів суб'єктів господарювання, громадян і держави, а також обґрунтування відповідності проекту зазначеного акта принципам державної регуляторної політики.

8. Оцінювання є підставою для перегляду стратегічного плану. Етичні питання важливі на всіх етапах здійснення оцінювання. Девізом оцінювання в стратегічному управлінні має бути: “Не нашкодь!”. Звітування є важливим компонентом стратегічного управління. Звіт має бути не надто великим за обсягом, правильно оформленим (“дружнім до користувача”), цікавим, збалансованим, із чіткими дефініціями та обов'язковим урахуванням інтересів читачів

9. Аудит виконання (performance audit) можна сформулювати як дослідження того, чи організація “робить те, що потрібно”, і робить це “в правильний та найдешевший спосіб” (найефективніше). Аудит виконання первинно походить від фінансового аудиту, різні види діяльності центральних органів виконавчої влади – стратегічні плани, програми, функції, окремі завдання тощо - можуть підлягати аудиту. Аудит – це процес вимірювання відповідності вимогам. Власне оцінювання також може бути об'єктом аудиту.

Аудит виконання – це проведення незалежного оцінювання рівня ефективності, результативності й економічності стратегічного управління, владних заходів, програм і діяльності структур у суспільних перетвореннях, який проводиться для з'ясування: ефективності та результативності методів дії владних структур у стратегічному управлінні або встановлення факторів, які цьому перешкоджають; ефективності та результативності стратегічного управління або встановлення факторів, які безпосередньо перешкоджають цьому процесові; чи можна поліпшити ефективність і результативність стратегічного управління і методів діяльності державних структур у суспільних перетвореннях і яким чином.

КЛЮЧОВІ ТЕРМІНИ І ПОНЯТТЯ

Аналіз вигід/витрат (АВВ)	Напівструктурний підхід
Аналіз витрат і результативності	Наслідки
Аналіз даних	Наукове дослідження
Аналіз регуляторних впливів (АРВ)	Опитування
Аналіз регуляторного акта	Основні результати
Аналіз результативності	Остаточні результати
Аудит	Оцінювання
Аудит виконання (performance audit)	Оцінювання впливів
Базове відстеження	Оцінювання довгострокових наслідків програми
Бюджетна програма (БП)	Оцінювання ефективності
Валовий регіональний продукт	Оцінювання затрат
Вибірki для збору даних	Оцінювання наслідків
Вигоди/витрати	Оцінювання послідовності дій/заходів
Випадкова вибірка	Оцінювання продуктів
Вихідні показники	Оцінювання процесу
Внутрішні оцінювачі	Оцінювання результативності
Внутрішнє управлінське консультування	Оцінювання результатів
Впливи	Оцінювання шляхом дослідження окремих ситуацій (case study)
Вхідні показники	Оцінювач–сторонній спостерігач
Дані для показників	Періодичне відстеження
Джерела інформації	Підсумкове оцінювання
Діагностичні завдання моніторингу	Планування та оцінювання потреб
Довгострокові критерії	Побічні ефекти
Дослідження	Повторне відстеження
Економічні моделі	Позитивний аналіз
Економічність	Показники (індикатори) за продуктом
Експертні висновки	Показники (індикатори) завдань і цілей
Ефективність	Показники витрат
Завчасне оцінювання	Показники внесків
Засади державної регуляторної політики	Показники ефективності
Затрати	Показники продуктів
Збір і фіксація даних	Показники результативності
Звіт щодо результатів моніторингу	Показники результатів
Звіт щодо результатів оцінювання	Показники якості
Зовнішні оцінювачі	Політичне оцінювання
Квота	Попереднє оцінювання операційної стратегії
Кількісне оцінювання	Припущення
Кількісні показники (індикатори)	Продукти
Кінцеві результати	Продуктивність
Комплексна модель оцінювання	Професійні моделі
Короткострокові критерії	Процес моніторингу
Критерії відбору показників	Реагуюча модель
Критерії моніторингу	Регуляторний акт
Критичний огляд	Результати
Логічна структура оцінювання	Результативність
Метаоцінювання	Розподіл ресурсів
Мегаоцінювання	Розслідування
Метод триангуляції	Самооцінювання
Методи збору даних	Середньострокові критерії
Методи оцінювання	“Снігова куля”
Методика відстеження результативності регуляторного акта	Спостереження
Моделі ефективності	

КЛЮЧОВІ ТЕРМІНИ І ПОНЯТТЯ

<p>Моделі оцінювання</p> <p>Моделі оцінювання результативності</p> <p>Модель “Програма-результат”</p> <p>Модель “Результати–витрати”</p> <p>Модель “Результати–ефективність”</p> <p>Модель “Чорна скринька”</p> <p>Модель досягнення цілі</p> <p>Модель за змістом</p> <p>Модель оцінювання, вільного від цілей</p> <p>Модель побічних ефектів</p> <p>Модель продуктивності</p> <p>Модель, орієнтована на рішення</p> <p>Модель, орієнтована на споживача</p> <p>Модель, орієнтована на стейкхолдерів</p> <p>Моніторинг</p> <p>Моніторинг виконання бюджетних програм</p> <p>Нааявні дані (документи та архіви)</p> <p>Нормативний аналіз</p> <p>Нульовий результат</p> <p>Обстеження</p>	<p>Спотворені результати</p> <p>Стратегічний контроль</p> <p>Структурний підхід</p> <p>Суспільні вигоди</p> <p>Суспільні витрати</p> <p>Таксономія моделей оцінювання</p> <p>Технічне оцінювання</p> <p>Технологія моніторингу</p> <p>Типи оцінювання</p> <p>Типи показників (індикаторів)</p> <p>Уповноважувальне оцінювання</p> <p>Форми оцінювання</p> <p>Формувальне оцінювання</p> <p>Цілі Розвитку Тисячоліття</p> <p>Цільові групи (фокус-групи)</p> <p>Часові показники (індикатори)</p> <p>“Часокради”</p> <p>Чисті суспільні вигоди</p> <p>Якісне оцінювання</p> <p>Якісні показники (індикатори)</p> <p>Program Assessment Rating Tool (PART)</p>
---	--

ЗАПИТАННЯ І ЗАВДАННЯ ДО РОЗДІЛУ 9**Контрольні запитання**

1. У чому полягає суть процесу моніторингу в стратегічному управлінні?
2. Яке значення має моніторинг у стратегічному управлінні?
3. Які основні принципи класифікації показників моніторингу в стратегічному управлінні?
4. Яку роль у стратегічному управлінні відіграє збір та аналіз даних для моніторингу?
5. У чому відмінності оцінювання у стратегічному управлінні від інших видів контрольної діяльності та наукових досліджень?
6. Назвіть економічні та професійні моделі оцінювання результативності?
7. У чому особливості оцінювання затрат, продуктів, результатів, наслідків і впливів у стратегічному управлінні?
8. Чому аналіз вигід/витрат називають практичним методом оцінювання в стратегічному управлінні?
9. Які сучасні можливості і проблемні питання у здійсненні моніторингу та оцінювання в стратегічному управлінні?

Оцініть правильність тверджень (так–ні)

1. Моніторинг та оцінювання стратегії – процедури, які не слід застосовувати на кожному рівні стратегічного управління в організації.
2. Моніторинг є відстеження будь-якого процесу з метою виявлення його відповідності бажаному результату або тенденції розвитку.
3. Чи мають дані зовнішнього моніторингу (на кінець бюджетного року) пріоритет над даними внутрішнього моніторингу?
4. Для програм, особливо бюджетних, застосовують результативні показники.
5. Групування і визначення показників (індикаторів) не слід розпочинати з кількісних і якісних.

6. Моніторинг може мати самостійне значення і використовуватися як складова оцінювання.
7. Оцінювання часто здійснюється на підставі зіставлення "того, що фактично відбулося, з тим, що було б, якби стратегічний план, політика чи програма не були реалізовані взагалі".

Питання для обговорення

1. Які стандарти оцінювання в стратегічному управлінні визначають чотири ознаки якісного оцінювання: корисність, виконуваність, правомірність і точність?
2. Чому аудит виконання (performance audit) можна сформулювати як дослідження того, чи організація "робить те, що потрібно", і робить це "в правильний та найдешевший спосіб" (найефективніше)?
3. Чому експерт повинен оцінювати не уявлення про стратегічний план, а фактичний його стан?
4. Чому вважають, що всі моделі результативності ігнорують витрати і чому увага до витрат є типовою рисою економічних моделей?
5. У чому особливості оцінювання затрат, продуктів, результатів, наслідків і впливів?
6. Чому завданням оцінювача є забезпечення точності даних, об'єктивний і неупереджений їх аналіз? Чому девізом оцінювання в стратегічному управлінні має бути "Не нашкодь!"?
7. Основні перешкоди для оцінювання у стратегічному управлінні. Що означає успішність/неуспішність стратегічного плану?

Завдання

Завдання 1.

Окресліть етичні проблемні питання моніторингу та оцінювання в стратегічному управлінні, з якими стикаються експерти. З'ясуйте, як організація може вирішити ці проблемні питання та розширити можливості формування стратегії в майбутньому.

Завдання 2.

Відповідно до етапів організації процесу моніторингу рекомендацій складіть план моніторингу для вашої організації. Які пункти цього плану, на вашу думку, потребують уточнення і додаткових формулювань?

Завдання 3.

Згрупуйте показники (індикатори) для моніторингу у вашій (або іншій, відомій вам) організації. Завдання виконайте за пропонованими шаблонами 1–4.

При зборі даних для показників моніторингу в стратегічному управлінні дотримуйтеся шаблонів 5–7.

Групування на блоки (інституційний, організаційний, технічний і фінансовий) коротко-, середньо- і довгострокових критеріїв виконайте за шаблонами 8–9.

Підсумкову таблицю моніторингу в стратегічному управлінні заповніть за шаблоном 10.

Завдання 4.

Відповідно до рекомендацій щодо структури звіту з оцінювання у стратегічному управлінні підготуйте такий звіт. Розгорнуту структуру звіту з оцінювання у стратегічному управлінні наведено в Додатку 9.9.

НАВЧАЛЬНІ РЕСУРСИ

Основна література

1. Берданова О. В. Стратегічне планування : навч. посіб. / О. В. Берданова, В. М. Вакуленко, В. В. Тертичка. — Київ ; Львів : ЗУКЦ, 2008. — 138 с. — Існує ел. версія: www.IPAS.org.ua/library.htm.
2. Брайсон Дж. Стратегічне планування для державних та неприбуткових організацій / Джон М. Брайсон ; пер. з англ. А. Кам'янець. — Львів : Літопис, 2004. — 352 с.
3. 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.
4. Ведунг Е. Оцінювання державної політики і програм / Еверт Ведунг ; пер. з англ. В. Шульга. — Київ : Всеуито, 2003. — 350 с.
5. Запровадження стратегічного планування в Україні : збірка док. і матеріалів / уклад. В. Тертичка. — Київ : Центр дослідж. адмін. реформи НАДУ, 2004. — 401 с. — Існує ел. версія: www.IPAS.org.ua/library.htm.
6. 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.

Додаткова література

7. Аналіз вигід і витрат: концепції і практика : пер. англ. / Ентоні Е. Боардмен, Девід Х. Грінберг, Ейдан Р. Вайнінг, Девід Л. Веймер. — Київ : Вид-во "АртЕк", 2003. — 568 с.
8. Аналіз вигід і витрат : практ. посіб. / Секретаріат Ради Скарбниці Канади ; наук. ред. пер. англ. О. Кілієвич. — Київ : Основи, 1999. — 175 с.
9. Ансофф И. Стратегическое управление : пер. с англ. / И. Ансофф. — Москва : Экономика, 1989. — 519 с.
10. Аристов О. В. Управление качеством : учебник : для студ. высш. учеб. заведений, обучающихся по специальности 061100 "Менеджмент организации" / О. В. Аристов. — Москва : ИНФРА-М, 2007. — 237 с.
11. Аудит адміністративної діяльності: теорія та практика / пер. з англ. В. Шульга. — Київ : Основи, 2000. — 190 с.
12. Басовский Л. Управление качеством : учебник для студ. вузов / Л. Е. Басовский, В. Б. Протасьев. — Москва : ИНФРА-М, 2007. — 211 с.
13. Боумен К. Стратегия на практике / Клифф Боумен ; [пер. с англ. С. Иванова и др.]. — Москва, 2003. — 250 с.
14. Василенко В. А. Стратегічне управління : навч. посіб. / В. А. Василенко, Т. І. Ткаченко. — Київ : ЦУЛ, 2003. — 396 с.
15. 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.
16. Віскузі К. Економічна теорія регулювання та антимонопольна політика : пер. з англ. / В. Кіп Віскузі, Джон М. Вернон, Джозеф Е. Гарингтон (мол.) ; наук. ред. пер. О. Кілієвич. — Київ : Основи, 2004. — 1047 с.
17. Встановлення критеріїв оцінювання, оцінювання і стратегічний менеджмент у державному секторі / пер. з англ.: М. Коваль, Р. Федущинська. — Львів, 2000. — 136 с.
18. Друкер П. Практика менеджмента : учеб. пособие : пер. с англ. / П. Друкер. — Москва : Вильямс, 2007. — 397 с.
19. Збірник досліджень ефективності виконання державних програм / Держ. контрольно-ревізійна служба України, Голов. КРУ України. — Київ, 2002. — 104 с.

20. Збірник досліджень з ефективності роботи державних організацій України / Шведське нац. Бюро аудиту, Швед. ін-т держ. упр. — Київ, 2001. — 156 с.
21. Кравчук І. В. Оцінювання державної політики в Україні : монографія / І. В. Кравчук. — Київ : К. І. С., 2013. — 272 с.
22. Лесечко М. Д. Стратегічне планування : навч. посіб. / М. Д. Лесечко, Р. М. Рудніцька ; Львів. регіон. ін-т держ. упр. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. — Львів, 2004. — 73 с.
23. Минцберг Г. Стратегический процесс / Г. Минцберг, Дж. Б. Куинн, С. Гошал. — Санкт-Петербург : Питер, 2001. — 587 с.
24. Моніторинг та оцінювання стратегій і програм регіонального розвитку в Україні / М. Лендєл, Б. Винницький, Ю. Ратейчак. — Київ : К. І. С., 2007. — 120 с. — Існує ел. версія: <http://www.rgd.org.ua>.
25. Непочатенко О. О. Сутність і зміст стратегічного управління / О. О. Непочатенко, О. М. Транченко // Зб. наук. пр. / Уман. держ. аграр. ун-т. — Умань, 2008. — Вип. 67, ч. 2 : Економіка. — С. 353–360.
26. Осовська Г. В. Стратегічний менеджмент: теорія та практика : [навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.] / Г. В. Осовська, О. Л. Фіщук, І. В. Жалінська. — Київ : Кондор, 2003. — 190 с.
27. Оцінка впливу як спосіб удосконалення інструментів політики / Програма Sigma. — Київ : Видавн. дім “КМ Академія”, 2002. — Вип. № 31. — 76 с.
28. Оцінювання державних політик та програм : посіб. для викладання з освітньо-професійних програм підготовки магістрів держ. упр. / Т. Англєрид, А. Андерсен А. та ін. — Київ : Всеувиито, 2003. — 151 с.
29. Оцінювання державної політики і програм : конспект лекцій до навч. дисципліни / уклад.: В. А. Ребкало, Ю. Д. Полянський. — Київ : Вид-во НАДУ, 2005. — 72 с. — Існує ел. версія: www.IPAS.org.ua.
30. Питерс Т. В поисках эффективного управления : опыт “образцовых” американских корпораций : (выдержки из кн.) : пер. с англ. / Т. Питерс ; АН СССР, Ин-т США и Канады. — Москва : Ин-т США и Канады, 1985. — 62 с.
31. Посібник з моніторингу та оцінювання програм регіонального розвитку / М. Лендєл, Б. Винницький, Ю. Ратейчак, І. Санжаровський ; за ред. І. Санжаровського, Ю. Полянського. — Київ : К. І. С., 2007. — 80 с. — Існує ел. версія: <http://www.rgd.org.ua>.
32. Регуляторна політика: нові можливості / за ред. К. Ляпіної, Д. Ляпіна і Я. Демченко. — Київ : Ін-т конкурент. сусп-ва, 2004. — 170 с.
33. Розроблення та впровадження стратегічного плану розвитку регіону : практ. посіб. / Б. Боврон, А. Вігода, Г. Девідсон, В. Мамонова, І. Федів, І. Санжаровський ; за ред. І. Санжаровського. — Київ : К. І. С., 2008. — 214 с.
34. Система стратегічного планування соціально-економічного розвитку в Україні: сучасний стан та напрями вдосконалення. — Київ : ПРООН в Україні, 2009. — 120 с.
35. Системы, методы и инструменты менеджмента качества : учебник / М. М. Кане, Б. В. Иванов, В. Н. Корешков, А. Г. Схиртладзе. — Санкт-Петербург : Питер, 2009. — 559 с.
36. Стан розвитку оцінювання в Україні: попит, пропозиція, інституціоналізація / К. Столяренко, О. Щетініна, І. Кравчук, І. Озимок, В. Тарнай, Н. Ходько, А. Горошко. — Київ : УАО, 2012. — 48 с.
37. Тертичка В. В. Стратегічне управління [Електронний ресурс] : навч. посіб. / В. В. Тертичка. — Електрон. дані та прогр. — Київ : К.І.С., 2015. — 1 електрон. опт. диск. (CD-ROM). — Назва з контейнеру. — (ISBN 978-617-684-140-1). — Веб-сайт: http://ipas.org.ua/images/doc/Library/EducationalMaterials/spm_tertychka_2015_a4.pdf.

38. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент : искусство разработки и реализации стратегии : учеб. для вузов / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд ; пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. — Москва : Банки и биржи; ЮНИТИ, 1998. — 576 с.
39. Шершньова З. Є. Бар'єри стратегічного планування // Стратегічне управління : навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисципліни / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська, Ю. М. Ратушний ; Київ. нац. екон. ун-т. — Київ, 2001. — Розд. 4.3. — С. 254–259. — Існує ел. версія: <http://studentbooks.com.ua/content/view/642/42/1/3/>.
40. Chandler A. D. Strategy and structure / A. D. Chandler. — Cambridge : chapters in the history of the industrial enterprise : MIT Press, 1962. — 463 p.
41. Johnson J., K. Scholesk. Rethinking strategic planning / J. Johnson, K. Scholesk // Long Rand Planning. — 1995. — Vol. 28, no 56. — P. 22–30.
42. Pearce J. A. Strategis Management / J. A. Pearce, R. B. Robinson. — 2nd ed. — Homewood : Richard D. Irwin, 1985. — P. 23–25.
43. Porter M. Strategy and Society : the Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility / Micheal E. Porter, Mark R. Kramer // Harvard Business Review. — 2006. — Vol. 84, no. 12 (December). — P. 78–92.
44. Porter M. What is Strategy? / M. Porter // Harvard Business Review. — 1996. — Vol. 74, no. 6 (November-December). — P. 64–78.
45. Strategic Management : consept and Cases / University of Alabama. — 4th ed. — Plano (Texas, USA) : Business Publication Inc., 2007. — 647 p.

Ресурси Інтернет

- 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 екрану.
- 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 екрану.
- Громадянське суспільство і влада [Електронний ресурс] : уряд. веб-сайт / Департамент інформації та комунікацій з громадськістю Секретаріату Кабінету Міністрів України. — Електрон. дані та прогр. — Київ, 2007–2013. — Режим доступу: http://civic.kmu.gov.ua/consult_mvc_kmu/news/article. — Назва з екрану.
- Інститут аналізу політики та стратегій [Електронний ресурс] : веб-сайт. — Електрон. дані та прогр. — Київ : ІАПС, 2008–2013. — Режим доступу: <http://www.ipas.org.ua/>. — Назва з екрану.
- Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу [Електронний ресурс] : веб-сайт. — Електрон. дані та прогр. — Київ, 2013. — Режим доступу: <http://www.center.gov.ua>. — Назва з екрану.
- Кіфлюк Р. Світовий досвід використання критеріїв оцінки діяльності органів місцевої влади. Частина перша [Електронний ресурс] / Р. Кіфлюк. — Режим доступу: http://rkiflyuk.kam-pod.net.ua/index.php?id=statti&st_id=4. — Назва з екрану.
- Методичні матеріали зі стратегічного планування Фонду з міжнародного розвитку США [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://led.net.ua/ukr/tools/53.html>. — Назва з екрану.
- Стратегія економічного і соціального розвитку Автономної Республіки Крим на 2011–2020 роки [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://invest-crimea.gov.ua>. — Назва з екрану.
- UNEG, United Nations Forms for evaluation) [Electronic resource]. — Режим доступу: http://www.uneval.org/papersandpubs/documentdetail.jsp?doc_id=21. — Title from the screen.

РОЗДІЛ 10

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ НА ЦЕНТРАЛЬНОМУ І МІСЦЕВОМУ РІВНЯХ

Мета вивчення розділу: отримати уявлення про особливості стратегічного управління на центральному рівні; взаємозв'язок стратегічного управління і структури центральних органів виконавчої влади; фази стратегічного управління і етапи створення стратегічного плану для центральних органів виконавчої влади; компоненти якісного стратегічного плану; специфіку стратегічного управління і створення стратегічного плану для територіальної громади.

Навчальні цілі:

- 1) засвоєння базових понять про процес стратегічного управління на центральному рівні, специфіку стратегічних планів для центральних органів виконавчої влади і територіальної громади;
- 2) усвідомлення ролі та змісту стратегічного управління і бюджетного процесу;
- 3) ознайомлення з особливостями формування організаційної структури центральних органів виконавчої влади за умови запровадження стратегічного управління;
- 4) розуміння значення фаз і етапів розробки стратегічного плану для центральних органів виконавчої влади і територіальної громади;
- 5) засвоєння змісту описово-аналітичної частини стратегічного плану для територіальної громади;
- 6) уміння розробляти стратегічні плани для центральних органів виконавчої влади і територіальної громади;
- 7) здатність застосовувати здобуті знання в практиці стратегічного управління.

Після вивчення розділу ви повинні:

- а) знати:
 - особливості стратегічного управління на центральному рівні;
 - фази стратегічного управління і етапи створення стратегічного плану для центральних органів виконавчої влади;
 - компоненти якісного стратегічного плану;
 - специфіку стратегічного управління і створення стратегічного плану для територіальної громади;
 - взаємозв'язок стратегічного управління і структури центральних органів виконавчої влади;
- б) вміти:
 - реалізовувати загальне бачення стратегічних планів для центральних органів виконавчої влади і територіальної громади;
 - концептуально розуміти взаємозв'язок стратегічного управління і структури центральних органів виконавчої влади;
 - методологічно правильно розробляти стратегічні плани для центральних органів виконавчої влади і територіальної громади;
 - виважено застосовувати інструменти реалізації стратегічного плану на місцевому рівні.

Зміст розділу

Вступ

10.1. Особливості стратегічного управління на центральному рівні

- 10.1.1. Стратегічне управління на центральному рівні: специфічні риси
- 10.1.2. Стратегічне управління і бюджетний процес: особливості взаємозв'язку
- 10.1.3. Стратегічне управління і структура центральних органів виконавчої влади
- 10.1.4. Стратегічне управління в центральних органах виконавчої влади: програмний компонент

10.2. Фази процесу стратегічного управління в центральних органах виконавчої влади

- 10.2.1. Фази стратегічного управління в центральних органах виконавчої влади — від ініціювання до аналізу середовища
- 10.2.2. Фази стратегічного управління в центральних органах виконавчої влади — від окреслення стратегічних проблем організації до оцінювання стратегії
- 10.2.3. Етапи процесу розробки стратегічного плану для центральних органів виконавчої влади
- 10.2.4. Стратегічне управління на основі планування та моніторингу. Якісний стратегічний план

10.3. Особливості стратегічного управління на місцевому рівні

- 10.3.1. Значення стратегічного управління для розвитку територіальної громади
- 10.3.2. Нормативно-правова база здійснення стратегічного управління на місцевому рівні
- 10.3.3. Стратегії економічного розвитку території
- 10.3.4. Відмінності стратегічного плану від комплексних програм соціально-економічного розвитку
- 10.3.5. Етапи розробки стратегічного плану для територіальної громади: ініціація і створення організаційних структур
- 10.3.6. Описово-аналітична частина стратегічного плану для територіальної громади
- 10.3.7. Етапи розробки стратегічного плану для територіальної громади: SWOT-аналіз
- 10.3.8. Етапи розробки стратегічного плану для територіальної громади: пріоритети та цілепокладання
- 10.3.9. Етапи розробки стратегічного плану для територіальної громади: реалізація і моніторинг
- 10.3.10. Інструменти реалізації стратегічного плану на місцевому рівні

Висновки

Ключові терміни і поняття

Запитання і завдання до розділу 10

Навчальні ресурси

Вступ

Десятий розділ знайомить з особливостями стратегічного управління на центральному рівні (п. 10.1), розкриває взаємозв'язок стратегічного управління і бюджетного процесу (п. 10.1.2), стратегічного плану і структури центральних органів виконавчої влади (п. 10.1.3).

Під час розроблення стратегічного плану для центральних органів виконавчої влади доцільно ознайомитися з фазами стратегічного управління (пп. 10.2.1-10.2.2) та етапами його створення (п. 10.2.3). Викладено погляд на стратегічне управління на основі планування і моніторингу, окреслено компоненти якісного стратегічного плану (п. 10.2.4).

Також розкрито особливості стратегічного управління на місцевому рівні (п. 10.3); охарактеризовано нормативно-правову базу здійснення стратегічного управління на місцевому рівні (п. 10.3.2); досліджено відмінності стратегічного плану від комплексних програм соціально-економічного розвитку (п. 10.3.4). Особливої уваги приділено етапам розробки стратегічного плану для територіальної громади (пп. 10.3.5, 10.3.7-10.3.8). Змістовним вбачається аналіз описово-аналітичної частини стратегічного плану для територіальної громади (п. 10.3.6). Означено інструменти реалізації стратегічного плану на місцевому рівні (п. 10.3.9).

10.1. Особливості стратегічного управління на центральному рівні

10.1.1. Стратегічне управління на центральному рівні: специфічні риси

Відповідно до Розпорядження Кабінету Міністрів України "Про схвалення Концепції вдосконалення системи прогнозних і програмних документів з питань соціально-економічного розвитку України" (№ 504-р від 4 жовтня 2006 р.) система прогнозних і програмних документів містить довгострокові, середньострокові та короткострокові прогнозні і програмні документи. У цих документах згідно з соціально-економічними і суспільно-політичними процесами, що відбуваються в державі, з урахуванням впливу зовнішньоекономічних та інших факторів і очікуваних тенденцій, визначаються пріоритети і цілі соціально-економічного розвитку та заходи, які необхідно здійснити для їх досягнення (*матеріал про систему стратегічного управління в Україні див. у відповідних параграфах*).

На середньостроковий період (до п'яти років), йдеться у зазначеному вище Розпорядженні, розробляються проекти... стратегічних планів роботи центральних органів виконавчої влади.



Стратегічне управління на центральному рівні — це процес, результатом якого є визначення стратегії та політики центральних органів виконавчої влади, що забезпечує прийняття рішень, які відповідають визначеній місії, досягненню цілей, виконанню завдань і реалізації функцій

Розглядаючи питання стратегічного управління на національному рівні, слід наголосити, що важливо розрізняти стратегічне управління для організації (міністерства або центрального органу виконавчої влади) і стратегічне управління для галузі, сфери діяльності.



Застереження:

у цьому розділі основну увагу акцентовано на особливостях запровадження стратегічного управління в практику центральних органів виконавчої влади

У збірнику документів і матеріалів "Запровадження стратегічного планування в Україні" (параграф "Методичні рекомендації щодо запровадження стратегічного планування в практику центральних органів виконавчої влади") окреслено характерні риси стратегічного управління:

- спрямованість на середньострокову та довгострокову перспективу;
- орієнтація на досягнення визначальних для цієї системи цілей;
- органічний взаємозв'язок намічених цілей з обсягом і структурою ресурсів, не-

обхідних для їх досягнення, при цьому як наявних, так і тих, що будуть створені в перспективі;

- врахування впливу різноманітних умов і факторів, які визначають стан об'єкта планування.

Для стратегічного управління на центральному рівні характерні специфічні риси, що відрізняє його від стратегічного управління на регіональному рівні та рівні територіальної громади (див. рисунок 10.7 і матеріал про Стратегічне управління на основі планування та моніторингу. Якісний стратегічний план — у відповідному параграфі), а саме:

- масштаб управління;
- методи впливу;
- призначення управління;
- замовники та оцінювачі результату;
- управлінська відповідальність;
- структурування системи на підсистеми;
- зовнішнє середовище управління.

При впровадженні стратегічного управління на центральному рівні важливо дати відповіді на такі основні питання:

- розробка стратегічних планів обов'язкова для всіх центральних органів виконавчої влади чи рішення щодо розроблення та реалізації стратегічного плану буде прийматися керівником відповідного центрального органу виконавчої влади в ініціативному порядку?
- стратегічний план центральних органів виконавчої влади має затверджуватися на засіданні Кабінету Міністрів чи керівником відповідного центрального органу виконавчої влади?



Водночас доцільно наголосити, що відповіді на ці питання важливі з огляду на те, що стратегічне управління для центральних органів виконавчої влади є головним елементом стратегії, який сприяє прийняттю узгоджених із підходами щодо досягнення місії, реалізації цілей, завдань і функцій рішень.

Стратегічне управління впливає на трансформацію центральних органів виконавчої влади з інституцій, що реагують на події (як постреакція), в органи з перспективним і тривалим баченням, які реалізують стратегічні плани, ґрунтуючись на реальних ресурсних можливостях.

Перешкоди, що виникають на шляху запровадження стратегічного управління у практику діяльності центральних органів виконавчої влади, здебільшого пов'язані зі змінами (*матеріал про управління змінами та стратегії див. у відповідному розділі*).

Застосування стратегічного управління у діяльності центральних органів виконавчої влади зумовлює певні складнощі, пов'язані, зокрема, з такими обставинами:

- керівники центральних органів виконавчої влади не володіють достатніми навичками стратегічного управління, а працівники — підготовки стратегічних планів;
- запровадження стратегічного управління вимагає переходу від управління на основі наказів, доручень, нарад тощо до управління на основі планування і моніторингу;
- дієвість динамічного процесу стратегічного управління потребує чіткої узгодженості дій як на рівні центральних органів виконавчої влади, так і на рівні міжміністерської координації.



10.1.2. Стратегічне управління і бюджетний процес: особливості взаємозв'язку

Розпорядниками бюджетних коштів відповідно до статті 22 Бюджетного кодексу (редакція від 05.01.2013 р.) за бюджетними призначеннями, визначеними законом про Державний бюджет України, виключно можуть бути: установи, уповноважені забезпечувати діяльність Верховної Ради України, Президента України, Кабінету Міністрів України в особі їх керівників; міністерства...

Міністерство на сьогодні 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 формування і реалізацію державної політики, спрямовує і координує здійснення центральними органами виконавчої влади заходів з питань, віднесених до його відання, приймає рішення щодо розподілу відповідних бюджетних коштів за поданням державного секретаря міністерства. А також на виконання вимог законодавства в межах наданих повноважень визначає пріоритети і стратегічні напрями роботи міністерства та шляхи досягнення покладених на нього завдань.

Запровадження стратегічного управління в діяльність центральних органів виконавчої влади спрямоване на підвищення дієвості державного управління в нашій країні, оскільки:

- діяльність міністерств, інших центральних органів виконавчої влади зорієнтована на досягнення цілей Кабінету Міністрів України, визначених Програмою його діяльності;
- міністерство або інший центральний орган виконавчої влади планує свою роботу на середньостроковий термін із обов'язковим урахуванням фінансових можливостей;
- цілі діяльності на строк дії плану та операційні цілі є вимірюваними, встановлюються чіткі критерії їх досягнення;
- другорядні завдання і програми скасовуються (відміняються) через незабезпеченість ресурсами;
- запроваджується моніторинг, оцінювання і звітність про виконану роботу та управління, зорієнтовані на результат;
- зростає рівень заінтересованості та довіри громадськості до діяльності центральних органів виконавчої влади внаслідок відкритості процесу стратегічного управління та інформування про результати діяльності.

Відповідно до статті 20 Бюджетного кодексу у бюджетному процесі застосовується *програмно-цільовий метод*. Особливими складовими програмно-цільового методу у бюджетному процесі є бюджетні програми, які визначаються головними розпорядниками бюджетних коштів (*матеріал про моніторинг виконання бюджетних програм і роль програм у стратегічному управлінні див. у відповідних параграфах*).



Для запровадження стратегічного управління на центральному рівні визначально важливим є розуміння того, що кошти платників податків (державний бюджет) виділяються винятково під стратегічні плани

Тобто “бюджетний пиріг” (див. рисунок 10.1) розподіляється під потреби узгоджених і скоординованих стратегічних планів центральних органів виконавчої влади (*матеріал про бюджетний процес і стратегічне управління див. у відповідному параграфі*).

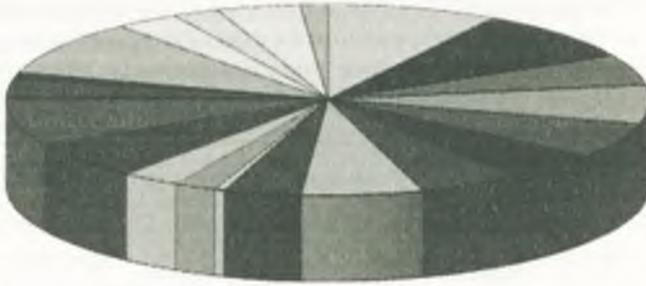


Рисунок 10.1. Розподіл “бюджетного пирога” відповідно до узгоджених стратегічних планів центральних органів виконавчої влади

Стратегічний план центральних органів виконавчої влади, акцентується у збірнику документів і матеріалів “Запровадження стратегічного планування в Україні” (параграф “Методичні рекомендації щодо запровадження стратегічного планування в практику центральних органів виконавчої влади”), має охоплювати такий самий період, як і план середньострокових витрат міністерства.



Важливо:

стратегічне управління спрямовує бюджетний процес

Стратегічне управління окреслює пріоритети і забезпечує керівництву можливість переоцінити функціонуючу систему розподілу коштів. Тобто від зворотного — відсутність реального стратегічного плану в центральних органах виконавчої влади означає відсутність бюджетного фінансування.

Спрямування бюджетного процесу стратегічним управлінням передбачає зміну всієї системи управління (*матеріал про стратегічне і державне управління див. у відповідних параграфах*). На центральному рівні відбуваються структурні зміни усієї системи управління. Зі схематичним зображенням можливих структурних змін можна ознайомитися на рисунку 10.2.

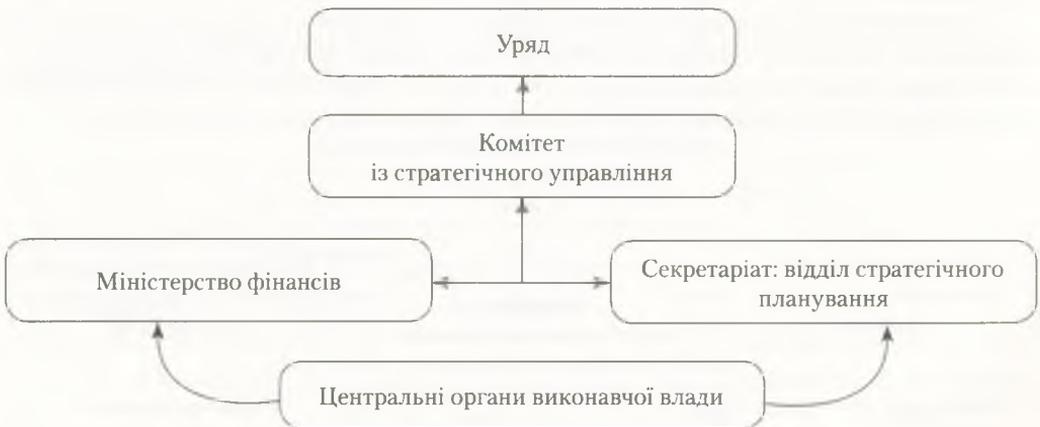


Рисунок 10.2. Структурні зміни системи управління на центральному рівні

Структурні зміни системи управління на центральному рівні зумовлені стратегічними підходами до управління. За таких умов стратегічне управління стає засобом організації діяльності на центральному рівні і підготовки бюджету та спрямовує бю-

джетний процес. Новим для системи управління (як стратегічного управління) у цій схемі є Комітет із стратегічного управління як структурна одиниця для координації запровадження стратегічного управління. Роль *Комітету із стратегічного управління* в бюджетному процесі схематично зображена на рисунку 10.3.

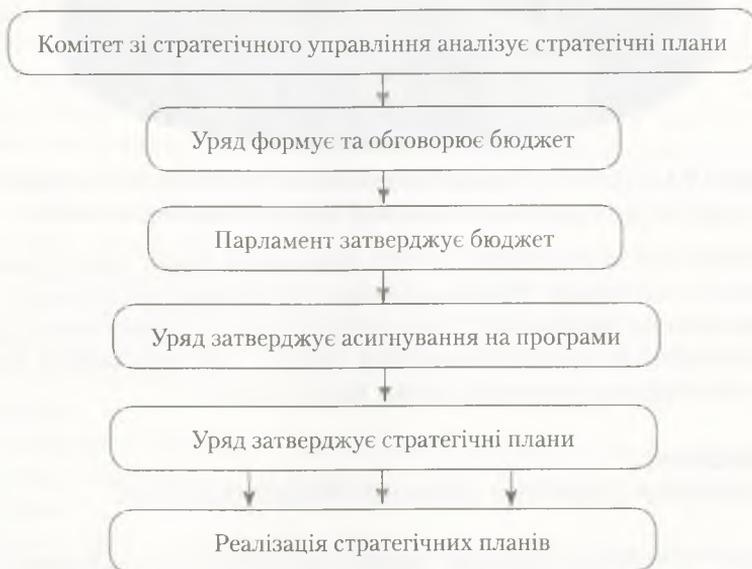


Рисунок 10.3. Роль Комітету із стратегічного управління в бюджетному процесі

Вивчення досвіду зарубіжних країн (зокрема Литви) дає підстави стверджувати про доцільність створення Секретаріату, до якого входить відділ (департамент, управління) зі стратегічного планування. Основним завданням Секретаріату є спрямування бюджетного процесу центральних органів виконавчої влади відповідно до їх скоординованих із Міністерством фінансів стратегічних планів і вироблення рекомендацій для Комітету із стратегічного управління.

До компетенції Секретаріату також віднесено завдання з аудиту, моніторингу та оцінювання, внесення коректив до стратегічних планів центральних органів виконавчої влади тощо. Інтегрована модель стратегічного управління і підготовки бюджету на центральному рівні має таке схематичне зображення (див. рисунок 10.4).



Рисунок 10.4. Інтегрована модель стратегічного управління і підготовки бюджету на центральному рівні

10.1.3. Стратегічне управління і структура центральних органів виконавчої влади

Для подальшого розгляду стратегічного управління і структури центральних органів виконавчої влади необхідно з'ясувати особливості їх побудови (реорганізації) при запровадженні стратегічного управління. Слід з'ясувати пріоритетність затвердження структури центральних органів виконавчої влади і стратегічного плану. Тобто: спочатку стратегічний план і відповідно до нього структура ЦОВВ чи навпаки – спочатку затверджується структура ЦОВВ, а потім стратегічне управління “підлаштовується” під цю затверджену структуру?



Стратегічний план центрального органу виконавчої влади є документом, який формулює місію, цілі і завдання цієї інституції, окреслює заходи щодо їх виконання (із встановленням відповідальних за виконання осіб, передбаченням ресурсів, строків) та визначає очікувані результати

Таке визначення особливо важливе для стратегічного управління на центральному рівні, адже саме стратегічне управління для центральних органів виконавчої влади зорієнтоване на:

- діяльність, спрямовану на підвищення результативності та постійне вдосконалення роботи ЦОВВ;
- складання бюджету ЦОВВ;
- планування ресурсів;
- оцінювання програм;
- моніторинг результативності та звітність.

Наступний важливий аспект запровадження стратегічного управління на центральному рівні стосується структури центральних органів виконавчої влади. Можна стверджувати, що існує своєрідна закономірність у їх структурі.



Важливо:

структура організації затверджується відповідно до уже схваленого стратегічного плану

Після затвердження стратегічного плану структура ЦОВВ має такий схематичний вигляд (див. рисунок 10.5).

Центральний орган виконавчої влади				
Місія				
Цілі	Департамент			
Завдання	Цілі	Управління		
	Завдання	Цілі	Відділ	
		Завдання	Цілі	Сектор
			Завдання	Цілі
				Завдання

Рисунок 10.5. Схематичне зображення структури центрального органу виконавчої влади після затвердження стратегічного плану

Стратегічний план є підставою для створення структури центрального органу виконавчої влади. Місія ЦОВВ як сукупність стратегічних цілей, які становлять комплекс відповідних завдань, є основою для побудови структури цих органів. Стратегічні завдання на рівні центрального органу виконавчої влади є стратегічними цілями для департаменту; завдання департаменту є цілями для управління; завдання управління — цілями для відділу; завдання відділу є цілями для сектору; далі — аж до спеціалістів. Таким чином, можна визначити завдання для виконання, **наприклад**, головним спеціалістом центрального органу виконавчої влади (його функціональні обов'язки) і зворотно “піднятися” за ієрархією на рівень місії ЦОВВ. Така взаємоузгодженість і є основою для стратегічного управління в центральних органах виконавчої влади.

Застереження:



У вітчизняній практиці стратегічного управління утвердилася думка, що структура центрального органу виконавчої влади створюється відповідно до стратегічного плану. Слід зазначити, що це твердження поширюється лише на новостворювані організації. Функціонуючі ЦОВВ мають затверджену структуру, а стратегічний план є підставою для реструктуризації згідно з ним структури цих органів

10.1.4. Стратегічне управління в центральних органах виконавчої влади: програмний компонент

Для повноцінного функціонування стратегічного управління в центральному органі виконавчої влади важливим є розподіл-узгодження програм, які реалізує ця інституція (*матеріал про моніторинг виконання бюджетних програм та роль у стратегічному управлінні див. у відповідних параграфах*).

У діяльності ЦОВВ програми відіграють важливу роль, оскільки саме завдяки їм здійснюється впровадження стратегічного управління на місцях. Важливо розуміти процес розподілу-узгодження програм, які реалізує ЦОВВ в умовах запровадження стратегічного управління.

Схематично (умовна схема, при створенні якої використано поради Кястутіса Рекерти, завідувача відділу стратегічного планування Канцелярії Уряду Литовської Республіки) стратегічне управління на центральному рівні і підхід до розподілу-узгодження програм зображено на рисунку 10.6.

Аналізуючи зміст схеми стратегічного управління на центральному рівні, передусім хотілося б акцентувати на важливості повної узгодженості дій на вищому рівні управління, оскільки воно має ініціюватися на найвищому рівні.

Під керівником у цій схемі розуміється Прем'єр-міністр. До Ради зі стратегічного управління входять керівники відповідних ЦОВВ, до Комітету із стратегічного управління — керівники департаментів (управлінь, відділів) із стратегічного управління з кожного центрального органу виконавчої влади. Кожен ЦОВВ передбачає наявність департаменту (управління, відділу) із стратегічного управління (позначка СУ) і може реалізовувати відповідну кількість програм (≤ 5 — прямокутники внизу схеми), які повністю забезпечуються ресурсами, а також самостійно, на підставі повного ресурсного забезпечення, визначати їх кількість (не більше п'яти). До того ж, він не має права протягом бюджетного року перенаправляти кошти на фінансування з програми на програму, але може у межах програми їх перерозподіляти. Відсутність фінансування в межах одного міністерства для програми означає її закриття або передачу іншому міністерству.

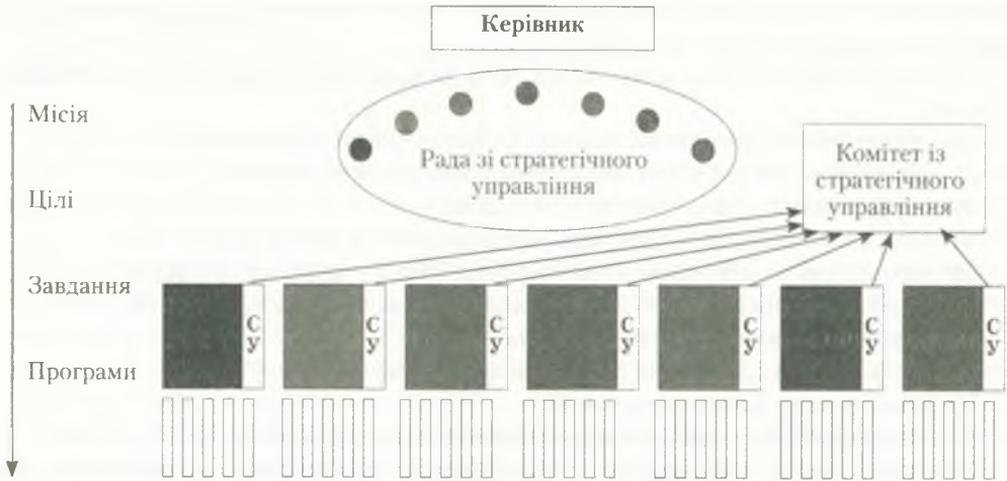


Рисунок 10.6. Схематичне зображення стратегічного управління і підхід до розподілу-узгодження програм на центральному рівні

На рівні Комітету із стратегічного управління відбувається узгодження стратегічних планів і розподіл-затвердження програм для кожного ЦОВВ. У разі виникнення неузгодженостей або розбіжностей щодо розподілу для реалізації програм (пов'язано з їх фінансуванням), які неможливо вирішити на рівні Комітету, рішення приймається на рівні Ради зі стратегічного управління (керівники відповідних ЦОВВ). Якщо ж і на рівні Ради рішення прийняти не вдається, то за керівником залишається право вирішального голосу про належність тієї чи іншої програми до відповідного ЦОВВ. Окремі працівники чи структурні підрозділи інших центральних органів виконавчої влади можуть брати участь у реалізації програми відповідального за програму ЦОВВ на умовах договорів і налагодженої горизонтальної координації діяльності.

Основні розбіжності у впровадженні стратегічного управління в діяльність центральних органів виконавчої влади щодо кількості програм пов'язані з практикою, коли їх реалізація здійснюється кількома ЦОВВ. Така практика призводить до безвідповідального “розмивання” ресурсів і дисбалансу звітності.

Відповідно до схеми розподілу-узгодження програм (див. рисунок 10.6) окрема програма діє у межах стратегічного плану, відповідального за реалізацію програми ЦОВВ. Тобто у межах відповідного стратегічного плану ЦОВВ діють лише визначені і ресурсно забезпечені програми.

Підсумовуючи вищевикладене, можна констатувати: тези про розподіл “бюджетного пирога” згідно з узгодженими стратегічними планами ЦОВВ, реорганізація структури центрального органу виконавчої влади відповідно до стратегічного плану і підхід до розподілу-узгодження програм, які він реалізує, визначально важливі для запровадження дієвого стратегічного управління на центральному рівні.

10.2. Фази процесу стратегічного управління в центральних органах виконавчої влади

10.2.1. Фази стратегічного управління в центральних органах виконавчої влади від ініціювання до аналізу середовища

Розглядаючи особливості створення стратегічного плану для ЦОВВ, доцільно зосередитися на технологічних аспектах цього процесу і процесуальних фазах (кроках)

стратегічного управління (*матеріал про технологію стратегічного управління і планування див. у відповідних параграфах*).

Стратегічний план для центральних органів виконавчої влади містить такі фази (кроки):

- 1) ініціювання та узгодження процесу стратегічного управління;
- 2) визначення офіційних повноважень і обов'язків організації;
- 3) визначення місії та цінностей організації;
- 4) аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації;
- 5) окреслення стратегічних проблем, які постають перед організацією;
- 6) формулювання стратегій і планів для розв'язання стратегічних проблем;
- 7) розгляд і затвердження стратегій та плану;
- 8) формування стратегічного бачення організації;
- 9) забезпечення процесу реалізації;
- 10) оцінювання стратегії та процесу стратегічного управління.

Наведемо стисло характеристику фаз (кроків) стратегічного управління в центральному органі виконавчої влади.

Фаза 1. Ініціювання та узгодження процесу стратегічного управління

Ця фаза визначається досягненням згоди в середині об'єкта управління і/або управляючої системи стосовно вказаного об'єкта щодо загального порядку та процесу стратегічного управління, його основних етапів. Таким чином, основним завданням ініціатора розробки є визначення кола ключових осіб у цьому контексті, від яких безпосередньо залежить прийняття рішення, а також тих, кого варто залучити до процесу управління.

Фаза ініціювання та узгодження процесу стратегічного управління потребує попереднього аналізу стейкхолдерів, використання й узгодження їх інтересів (*матеріал про роль стейкхолдерів і груп інтересів у стратегічному управлінні див. у відповідному параграфі*). Процес узгодження передбачає чітке структурування дій, звітності та дієвий контроль за ними. Усі чинники, що встановлюють ті чи інші обмеження для цього процесу, мають бути чітко окреслені.

Фаза 2. Визначення офіційних повноважень і обов'язків організації

Другий крок пов'язаний із вивченням та аналізом мандатів організації, тобто встановленням її законодавчих можливостей. Це є однією з головних відмінностей від управління у приватному секторі та аргументом для виділення цього елемента аналізу в окрему фазу. У приватному секторі будь-який мандат чи зобов'язання не повинні заважати організації диверсифікувати діяльність (**наприклад, у сфері виробництва автомобілів або видобутку нафти**). В організацій суспільного врядування є встановлені відповідними законодавчими актами мандати, які обмежують сферу їх повноважень. Мандати мають фундаментальне значення для прийняття стратегічних рішень у сфері державного управління, і тому необхідно періодично робити ревізію прав і повноважень організації.

Фаза 3. Визначення місії та цінностей організації (*матеріал про бачення, місію, стратегічні цілі і завдання див. у відповідних параграфах*).

На цьому етапі слід логічно, осмислено і відповідально окреслити основне призначення і загальне бачення аналізованої організації. Необхідно врахувати, що основне призначення і загальне бачення не обмежуються визначеним періодом стратегічного управління. Тут уточнюється місія, тобто причина існування організації, усвідомлення того, чого вона прагне досягти. Стосовно будь-якої державної інституції чи неприбуткової організації це означає, що є деякі визначені соціальні або політичні потреби, які конкретна організація намагається задовольнити.

**Правило:**

організацію завжди потрібно розглядати як засіб досягнення цілі, а не як ціль у собі або для себе

Проблемність визначення мети є однією з причин наполегливого впровадження стратегічного управління в суспільне життя багатьох країн. Чітко сформульована мета сприяє запобіганню різним конфліктам і допомагає спрямувати дискусію у правильному руслі. Стратегічна мета є орієнтиром діяльності суб'єкта, сенсом його розвитку. Вона домінує над системною характеристикою і може передбачати суттєву структурну модифікацію цього суб'єкта. У вузькому сенсі, стратегічна мета — це набір стратегічних цілей, що розкривають стратегічні наміри суб'єкта планування у визначенні його місця у сфері діяльності.

Фаза 4. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації (матеріал про роль середовища в стратегічному управлінні, про PEST- і SWOT-аналіз див. у відповідних параграфах).

Аналіз зовнішнього середовища — це дослідження загальноекономічних, соціальних, політичних і технологічних умов; стратегічних вимірів глобальних, соціальних, технологічних змін; договірних відносин і зв'язків з різними установами в певному середовищі — все, що визначає ступінь складності і невизначеності. Організації функціонують у середовищі можливостей і загроз.

Особливість державного управління полягає в тому, що організації є скоріше реактивними, ніж проактивними. Їх діяльність часто спонукається загрозами, на відміну від приватних організацій, які прагнуть використовувати можливості. Якісне планування має визначати, як протистояти загрозам діяльності організації і використати можливості подальшого розвитку. Вплив навколишнього середовища і часу має важливе значення для поглибленого осмислення майбутньої стратегії діяльності організації чи державної структури. Тобто державна організація має використовувати всю наявну інформацію для пошуку творчих ідей.

Внутрішнє середовище організації, яке також вивчається на цьому етапі управління, має першочергове значення для її функціонування. Аналіз внутрішнього середовища потребує всебічної оцінки персоналу: кваліфікаційного рівня працівників, статевовікового профілю організації, показників плінності кадрів і причин того, морального клімату в колективі, а також передбачає оцінювання необхідного обсягу ресурсів, зокрема фінансових, ступеня досконалості інформаційного забезпечення, облікових систем. Будь-який з цих факторів може впливати на можливості організації в досягненні її цілей, і тому повинен ретельно досліджуватися. Для організації досить складно формувати об'єктивну самооцінку, оскільки вона може сприйматися як критика чинного керівництва. Та це необхідно для розробки плану, який мав би практичну цінність для організації. Адже ретельне вивчення внутрішніх ресурсів організації чи їх ревізія важливо не лише з економічної точки зору, а й сприяє взаємодії з навколишнім середовищем.

Зовнішні чинники, на відміну від внутрішніх, здебільшого перебувають поза контролем організації. Можливості і загрози переважно (хоч і не завжди) стосуються майбутнього, в той час як переваги і недоліки — саме поточного моменту. Поміж тим, організації часто фокусуються на негативних або загрозливих аспектах зовнішніх явищ, а не на можливостях, які вони створюють.

Окрім тенденцій та подій у стратегічному управлінні, необхідно також проаналізувати найважливіших зовнішніх стейкхолдерів — особливо тих, від кого (прямо чи

опосередковано) залежить надходження ресурсів для організації (*матеріал про роль стейкхолдерів і груп інтересів у стратегічному управлінні див. у відповідному параграфі*). До таких категорій належать клієнти, донори, платники внесків, організовані споживачі, місцеві чиновники та відповідні органи влади. Також необхідно враховувати конкурентні сили та чинники, які формують зовнішнє конкурентне середовище, виявляти їх особливості і оцінювати їхню інтенсивність, що, своєю чергою, може забезпечити перевагу над конкурентами. Водночас слід приділяти увагу партнерам, сприятливим факторам і перевагам, які можна потенційно отримати від співпраці з тими чи іншими партнерами.

Організація може розробити низку сценаріїв з метою оцінки різних варіантів свого розвитку у відповідному середовищі — така процедура типова для стратегічного управління у приватному секторі. Водночас, зважаючи на ієрархічність державних структур, найповнішою інформацією про зовнішнє середовище володіють керівники вищої та середньої ланки. Ця особливість дозволяє їм, порівняно з безпосередніми виконавцями, краще орієнтуватися у визначенні зовнішніх обмежень і можливостей. Хоча внаслідок ієрархічності державних структур — перекладати відповідальність на вищі щаблі — відсутній системний та індикативний аналіз середовища, в якому функціонує орган влади. Відповідно, відсутнє визначення майбутніх дій та їх вектору, що нівелює діяльність організації та дезорієнтує її оточення. Тому і фахівці нижчої ланки, і керівний склад повинні доповнювати свої неформальні дії певним формальним аналізом середовища, що дасть змогу дієво і незначним коштом відслідковувати зміни зовнішнього середовища, які можуть мати вплив на організацію та її місію.

Розглянувши можливості і загрози та проаналізувавши стейкхолдерів, організація може визначити основні чинники успіху.



Чинники успіху організації — це необхідні дії або критерії, яким має відповідати організація, для успішної взаємодії з середовищем

Для визначення внутрішніх переваг і недоліків організація повинна проаналізувати свої ресурси (вхідні дані), поточну стратегію (процес) і роботу (результат). Внаслідок відсутності чіткої критеріальної системи та акцентів у діяльності організації державного сектора значною мірою насичені “інформаційним сміттям” або псевдоінформацією. Саме тому такі організації не мають чіткого уявлення про власну поточну стратегію — як про загальну, так і стратегії окремих функціональних підрозділів, час від часу виробляючи реальний бажаний продукт.

Дефіцит інформації про якість роботи може створити серйозні конфліктні ситуації в організації. Без показників і критеріїв якісної роботи неможливо оцінити відносну дієвість різних стратегій і способів використання ресурсів, організаційних схем і варіантів розподілу повноважень. Як наслідок, виникатимуть, скоріш за все, конфліктні ситуації в інтересах певних учасників, що перешкоджатиме виконанню місії організації. Необхідність протистояти цьому, особливо з боку головних стейкхолдерів або клієнтів, одна з причин, чому організації вдаються до перевинаходу, перебудови або менеджменту тотальної якості.

10.2.2. Фази стратегічного управління в центральних органах виконавчої влади — від окреслення стратегічних проблем організації до оцінювання стратегії

Наступною фазою стратегічного управління в ЦОВВ є визначення стратегічних проблем, які постають постати перед організацією.

Фаза 5. Окреслення стратегічних проблем, які постають перед організацією

Визначення проблеми є головним чином концептуальною і теоретичною діяльністю. Основну увагу необхідно зосередити на характері проблем, і почасти — виборі способу дій, що сприятиме їх розв'язанню. При розв'язанні будь-якої проблеми необхідно вирішити два основних питання:

- що потрібно робити? (зміст);
- як це робити? (процес).

До першого кола питань доцільно створити “ карту думок”, як підґрунтя для подальшої роботи. Друге коло питань “Як це зробити?” передбачає визначення особливостей перебігу процесу.

На цьому етапі головними питаннями будуть: наскільки глибоким і повним є розуміння проблеми? Чи окреслені правильні завдання? Чи правильно сформульована проблема, яку потрібно розв'язати?



Стратегічні проблеми — це засадничі питання або серйозні труднощі, які впливають на повноваження та обов'язки організації, її місію і цінності, продукт діяльності, рівень послуг, клієнтів, користувачів, платників, витрати, фінансування, організаційну структуру та менеджмент

Стратегічні проблеми є результатом дослідження внутрішнього середовища організації та/чи об'єкта аналізу. Вони виникають внаслідок наявності слабких місць, зовнішніх загроз або прагнення використати додаткові можливості середовища. Проблеми такого типу мають бути відокремлені від щоденних і систематизовані, а з огляду на те, що стратегічні проблеми утворюють базу майбутньої стратегії, вони є значущими для поточної чи майбутньої діяльності системи управління.

Стратегічні проблеми — уже за своїм визначенням — передбачають конфлікт того чи іншого типу, який може стосуватися:

- цілей (що?);
- засобів (як?);
- філософії (чому?);
- місцезнаходження (де?);
- часу (коли?);
- осіб, на яких можуть позитивно або негативно позначитися різні способи врегулювання проблем (хто?).

Окреслення стратегічної проблеми передбачає дотримання трьох умов, а саме:

- 1) письмове викладення проблеми (намагаючись зробити це якомога стисліше). Проблема має передбачати можливість конструктивного вирішення. Якщо організація не спроможна розв'язати конкретну проблему, не варто трактувати її як стратегічну, адже недоцільно витрачати обмежені ресурси організації на вирішення заздалегідь безперспективного питання;
- 2) встановлення чинників, які безпосередньо надають конкретній проблемі стратегічного значення. Будь-яка дієва стратегія передбачає використання переваг і сприятливих можливостей та подолання недоліків і загроз;
- 3) акцентування на можливих майбутніх негативних наслідках у разі нерозв'язання окреслених проблем.

Фаза 6. Формулювання стратегій і планів для розв'язання стратегічних проблем

Для розв'язання окреслених у попередній фазі проблем розробляють стратегії. Іншими словами, для з'ясування — чого прагне досягти організація за кілька років і в який спосіб. До стратегій зазвичай висувають низку вимог, яким вони мають відповідати перед початком реалізації:

- повна чіткість і зрозумілість;
- ситуаційність;
- унікальність;
- майбутній вплив як стратегічна можливість;
- гнучкість.

Це передбачає встановлення цілей і завдань, вироблення стратегій та складання планів реалізації (*матеріал про бачення, місію, стратегічні цілі і завдання див. у відповідних параграфах*). Ця фаза розрахована приблизно на однорічний період, хоча сканування середовища і визначення місії організації формують уявлення про віддалене майбутнє. Цілі мають бути загального характеру. Їх можна коригувати час від часу, але корекція повинна відбуватися поступово. Завдання — це набір конкретних, вимірюваних і обмежених у часі реальних заходів для досягнення кожної цілі. Вони, як правило, короткострокові, і для кожної цілі їх має бути декілька. Успішність реалізації плану вивіряють саме через виконання конкретних завдань, як основи стратегічних планів. Часто завдання розбивають на підзавдання, залежно від бажаного рівня деталізації плану. Завдання слід формулювати якомога стисло, конкретно і зрозуміло.

Стратегії і процеси, їх впровадження поєднують слова “вибір”, “дії” “результати”, “наслідки” у досить щільні й логічні схеми, які охоплюють різні організаційні шаблї, функції та часові рамки. Окрім того, стратегії розробляють з урахуванням цінностей об’єкта, навіть якщо їх мета — трансформувати сучасну культуру або модифікувати встановлені зв’язки.

Найчастіше при формуванні стратегії використовують один із двох методів стратегічного управління:

- 1) *п’ятиетапний процес розроблення стратегії*

це визначення практичних варіантів дій, прагнень або бачень, що сприяють розв’язанню стратегічних проблем. Для чіткості уявлення виконавців щодо змісту дій кожен варіант має починатися з дієслова (“зробити”, “здобути”, “придбати”, “досягнути” тощо). Потім зазначаються перешкоди, які виникають на шляху реалізації цих планів. Після визначення варіантів дій, прагнень або бачень, а також перешкод, які необхідно усунути, потрібно розробити пропозиції щодо втілення перспектив у життя — цей процес може відбуватися як одразу, так і після усунення перешкод.
- 2) *визначення зв’язків між різними стратегічними варіантами дій*

ґрунтується на розробленні та аналізі стратегічних варіантів дій — складають перелік різних варіантів дій, сформульованих за допомогою дієслів, для розв’язання кожної стратегічної проблеми. Потім ці варіанти з’єднують стрілками, що показують, які дії зумовлюють або спрощують здійснення інших дій. Один варіант дій може одночасно бути ланкою у декількох ланцюжках. У результаті отримують “карту” зв’язків між діями та їх результатами (причинами і наслідками, засобами та цілями). Варіанти дій, розміщені в кінці ланцюжків зі стрілок, по суті і є цілями або навіть місією організації.

Правильний вибір стратегії дозволяє зосередити зусилля і ресурси на реалізації потенціалу, забезпечуючи розвиток усіх сфер життєдіяльності. Під час розроблення стратегії визначаються стратегічні пріоритети розвитку, обґрунтовуються економічні, політичні, фінансові й організаційні механізми реалізації стратегії в нових умовах.

Дієва стратегія повинна відповідати набору критеріїв, що характеризують її як технічно здійсненну і політично прийнятну для головних стейкхолдерів, а також таку, що відповідає філософії організації та її головним цінностям.

Окрім того, стратегія має бути коректною в етичному, моральному та правовому аспектах, орієнтуватися на суспільну користь, відповідати стратегічній проблемі, якої вона стосується.

Фаза 7. Розгляд і затвердження стратегій та плану

Розроблена стратегія як інтелектуальний продукт у системі органів державної влади потребує офіційного схвалення та затвердження, і лише після цього реалізується на практиці, так само, як і розроблений стратегічний план. Особливість цього етапу полягає не в технічній складності чи браку цілісної інформації про об'єкт, а в формальній і неформальній процедурі повторного врахування та узгодження інтересів зацікавлених сторін. Це потребує комунікаційних зусиль і здатності до гнучкого моделювання вже виробленого продукту без зміни змістовної частини (як стратегії, так і стратегічних планів її втілення).

Фаза 8. Формування стратегічного бачення організації (матеріал про бачення, місію, стратегічні цілі і завдання див. у відповідних параграфах).

Організація (управляюча система) викладає своє бачення того, яким має бути її стан після успішної реалізації стратегії та повного розкриття потенціалу. Фактично це бачення успіху організації, необхідність якого насамперед стосується персоналу — безпосередніх виконавців, їх сприйняття ролі та важливості внеску в досягнення результату на окремих етапах реалізації стратегії, виконання запланованих дій. Описується зазвичай місія організації, її головні стратегії, критерії якості роботи, деякі важливі принципи прийняття рішень та етичних норм, яких повинні дотримуватися всі працівники. За умови публічності (чи внутрішнього доступу) викладене бачення надає членам організації самостійності та самоконтролю під час виконання їх функцій, без необхідності постійного “нагляду” з боку керівництва. За таких умов це сприяє мобілізації персоналу на досягнення цілей організації і забезпечує його максимальним рівнем виявлення власної ініціативи.

Водночас пропонується черговість у визначенні бачення і місії не є фіксованою, та лише у такій послідовності кроків загальне бачення набуває остаточної сформованості й сталості. Тобто має чітке і незмінне формулювання, що задовольняє основних стейкхолдерів (внутрішніх і зовнішніх). Часто організації доводиться пройти декілька циклів стратегічного планування задля усвідомлення її членами своїх прагнень і можливостей та відмінностей між ними. Бачення, яке стимулює, має бути достатньо сміливим, щоб мотивувати колектив до дій, і водночас реальним, досяжним, щоб не втратити мотивації. Інакше кажучи, у багатьох організацій бачення успіху насамперед буде орієнтиром для реалізації стратегій, а не їх формулювання.

Фаза 9. Забезпечення процесу реалізації

Для процесу стратегічного управління розроблення одного лише стратегічного плану недостатньо. Щоб передбачені затвердженими стратегіями зміни могли стати реальними і приносити суттєву користь організації та її зацікавленим сторонам, необхідно їх впровадити у всій системі. Стратегічно окреслити механізми втілення нових рішень і розробити дієвий план діяльності — важливі завдання на шляху до реалізації стратегій, розроблених у попередніх кроках.

План реалізації виводить процес стратегічного управління на рівень відповідних виконавців і визначає їх конкретні обов'язки. Він містить перелік конкретних осіб і груп працівників організації і є основою для визначення завдань працівникам і перевірки виконавської діяльності. Тому надзвичайно важливо, щоб цей розділ плану був узгоджений і схвалений всіма керівниками і працівниками державної установи.

Якщо стратегічні плани розробляють для однієї організації (особливо невеликої) або для міжорганізаційної мережі чи громади, то цей крок можна додати до шостої

фази. Однак часто необхідно, особливо коли йдеться про організацію з великою кількістю департаментів або органи державної влади з розгалуженою ієрархією, щоб усі відповідні групи та організації належно спланували і скоординували свої майбутні дії, тобто здійснити окремий крок. План дій має містити інформацію про:

- роль різних сторін у процесі реалізації плану та обов'язки наглядових органів, робочих груп і окремих осіб;
- конкретні завдання, очікувані результати та етапи на шляху реалізації; конкретні кроки і всі пов'язані з ними відомості; графіки; потребу в ресурсах і джерелах ресурсів;
- процес комунікації;
- перегляд, моніторинг і процедури коригування плану в поточному режимі;
- процедури звітності.

Щоб не робити вибір між уже розробленими стратегіями і новими пріоритетами, слід діяти швидко, використовуючи усі сприятливі можливості для реалізації стратегій або досягнення цілей.

Однак принципи розробки нової моделі взаємозв'язків і досягнення позитивних результатів порівняно з попереднім станом організації не є сталим і прийнятним процесом у майбутньому, враховуючи постійний розвиток суспільства, появу нових потреб, і тому виникає необхідність періодичного перегляду реалізованої стратегії.

Фаза 10. Оцінювання стратегії та процеси стратегічного управління

Завершальною стадією процесу стратегічного управління є оцінювання (*матеріал про моніторинг і оцінювання у стратегічному управлінні див. у відповідному розділі*). Оцінювання результатів базується на раціональних методах, запозичених у суспільних наук. Метою стратегії є досягнення цілей, вона має забезпечити моніторинг і оцінювання продуктів, результатів, наслідків і впливів. Проходження повного циклу стратегічного управління ставить питання щодо формування нового циклу, його адекватності та здійсненності. Елементом постійного коригування реалізації стратегій в стратегічному управлінні та базою для подальшого оцінювання є моніторинг, який допомагає проаналізувати ступінь відповідності, виявити незаплановані наслідки стратегій і програм та визначити перешкоди й обмеження у процесі реалізації, виокремити сфери відповідальності за відхилення від наміченого.

Моніторинг має результатом не лише висновки про ступінь пом'якшення характеру проблеми, а й допомагає з'ясувати і дати критичну оцінку цінностям, якими керується стратегія, а також адаптувати або по-новому переформулювати стратегію та закласти основи реструктуризації проблем. Тобто коли план уже якийсь час реалізується, важливо переглянути стратегії і сам процес стратегічного управління, щоб бути готовим до його нового етапу. Основна робота, що безпосередньо стосується цієї фази, може бути зосереджена саме на процесі реалізації. У разі якщо організація певний період не займалася стратегічним плануванням, це має бути окрема стадія. Її функціонування базується на плані реалізації, а план реалізації — це начерк діяльності державної організації протягом наступного року. У процесі керівники організації та її підрозділів відчуватимуть потребу певним чином визначити, наскільки успішно цей план реалізується. У разі виявлення розбіжностей між очікуваними і реальними результатами не виключено, що потрібні будуть певні директиви.

Показники виконавської діяльності — це індикатори прогресу в напрямку виконання визначених стратегічним планом завдань. Необхідні для цього дані, а саме: облік видів діяльності, досягнутого прогресу та оцінка виконавської діяльності, збирають під час виконання плану. Ці дані допомагають відслідковувати, щоб усі процеси відбувалися згідно з планом. Тобто десятий крок процесу стратегічного управління

не є останнім, а, скоріш всього, прикінцевим, що звужує вплив для подальшого планування та розробок тактичних чи перегляду/коригування стратегічних векторів у діяльності органів державної влади.

Розглянуті вище кроки сприяють упорядкуванню процесу стратегічного мислення та дій і дають змогу ширшому загалу долучитися до цього процесу. При систематичному застосуванні цього процесу (а не як одноразовий проект) до організації або її певної частини, переважно створюється система стратегічного управління, яка дає змогу належно інтегрувати різні частини процесу.

10.2.3. Етапи процесу розробки стратегічного плану для центральних органів виконавчої влади

Етапи розробки стратегічного плану для центральних органів виконавчої влади відповідає технології стратегічного управління і планування (*матеріал про технологію стратегічного управління і планування див. у відповідних параграфах*).

Фахівці з питань державного управління виокремлюють такі етапи розробки стратегічного плану для центральних органів виконавчої влади:

- 1) підготовка до процесу стратегічного управління та розробки стратегічного плану;
- 2) аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища ЦОВВ;
- 3) бачення і формулювання місії організації;
- 4) визначення стратегічних цілей;
- 5) окреслення завдань;
- 6) розробка плану дій;
- 7) моніторинг та оцінювання стратегічного плану для ЦОВВ.

Першим етапом процесу розробки стратегічного плану для центральних органів виконавчої влади є підготовка до процесу стратегічного управління та розробки стратегічного плану.

На цьому етапі для запровадження стратегічного планування першим кроком є ініціація керівництвом процесу стратегічного управління та формування групи (команди), яка розроблятиме і реалізовуватиме стратегічний план в ЦОВВ (*матеріал про роль команди в управлінні змінами та етапи розробки стратегічного плану див. у відповідних параграфах*).

Стратегічне управління — це спільні зусилля команди. До складу команди мають входити кваліфіковані фахівці, водночас група не повинна бути переобтяжена надмірною кількістю учасників.



Застереження:

дуже важливим є досягнення початкової згоди між керівництвом, що ініціює процес стратегічного управління, і командою, яка розробляє і реалізує стратегічний план

На першому етапі (до початку розроблення стратегічного плану) варто провести функціональне обстеження центрального органу виконавчої влади.

Мета такого обстеження — оцінка готовності його персоналу й наявності ресурсів для стратегічного управління, досягнення початкової згоди щодо очікуваних результатів, інституціоналізація (закріплення) умов і вимог щодо організації процесу управління відповідним розпорядчим документом.

Необхідно також оцінити функціональний розподіл повноважень, дієвість і відкритість управлінських процедур, підконтрольність рішень та персональну відповідальність державних службовців за виконання службових обов'язків і прийняті рішення.

Функціональне обстеження спрямоване на:

- вивчення необхідності реалізації окремих функцій ЦОВВ з метою передачі окремих функцій недержавним організаціям або їх ліквідації;
- приведення функцій ЦОВВ у відповідність до положень 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 (*матеріал про роль середовища в стратегічному управлінні див. у відповідних параграфах*).

Другим етапом процесу розробки стратегічного плану для центрального органу виконавчої влади є аналіз його зовнішнього і внутрішнього середовища (*матеріал про роль середовища в стратегічному управлінні та PEST- і SWOT-аналіз див. у відповідних параграфах*).

Загальним підходом до аналізу середовища є SWOT-аналіз (з використанням даних першого етапу: функціонального обстеження центрального органу виконавчої влади). Слід зазначити, що для стратегічного управління необхідно обов'язково враховувати сильні й слабкі сторони ЦОВВ, а також можливості та загрози, котрі існують як всередині, так і поза його межами. Загалом SWOT-аналіз у поєднанні з PEST-аналізом дає змогу враховувати різні фактори, що можуть вплинути на діяльність центрального органу виконавчої влади, включаючи політичну, економічну та соціальну ситуацію, ресурси, зовнішні фактори тощо (*матеріал про PEST- і SWOT-аналіз див. у відповідних параграфах*).

PEST-аналіз доцільно виконати за загальною схемою аналізу факторів зовнішнього середовища (*див. таблицю 6.6 у параграфі PEST-аналіз: складники та переваги і недоліки*).

Отже, зовнішня/внутрішня оцінка — це аналізування зовнішніх і внутрішніх умов та факторів, впливу яких зазнає центральний орган виконавчої влади.

Зовнішня оцінка — аналіз ключових зовнішніх складових або сил, що впливають на середовище, в якому функціонує центральний орган виконавчої влади.

Внутрішня оцінка — оцінювання стану центрального органу виконавчої влади, результатів виконуваної персоналом роботи, проблемних питань та потенціалу.

Зовнішня оцінка визначає можливості та загрози, притаманні наявному середовищу, та прогнозує його зміни у майбутньому для з'ясування очікувань.

Внутрішня оцінка визначає сильні й слабкі сторони центрального органу виконавчої влади і передбачає зміни внутрішнього середовища. Фактично внутрішня оцінка ґрунтується на даних функціонального обстеження центрального органу виконавчої влади і є інвентаризацією ситуації із з'ясуванням його сильних і слабких сторін та оцінкою наявних можливостей для відповідної реакції на суспільні виклики. Також відкриваються ціннісні орієнтири організації, які можуть як сприяти, так і зашкодити поточній операційній діяльності. Такий аналіз допомагає з'ясувати, які моменти в роботі центрального органу виконавчої влади потребують удосконалення.

Аналіз факторів внутрішнього середовища для ЦОВВ здійснюють відповідно до загальних вимог аналізу внутрішнього середовища (*матеріал про чинники внутрішнього середовища див. у відповідному параграфі*).

За допомогою шаблону 11 можна здійснити аналіз факторів внутрішнього середовища центрального органу виконавчої влади.

Шаблон 11

Назва об'єкта для запровадження стратегічного управління		
Внутрішні фактори		
	Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Внутрішня нормативна база	1) ...	1) ...
2. Структура організації	1) ...	1) ...
3. Трудові ресурси (штати, кваліфікація)	1) ...	1) ...
4. Виконані програми	1) ...	1) ...
5. Система планування	1) ...	1) ...
6. Фінансові і капітальні ресурси	1) ...	1) ...
7. Придатність обліку	1) ...	1) ...
8. Система зв'язку (інформаційні та для комунікації)	1) ...	1) ...
9. Система внутрішнього контролю та аудиту	1) ...	1) ...

Традиційно впровадження стратегічного управління в центральному органі виконавчої влади розпочинається з аналізування сильних і слабких сторін організації, але визначальне значення для запровадження стратегічного управління в ЦОВВ має зовнішнє середовище.



Зовнішнє середовище є спонукальним мотивом для впровадження стратегічного управління, адже центральний орган виконавчої влади майже завжди є внутрішньо непідготовленим

Зовнішнє середовище є спонукальним мотивом для впровадження стратегічного управління, адже центральний орган виконавчої влади майже завжди є внутрішньо непідготовленим

На переважну більшість організацій впливає зовнішнє середовище. Часто політики або керівники великих організацій заявляють про виклики, з якими стикаються їх організації, породжені “важкими і бурхливими роками”.

Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища центрального органу виконавчої влади допомагає дати відповіді щодо поточної ситуації; мети діяльності; у який спосіб вимірюватимуть досягнуті результати; як досягатиметься поставлена мета; як планують відслідковувати прогрес тощо.

Інформація про реальну ситуацію у центральному органі виконавчої влади і є однією з переваг стратегічного управління.

Визначення споживача/зацікавленої сторони — офіційне встановлення того, хто прямо чи опосередковано користується послугами центрального органу виконавчої влади, або тих, на кого прямо чи опосередковано впливає його діяльність (*матеріал про роль стейкхолдерів і груп інтересів у стратегічному управлінні; виробників стра-*

тегій та експертів і консультації з громадськістю у стратегічному управлінні див. у відповідних параграфах).



У “Методичних рекомендаціях щодо запровадження стратегічного планування в практику центральних органів виконавчої влади” (1, р. 2.2) запропоновано перелік факторів і джерела інформації для внутрішньої і зовнішньої оцінки центрального органу виконавчої влади.

Доцільно під час аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища (див. **Додаток 10.1**) ознайомитися із запропонованими підходами

Третім етапом є формулювання бачення та визначення місії організації (*матеріал про підходи до бачення стратегії; бачення, місію, стратегічні цілі і завдання див. у відповідних параграфах*).

Четвертим етапом є визначення стратегічних цілей (*матеріал про бачення, місію, стратегічні цілі і завдання див. у відповідних параграфах*).

П'ятим етапом — визначення завдань (*матеріал про бачення, місію, стратегічні цілі і завдання див. у відповідних параграфах*).

Шостий етап — це розробка плану дій (ПД).



План дій — детальний опис заходів щодо реалізації стратегічного плану

Для мінімізації нереалістичних очікувань план дій має ґрунтуватися на ресурсному забезпеченні та за термінами містити два — три оперативних плани (ОП), кожен із яких складається на відповідний бюджетний рік.

У вітчизняній практиці, на жаль, часто під планом дій розуміють оперативний план або ж взагалі не розглядають оперативні плани як складові стратегічного планування.

Розробка плану дій охоплює такі етапи:

- докладне опрацювання кожного з пунктів заходів (кроків) ПД, спрямованих на реалізацію завдань, та чітке окреслення строків їх виконання;
- призначення відповідальних за реалізацію ПД;
- визначення фінансових та інших ресурсів, необхідних для реалізації ПД.

Для полегшення відстеження (моніторингу та оцінювання) виконання плану дій пропонуємо скласти його за орієнтовним шаблоном 12.

Шаблон 12

Складання плану дій

Стратегічний план					
Місія					
Цілі					
	Заходи	Строк виконання	Ресурси, у тому числі, фінансові	Показники (індикатори) виконання	Відповідальні(ий)
	1. 2. 3.				

Для кожного завдання визначаються відповідні заходи щодо їх виконання; для кожного окремого заходу встановлюються показники (індикатори) виконання.

**Важливо:**

два — три оперативних плани сукупно складають план дій, два — три плани дій складають стратегічний план (СП).

СП = 2-ЗПД;

1ПД = 2-ЗОП

Сьомий етап — це моніторинг та оцінювання стратегічного плану для центрального органу виконавчої влади (*матеріал про моніторинг і оцінювання в стратегічному управлінні див. у відповідному розділі*).

Стратегічні плани ЦОВВ (згідно з “Методичними рекомендаціями щодо запровадження стратегічного планування в практику центральних органів виконавчої влади”) мають відповідати таким вимогам:

- бути зорієнтованими на реалізацію пріоритетів державної політики (визначених програмними документами, зокрема Програмою діяльності Уряду) і, віднесених до компетенції відповідного ЦОВВ;
- вказувати на основні завдання ЦОВВ, сформульовані у відповідних нормативних документах (**наприклад, Положення про міністерство**);
- описувати основні й допоміжні види діяльності, необхідні для досягнення визначених у відповідних нормативних документах завдань, уникаючи дублювання функцій;
- покривати період від трьох років і бути сумісними із середньостроковою оцінкою видатків бюджету;
- окреслювати загальні й конкретні цілі на середньострокову перспективу;
- відображати перелік програм щодо реалізації загальних і окремих цілей;
- включати вимірювані завдання та результати від виконання програм;
- враховувати пропозиції щодо збільшення/зменшення постійних і змінних капітальних активів, запланованих інвестицій та відновлення й утримання матеріальних активів;
- містити детальні пропозиції щодо збільшення фінансових активів і капітальних трансфертів та плани з управління фінансовими активами й зобов’язаннями;
- відповідати вимогам, визначеним нормативними документами.

10.2.4. Стратегічне управління на основі планування та моніторингу.

Якісний стратегічний план

Впровадження стратегічного управління в систему центральних органів виконавчої влади сприяє формуванню стратегічного мислення у керівництва та становленню стратегічної спільноти.



Саме стратегічні плани спонукають до переходу від управління на базі наказів, доручень, розпоряджень тощо до управління на основі планування і моніторингу та проведення відповідних організаційних змін у центральних органах виконавчої влади для налагодження чіткої координації відповідно до завдань і цілей стратегічного плану

Як уже наголошувалося, стратегічний план визначає місію відомства, цілі, завдання, план дій та очікувані результати у середньо- і довгостроковій перспективі відповідно до окреслених пріоритетів Уряду. Таблиця 10.1 наводить складники, які має містити дієвий стратегічний план.

Таблиця 10.1.

Складники дієвого стратегічного плану

Складник	Зміст
Визначити	Потреби чи можливості організації, яка проектує політику
Сформулювати	Чітке та 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

Основні характеристики якісно розробленого для центральних органів виконавчої влади стратегічного плану:

- 1) комплексність і універсальність — має охоплювати всі аспекти діяльності ЦОВВ, зважаючи на зовнішні і внутрішні умови його функціонування, а також враховувати всі можливості цього органу і фактори впливу на його діяльність;
- 2) орієнтація на середньострокову перспективу — реалізується протягом декількох років із метою визначення головного напрямку діяльності ЦОВВ;
- 3) цілеспрямованість — визначення цілей центрального органу виконавчої влади і критеріїв досягнення успіху, а також встановлення пріоритетності досягнення цілей;
- 4) гнучкість (еластичність) — вплив зміни однієї складової на інші має бути зведений до мінімуму;
- 5) аналітичність — відображення даних і надання усієї необхідної інформації;
- 6) обґрунтованість — наведення фактів та аргументація пропозицій, у тому числі щодо організаційних змін, необхідних для виконання плану;
- 7) орієнтованість на конкретні дії — спрямованість на виконання певних завдань у конкретних відрізках часу;
- 8) лаконічність — для швидкого і зручного ознайомлення з планом державних очільників він має бути досить стислим і водночас містити достатньо інформації, щоб бути зрозумілим.

До того ж, для успішної реалізації стратегічного плану повинна бути повна підтримка з боку керівництва ЦОВВ та залучення широкого кола працівників і встановлення чітких повноважень та графіків, де визначається і забезпечується відповідальність за результати.

Водночас успішний стратегічний план для ЦОВВ:

- активізує та сприяє взаєморозумінню і досягненню спільної мети;
- враховує особливості середовища, в якому функціонує центральний орган виконавчої влади; чутливий до змінних середовища;
- визначає реалістичні підходи щодо цілей, завдань, ресурсів і результатів, зважаючи на проблеми кадрів, загальні фінансові умови та тенденції, характерні для бюджету;
- містить аргументацію на підтримку своїх рекомендацій;
- використовує методологію або стратегію вирішення конфліктів, що виникають між стейкхолдерами;

- спонукає до прийняття рішень щодо ресурсів і мінімізує ресурсні витрати; часто потребує взаємозаміни або перерозподілу ресурсів та організаційних змін;
- процес стратегічного управління є неперервним.

Виокремлюють низку відмінностей щодо наповнення компонентами стратегічного плану для організації, регіону і територіальної громади.

Компоненти стратегічного плану для організації, регіону і територіальної громади наведені на рисунку 10.7.

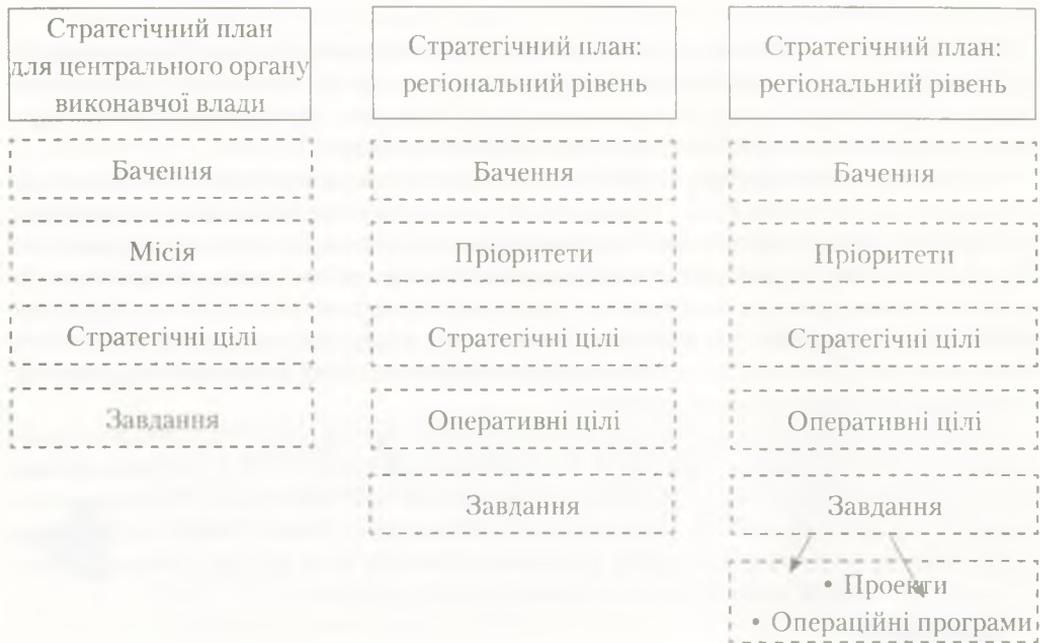


Рисунок 10.7. Схематичне зображення компонентів стратегічного плану для організації, регіону і територіальної громади

Стратегічний план для ЦОВВ містить бачення, місію, цілі і завдання з подальшою градацією на заходи тощо (*матеріал про підходи до бачення стратегії; бачення, місію, стратегічні цілі і завдання див. у відповідних параграфах*).

На регіональному рівні стратегічний план містить такий компонент як пріоритети. Основна відмінність стратегічних цілей від пріоритету — це відповідність стратегічних цілей SMART-goals підходу до їх формулювання. Зважаючи на розмаїття у розвитку регіону, стратегічні цілі уточнюються оперативними (їх ще називають підцілями). За компонентами стратегічний план для територіальної громади подібний плану регіонального рівня. Завдання поділяються на операційні програми і проекти (*матеріал про роль програм у стратегічному управлінні; проектний підхід у стратегічному управлінні див. у відповідних параграфах*).

Операційна програма, **наприклад**, може бути для окремого населеного пункту, а проект — окремого об'єкта чи вулиці.

10.3. Особливості стратегічного управління на місцевому рівні

10.3.1. Значення стратегічного управління для розвитку територіальної громади

Стратегічне управління поступово набуває ознак невід'ємного елемента управління на місцевому рівні або муніципального менеджменту в сучасному конкурентному се-

редовищі. Доцільність запровадження стратегічного управління в Україні насамперед обґрунтовується вдалою практикою його використання у країнах з високорозвиненою економікою. Сучасне стратегічне управління на місцевому рівні має свої особливості.



Важливо:

з відмінностями у наповненні компонентами стратегічного плану для організації, регіону і територіальної громади можна ознайомитися на рисунку 10.7

Стратегічне управління в суспільному управлінні ґрунтується на фундаментальних рішеннях, які ухвалюються керівництвом вищого рівня і не можуть прийматися шляхом звичайних бюрократичних процедур. Ці рішення передусім стосуються природи, напрямів діяльності і в цілому перспектив організації.

Однак в суспільному управлінні стратегічні рішення враховують обмеження політичного та конституційного характеру, що є важливою відмінністю від приватного сектора. Концепції стратегічного управління в приватному секторі при перенесенні їх до суспільного управління зазнають певних обмежень, пов'язаних із конституційними та законодавчими мандатами, правилами та актами, встановленими урядом, юридичними нормами, політичними чинниками, наявними ресурсами, інтересами виборців тощо. Тобто заздалегідь встановлюється певне чітке бачення й цілі розвитку організації чи територіальної громади.

На практиці зазвичай рідко можна спостерігати, щоб процес стратегічного управління починався з бачення або цілей. Частково це пов'язано з тим, що впровадженню стратегічного управління не притаманні послідовно намічені кроки. Важливою особливістю такого управління, зумовленого потребою розв'язати стратегічні проблеми (та й загалом політичного способу прийняття рішень), є те, що для узгодження наступних дій не обов'язково досягати повної згоди щодо цілей.

Наприклад,

потрібно узгодити певну стратегію або напрям дій, що сприяє врегулюванню конкретної проблеми і відповідає інтересам громади та її головних груп-інтересів. Цілі, відповідно, будуть сформульовані згідно з розробленими дієвими стратегіями для врегулювання конкретних проблем, і, як правило, пов'язані з певними стратегіями. Чітке стратегічне бачення сформує цілком очевидне уявлення про пріоритети розвитку та напрями реалізації стратегії або взаємопов'язаного комплексу стратегій, а також перспективи.

Практичні засоби досягнення тісно пов'язані з проектами, що виникають з конкретних програм дій, які реалізуються у межах стратегії. Слід розрізняти стратегії і проекти, адже часто можна спостерігати, що "місцевою економічною стратегією" називають окремі проекти або низку проектів, які не мають чіткого спрямування. В основному такі проекти є лише реакцією на поточну ситуацію. Більшість із них, зазвичай, мотивують тим, що "необхідно було діяти". Кожна стратегія економічного розвитку будь-якого регіону насамперед спрямована на створення нових робочих місць для місцевого населення. Метою планування розвитку економіки і зайнятості є створення робочих місць для постійного населення конкретного регіону або міста їхніми ж зусиллями. Адже не виключено, що інвестори або нові роботодавці з огляду на потреби сьогодення надаватимуть перевагу новим тенденціям ринку робочої сили, тобто конкурентоспроможним працівникам із високим рівнем знань, умінь і навичок, здатним працювати в нових економічних умовах. Таким чином, серед іншого, забезпечуючи економічну стабільність певного регіону. А економічний розвиток буде успішним за умов, якщо громада вчасно задовольнятиме усі потреби бізнесу.

Чи потрібні на сьогодні стратегічні плани українським територіальним громадам?

По-перше, стратегічний план — це показник готовності керівництва взяти на себе відповідальність за майбутнє території та її населення.

По-друге, стратегічний план — це найбільш відповідний у сучасних умовах інструмент зниження невизначеності зовнішнього середовища і формування сприятливого місцевого середовища, що дає змогу підвищити конкурентоспроможність і самостійність території натомість орієнтації на дотації ззовні.

По-третє, розробка стратегічного плану — це не односторонні зобов'язання місцевої влади перед населенням, а організація конструктивного діалогу органів місцевого самоврядування, державної влади, населення і підприємств, розташованих на території, з метою її розвитку.

По-четверте, розробка стратегічного плану сприяє залученню інвестицій, оскільки наявність стратегії є обов'язковою вимогою, що висувається при реалізації великих інвестиційних проєктів.

По-п'яте, розробка стратегічного плану впливає на формування і зміцнення іміджу території серед населення і потенційних інвесторів, як такої, що має перспективне майбутнє.

По-шосте, стратегічний план є дієвим засобом лобювання інтересів територіальної громади на регіональному та національному рівнях.

Дослідники О.Берданова і В.Вакулєнко трактують стратегічне управління для територіальних громад як системну технологію обґрунтування та прийняття найважливіших рішень щодо місцевого розвитку; визначення бажаного майбутнього стану території та способу його досягнення, що ґрунтується на аналізі зовнішнього оточення території та її внутрішнього потенціалу; формування узгоджених із територіальною громадою дій, на реалізації яких концентруються зусилля, ресурси основних суб'єктів місцевого розвитку



Головним завданням стратегічного управління на місцевому рівні є забезпечення гармонійного (sustainability) розвитку територій, основними принципами якого є:

- орієнтація на потреби та інтереси населення;
- консенсус щодо довгострокової мети (бачення) розвитку території;
- усебічність та цілісність;
- спрямованість на чіткі бюджетні пріоритети;
- проведення комплексного аналізу стану розвитку територіальної громади;
- обов'язковість моніторингу та оцінювання;
- відповідальність та лідерство на місцевому рівні;
- наявність впливової провідної установи та висока готовність органів влади дотримуватись зобов'язань;
- розбудова наявних механізмів і стратегій;
- активна й дієва участь;
- зв'язок між національним і місцевим рівнями.

Систему стратегічного управління і розробки стратегічних планів О.Берданова і В.Вакулєнко пропонують розглядати в контексті цілісної системи планування місцевого розвитку. Місцевий розвиток характеризується комплексом різноманітних просторових, економічних, соціальних, культурно-духовних, екологічних та інших чинників, які необхідно враховувати в процесі здійснення територіального планування. Саме тому на території розробляється не один, а низка планувальних документів, кожен із яких має свій об'єкт, принципи, призначення, однак разом вони формують цілісну систему планування місцевого розвитку.

Обов'язковими для розробки, базовими видами планувальних документів на місцевому рівні є:

- 1) стратегії місцевого розвитку;
- 2) просторові програми (генеральні плани населених пунктів);
- 3) щорічні програми соціально-економічного розвитку та культурного розвитку території.

Стратегії та щорічні програми місцевого розвитку спрямовані на формування сприятливого середовища для розвитку підприємницького сектору, залучення інвестицій, забезпечення соціальних потреб населення, підвищення рівня його добробуту



Просторові програми (генеральні плани) стосуються розвитку території як об'єкта реалізації містобудівної політики місцевої влади. Усі види документів тісно взаємопов'язані, сприяють вирішенню питань підвищення дієвості функціонування території, хоча водночас і різняться між собою

Основні ознаки успішності стратегії місцевого розвитку:

- підхід на основі партнерства і широкої участі;
- високий рівень громадського консенсусу, дієвість і діловий підхід;
- залучення багатьох зацікавлених сторін із усіх сфер життєдіяльності суспільства;
- використання потужного аналітичного інструментарію;
- усвідомлення того, що якість однієї завершеної фази процесу стратегічного управління впливає на успішність наступної;
- загальна координація процесу.

10.3.2. Нормативно-правова база здійснення стратегічного управління на місцевому рівні

Нормативно-правову базу здійснення стратегічного планування місцевого розвитку можна умовно поділити на три блоки (*матеріал про систему стратегічного управління в Україні див. у відповідному параграфі*):

- 1) визначає роль і місце органів місцевого самоврядування в організації та здійсненні процесу управління розвитком території, зокрема шляхом розроблення і реалізації стратегій місцевого розвитку;
- 2) формує основні засади стратегічного управління на місцевому рівні (від держави до окремої території);
- 3) розкриває особливості участі у процесі формування та реалізації стратегії місцевого розвитку юридичних і фізичних осіб.

Розглянемо докладніше, які саме законодавчі та нормативні акти належать до кожного з блоків.

Нормативно-правові документи першого блоку формують рамкові умови, відповідно до яких органи місцевого самоврядування мають можливість самостійно розробляти і реалізовувати програми, у тому числі стратегії розвитку території. Основою першого блоку нормативно-правових актів є Конституція України. Окрім того, до нього входять Закони України “Про місцеве самоврядування в Україні” від 21 травня 1997 р. та “Про місцеві державні адміністрації” від 9 квітня 1999 року.

Другий блок містить: Закони України “Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України” від 23 березня 2000 р., “Про стимулювання розвитку регіонів” від 8 вересня 2005 р., “Про державні цільові програми” від 18 березня 2004 р.; Укази Президента України “Про Концепцію державної регіональної політики” від 25 травня 2001 р., “Про Стратегію економічного та

соціального розвитку України “Шляхом європейської інтеграції” на 2004-2015 роки” від 28 квітня 2004 р.; Постанови Кабінету Міністрів України “Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2015 року” від 21 липня 2006 р., “Про затвердження Порядку розроблення, проведення моніторингу та оцінки реалізації регіональних стратегій розвитку” від 16 грудня 2011 р. (втратила чинність), “Про затвердження Порядку здійснення моніторингу показників розвитку регіонів, районів, міст республіканського в Автономній Республіці Крим і обласного значення для визнання територій депресивними” від 2 березня 2010 р., “Про утворення Ради з питань регіонального розвитку та місцевого самоврядування” від 2 квітня 2009 р.; Розпорядження Кабінету Міністрів “Про схвалення Концепції вдосконалення системи прогнозних і програмних документів з питань соціально-економічного розвитку України” від 4 жовтня 2006 р.; Наказ Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції “Про затвердження Методичних рекомендацій щодо формування регіональних стратегій розвитку” та інші.

До третього блоку зокрема входять: Закони України “Про звернення громадян” від 2 жовтня 1996 р., “Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків” від 8 вересня 2005 р., “Про статус депутатів місцевих рад” від 11 липня 2002 р.; Постанови Кабінету Міністрів України “Про Порядок оприлюднення у мережі Інтернет інформації про діяльність органів виконавчої влади” від 4 січня 2002 р., “Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики” від 3 листопада 2010 р.; Розпорядження Кабінету Міністрів “Про роботу центральних і місцевих органів виконавчої влади щодо забезпечення відкритості у своїй діяльності, зв’язків з громадськістю та взаємодії із засобами масової інформації” від 18 жовтня 2004 року та інші.

Слід зазначити, що чинне законодавство потребує суттєвих коригувань і узгоджень щодо формування стратегій розвитку регіонів і територіальних громад.

Сучасний стан національної економіки зумовлює необхідність подальшого вдосконалення системи прогнозних і програмних документів з питань соціально-економічного розвитку та запровадження стратегічного управління в органах виконавчої влади. Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 4 жовтня 2006 року № 504-р було схвалено Концепцію вдосконалення системи прогнозних і програмних документів з питань соціально-економічного розвитку держави.

Відповідно до цього Розпорядження систему прогнозних і програмних актів складають довгострокові, середньострокові та короткострокові документи, в яких згідно з соціально-економічними і суспільно-політичними процесами, що відбуваються в державі, та з урахуванням впливу зовнішньоекономічних та інших факторів і очікуваних тенденцій визначаються пріоритети і цілі соціально-економічного розвитку та заходи, які необхідно здійснити для їх досягнення.

Довгострокові прогнозні і програмні документи визначають напрями розвитку, стратегічні цілі та структурні пропорції економіки і соціальної сфери. Середньострокові прогнозні і програмні документи розробляються на основі довгострокових документів і визначають умови соціально-економічного розвитку, напрями дій та заходи на середньострокову перспективу з метою досягнення стратегічних цілей. Короткострокові документи розробляються на основі середньострокових і визначають цілі, умови розвитку та відповідні заходи на наступний рік.

На довгостроковий період (понад п’ять років) розробляються такі проекти:

- стратегії економічного та соціального розвитку України;
- державна стратегія регіонального розвитку;
- регіональні стратегії розвитку Автономної Республіки Крим, областей, міст

Києва і Севастополя;

- стратегії розвитку галузей економіки (сфер діяльності) (у разі необхідності).

Стратегія економічного та соціального розвитку України, Державна стратегія регіонального розвитку і регіональні стратегії розвитку Автономної Республіки Крим, областей, міст Києва і Севастополя коригуються один раз на п'ять років із продовженням терміну на наступні п'ять років. Ці документи мають важливе значення для розвитку відповідного регіону.

Державна стратегія регіонального розвитку є моделлю досягнення загальнонаціональних цілей: обґрунтування мети; визначення чинних тенденцій і закономірностей розвитку; формування пріоритетних напрямків структурної, інвестиційної, інноваційної, соціальної політики, формування сценарію перспективного соціального та економічного розвитку регіонів, визначення етапів і строків його реалізації.

Політика регіонального розвитку в Україні на сучасному етапі згідно зі стратегією формується відповідно до таких основних принципів:

- програмування: політика регіонального розвитку здійснюється на основі взаємопов'язаних довгострокових стратегій, планів і програм розвитку як на державному, так і адміністративно-територіальному рівні;
- концентрації: у зв'язку з обмеженістю державних фінансових ресурсів, під час виконання завдань ресурси концентруються на певних територіях, встановлюється ієрархічність пріоритетів відповідно до сформульованих цілей, визначаються вимоги до ефективності їх використання;
- синхронізації дій (синергії): передбачається синхронне проведення низки реформ, що впливають на соціально-економічний розвиток регіонів, узгодження пріоритетів та дій центральних і місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування щодо регіонального та місцевого розвитку;
- поляризованого розвитку: передбачається формування “опорних” регіонів (полісів, локомотивів зростання), в яких концентруються фінансові, адміністративно-управлінські, людські та інші ресурси, з подальшим посиленням інноваційної активності в інших регіонах;
- додатковості: передбачається, що фінансова підтримка регіонального розвитку здійснюється за рахунок державного і місцевих бюджетів. За цим принципом фінансування з державного бюджету здійснюватиметься без зменшення фінансування з місцевих бюджетів;
- субсидіарності: розподіл владних повноважень, за якими місце надання адміністративної (управлінської) послуги максимально наближене до її безпосереднього споживача з урахуванням повноти надання належної якості послуги шляхом концентрації матеріальних і фінансових ресурсів на відповідному територіальному рівні управління;
- збалансованого розвитку: зумовлює диференційованість надання державної підтримки регіонам із урахуванням їх потенціалу, умов, критеріїв і строків, визначених законодавством;
- партнерства: тісна взаємодія між центральними і місцевими органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування, об'єднаннями громадян, суб'єктами господарювання в процесі реалізації стратегії, проведення моніторингу та оцінювання виконання визначених завдань;
- єдності: забезпечення суспільної єдності, яка полягає у зменненні відмінностей між окремими регіонами у використанні людських ресурсів та рівні життя населення; економічної єдності, яка зводиться до зменшення відмінностей в економічному розвитку; просторової єдності, яка має своєю суттю створення інфраструктурних умов для розвитку периферійних регіонів.

З метою забезпечення проведення державної політики регіонального розвитку, узгодження довгострокових державних пріоритетів регіонального розвитку із стратегічними пріоритетами розвитку регіонів Рада Міністрів Автономної Республіки Крим, обласні, Київська та Севастопольська міські державні адміністрації разом із органами місцевого самоврядування, із залученням громадськості та урахуванням норм Державної стратегії регіонального розвитку мають розробляти регіональні стратегії розвитку та здійснювати заходи щодо їх реалізації.

При розробці стратегічного плану території необхідно обов'язково враховувати пріоритети стратегії економічного та соціального розвитку України, Державної стратегії регіонального розвитку, регіональних стратегій розвитку Автономної Республіки Крим, областей, стратегії розвитку галузей економіки (сфер діяльності) (у разі необхідності). Тобто стратегічний план на місцевому рівні має бути узгоджений із стратегічними цілями вищезазначених стратегічних документів.

10.3.3. Стратегії економічного розвитку території

Важливими завданнями на першому етапі розробки відповідної стратегії є аналіз місцевої соціально-економічної бази та готовності конкретного міста чи району до розвитку, а також зовнішнього і внутрішнього середовища. Після проведення цих досліджень громада зможе визначити свої потенційні можливості, ресурси та перешкоди на шляху розвитку. На цьому етапі громада повинна також чітко окреслити свої економічні цілі, які встановили б ті сектори і групи населення, чиє становище мав би поліпшити економічний розвиток.

Аналіз економічної бази має охоплювати:

- визначення домінантних у місцевій економіці секторів (кількість робочих місць, обсяги продажів, суми податків, взаємодія з іншими місцевими економічними галузями);
- встановлення зв'язків між місцевою і зовнішньою економікою для оцінювання реакції місцевих секторів на зміни в економіці регіону, держави та світу;
- оцінку потенційної схильності конкретної місцевості до економічного зростання, стабільності або спаду, а також з'ясування тих обставин, що можуть запобігати або доповнити кожен з тенденцій.

Після чіткого визначення цільових секторів економіки і соціальних груп процес формулювання та аналізу альтернативних стратегій економічного розвитку буде зрозумілим, хоча і складним завданням.

Окреслені напрями економічного розвитку, очевидно, не створять достатньої кількості робочих місць для всіх безробітних конкретної території. Для задоволення потреб місцевого населення необхідно декілька стратегій економічного розвитку, тобто потрібно формувати альтернативні й водночас взаємодоповнюючі стратегії поведінки. Наразі можна виокремити чотири типи стратегічних альтернатив, кожен з яких надає особливої ваги розвитку:

- 1) місцевості, тобто фізичного середовища;
- 2) бізнесу;
- 3) людських ресурсів;
- 4) місцевих громадських ініціатив, як засобу підвищення рівня зайнятості в окремих районах.

Стратегічні програми розвитку, залежно від потреб і умов конкретної місцевості, здебільшого містять різні елементи цих альтернатив. Кожний із цих основних компонентів є частиною поєднання методів, які розробляє місцева громада для створення стратегії місцевого економічного розвитку. Тобто стратегії, як і проблеми, є унікальними у їх розробленні та застосуванні.

Суть економічного розвитку виявляється через конкретну діяльність, спрямовану на поліпшення реальної ситуації у різних секторах економіки, з використанням наявних або досяжних ресурсів:

- інфраструктурні та природні ресурси;
- людські ресурси;
- наявність ринків для розширеного розвитку;
- управління і менеджмент;
- фінансові ресурси.

Під час вибору конкретних проектів із економічного розвитку потрібно бути готовим до компромісів. Гіпотетично можна розглядати проекти, спрямовані на поліпшення добробуту населення, збільшення продуктивності економіки та її життєздатність, підвищення рівня життя і праці, однак може виявитися, що для цих продуктів у дійсності відсутній ринок. У переважній більшості ситуацій доводиться робити вибір між місцевим розвитком і зароблянням грошей. Відтак, розглядаючи можливі проекти, слід надавати перевагу тим із них, що сприяють місцевому економічному розвитку й одночасно приносять поміркований прибуток при невеликому ступені ризику.

Важливо:



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

Усі особи, які мають вплив на сучасний і подальший розвиток території, беруть участь в опрацюванні та реалізації стратегії на підставі та у спосіб, що передбачені українським законодавством, статутами територіальних громад, а також власними актами.

В Україні застосовують такі підходи до розроблення стратегії:

- за дорученням органу влади відповідним підрозділам;
- на конкурсних засадах консультативна організація, науково-дослідна установа, вищий навчальний заклад тощо, які мають потенціал для опрацювання стратегії;
- шляхом залучення міжнародних експертів, робота яких фінансується з міжнародних фондів або донорських організацій.

Розробка стратегії передбачає творчу та добровільну співпрацю органів влади, бізнесу, громади, органів самоорганізації громадян, наукових, конфесійних і культурних організацій, а також їх об'єднань і 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, консолідована відповідальність за втілення її в життя.

Спільно опрацьовані орієнтири розвитку визначають, в який спосіб влада, суб'єкти господарювання, активний громадський потенціал мають об'єднати зусилля в процесі реалізації перспективного розвитку території.

Базовою умовою стратегічної діяльності у місцевому самоврядуванні є можливість використання його потенціалу самоорганізації. Ця категорія означає здатність систем набувати певної, природно притаманної їм форми або структури для більш раціональної реакції на дії зовнішнього середовища та адаптації до нього.

Самоорганізація і в суспільному управлінні є об'єктивною категорією, що базується на особливостях і специфіці суспільного життя, традиціях, історії та ментальності даної соціальної групи. Отже, методологічною базою всіх стратегічних рішень місцевого самоврядування є ідея самоорганізації, яка виходить з того, що орган місцевого

самоврядування підпорядковується насамперед жителям певної території. Відповідно, орган місцевого самоврядування повинен здійснювати свою стратегічну діяльність як реальний суб'єкт управління, раціонально реалізуючи "правила гри" в умовах 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 і загроз щодо його подальшого розвитку. Відповідна територія, як і суб'єкти господарювання в ринковому середовищі, функціонує і розвивається в умовах конкуренції, змагається за привабливість території для інвесторів, підвищення рівня добробуту населення тощо. Для досягнення цієї мети відстежуються та демонструються переваги території. Відбувається усвідомлення, які функції необхідно розвивати, як виявити і усунути перешкоди на шляху до розвитку. Розгляд такої проблематики зазвичай є основою для започаткування процесу опрацювання і реалізації стратегії розвитку території.

З огляду на особливості розвитку України та вплив глобалізації, стратегії територіальних громад сприяють:

- розвиткові підприємництва та ремісництва;
- налагодженню системи розробки і впровадження інновацій, підвищенню конкурентоспроможності території на внутрішньому та світовому ринках;
- формуванню привабливого інвестиційного середовища та залученню внутрішніх і зовнішніх інвестицій у пріоритетні напрямки розвитку території;
- розвиткові інженерної, комунальної та інституційної інфраструктури регіону;
- удосконаленню системи надання послуг і розвитку людського потенціалу;
- підвищенню ефективності використання бюджетних коштів.

Стратегії територіальних громад зосереджені на:

- баченні перспектив розвитку, що значною мірою впливає на прийняття подальших короткострокових рішень з урахуванням далеких перспектив;
- ключових і перспективних напрямках розвитку, ідентифікованих у процесі аналізу наявного ресурсного потенціалу, сильних і слабких сторін;
- альтернативних (можливих) сценаріях розвитку;
- принципах і підходах, які стають орієнтирами для бізнесу, потенційних інвесторів, місцевої влади та населення відповідного регіону.

Окреслені в стратегії пріоритети конкретизуються стратегічними завданнями і розробленням механізмів їх реалізації. Досягнення мети неможливе без відповідного фінансового та матеріально-технічного забезпечення, без створення дієвої управлінської структури.

Стратегії територіальних громад передбачають формування короткострокових і стратегічних (довгострокових) програм, що включають до загальних стратегій економічного розвитку. При цьому короткострокові програми вирішують, як правило, завдання кількісного характеру, регламентують досягнення певних рубежів у процесі цільового розвитку. Довгострокові програми розробляються з метою якісних перетворень в економіці, глобальних змін в її структурній побудові. Впровадження на територіальному рівні програмно-цільового методу управління соціально-економічним розвитком було кроком вперед порівняно з директивним методом планування, який використовувався раніше.

10.3.4. Відмінності стратегічного плану від комплексних програм соціально-економічного розвитку

Технологія підготовки стратегічного плану для територіальної громади суттєво відрізняється від чинного способу підготовки програм (*матеріал про роль програм у*

стратегічному управлінні див. у відповідних параграфах). Серед таких відмінностей можна зокрема назвати:

- 1) планування здійснюється від майбутнього, а не від досягнутого. Це означає, що з самого початку планувального процесу формулюється головна, основоположна мета розвитку громади (стратегічне бачення), задля досягнення якого і розробляється стратегічний план;
- 2) головна мета визначається не обмеженим колом фахівців, а громадою через своїх представників у робочій групі, яка працює над розробкою стратегічного плану, а також через широке обговорення питання в засобах масової інформації, за допомогою громадських слухань, соціологічних опитувань тощо. Отже, забезпечується узгодження інтересів зацікавлених сторін;
- 3) стратегічний план не є жорстким ні за змістом, ні за строками. Робоча група з розробки стратегічного плану є постійно діючою, хоча її склад протягом тривалого часу може істотно змінюватися. Можуть переглядатися окремі пріоритети, конкретні заходи стратегічного плану на основі ретельного аналізу змін внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на територіальний розвиток. Орієнтація на передбачення потрібних змін і завчасну підготовку до них, а не реакція на події, що вже відбулися (*матеріал про роль команди в управлінні змінами; про технологію стратегічного управління і планування; методи й інструменти проектного підходу з розробки стратегії: командна робота див. у відповідних параграфах*);
- 4) застосовується проектний підхід до реалізації стратегічних пріоритетів. Тобто конкретні заходи, які вносять до плану дій, повинні бути чітко сформульованими, мати розроблені критерії оцінювання виконання, фінансові показники, строки реалізації та відповідального за виконання (*матеріал про проектний підхід у стратегічному управлінні див. у відповідних параграфах*);
- 5) здійснюється постійний моніторинг за процесом реалізації плану та аналіз змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі, визначаються показники оцінювання рівня досягнення цілей та наближення до кінцевого результату.



Важливо:

особливістю розроблення стратегічного плану для територіальної громади є її активна участь у цьому процесі

Стратегічне планування розвитку громади забезпечує умови для активної участі місцевого населення у вирішенні підтримуваних усіма місцевими жителями завдань, надає можливість самостійно, виходячи з інтересів територіальної громади, визначати, яким вона хоче бачити своє майбутнє, згуртовує громаду навколо цілей її розвитку, сприяючи реалізації її цілей та самоусвідомленню. Процес розроблення стратегічного плану із залученням громадськості допомагає формувати у громади впевненість, що вона спроможна взяти на себе повноваження та відповідальність щодо вирішення місцевих корінних проблем. Стратегічний план у сучасних умовах є дієвим інструментом, який визначає адаптивний, стабільний характер територіального розвитку, що створює у населення відчуття впевненості у майбутньому. На відміну від колишніх зразків, які були насамперед директивним плануванням, стратегічний план є формою прояву внутрішньої мотивації місцевого співтовариства до досягнення бажаного образу майбутнього. Структура стратегічного плану покликана утримати територіальну громаду від популістських настроїв і налаштувати на реалістичність та об'єктивну оцінку наявних ресурсів розвитку території.

Водночас стратегічний план розкриває потенціал, накопичений старшим поколінням, і спирається на можливості молоді. Ідеї стратегічного планування допомагають

молоді сформулювати власні цілі життєвої самореалізації, узгоджувати життєві плани з планом територіального розвитку. Для системи освіти стратегічний план є довгостроковим соціальним замовленням, для батьків — перспективною основою для життєвого самовизначення дітей.

На відміну від комплексної програми соціально-економічного розвитку, метою стратегічного плану територіальної громади є вирішення лише корінних проблем та визначення декількох пріоритетів розвитку, яких, згідно з Методичними рекомендаціями щодо формування регіональних стратегій розвитку, затвердженими наказом Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України від 29 липня 2002 року № 224, може бути не більше п'яти. Стратегічний план визначає розвиток лише в найбільш важливих, пріоритетних для території сферах.

У системі стратегічного управління, на відміну від комплексної програми соціально-економічного розвитку, не вважається, що майбутнє неодмінно має бути кращим за минуле і що його можна вивчати методами екстраполяції. Тому в стратегічному управлінні вагоме місце відводиться аналізу перспектив територіального розвитку, завданням якого є з'ясування тих небезпек, можливостей, а також окремих надзвичайних ситуацій, які здатні змінити усталені тенденції. Цей аналіз доповнюється аналізом позицій у конкурентній боротьбі.

Стратегічне управління на місцевому рівні має ґрунтуватися на принципах стратегічного управління гармонійного (sustainability) розвитку територій (див. **Додаток 10.2**), а також принципах стратегічного управління на місцевому рівні (див. таблицю 10.2).

Таблиця 10.2.

Принципи стратегічного управління на місцевому рівні

Принципи	Зміст
Об'єктивність	Базування на попередніх досягненнях, досвіді та об'єктивній інформації, зібраній під час розроблення стратегії.
Цілепокладання	Чітке формулювання мети (конкретних стратегічних цілей).
Результативність	Спрямування всіх заходів стратегії на досягнення намічених цілей.
Ефективність	Визначення кількісного виразу співвідношення витрат і результатів поліпшення економічного та соціального стану території.
Пріоритетність	Включення до стратегії головних напрямів, реалізація яких дасть змогу забезпечити гармонійний розвиток території.
Компетентність	Забезпечення відповідності кола питань, на вирішення яких спрямована стратегія та компетенції органів управління територіальним розвитком.
Комплексність	Створення диверсифікованої та інноваційної економічної структури, базованої на соціальному консенсусі.
Спадкості	Залучення до процесу розроблення представників усіх зацікавлених сторін задля забезпечення спадковості в реалізації розробленої стратегії.
Альтернативність	Опрацювання альтернативних варіантів стратегії.
Прозорість	Забезпечення прозорості процесів розроблення та реалізації стратегії, широке висвітлення їх у ЗМІ, залучення стейкхолдерів.
Ситуаційність	Виявлення, оцінка, врахування впливу внутрішніх чинників і зовнішнього середовища, можливих варіантів розвитку залежно від їх комбінації.

10.3.5. Етапи розробки стратегічного плану для територіальної громади: ініціація і створення організаційних структур

Етапи розробки стратегічного плану для територіальної громади не відрізняються від загальної технології розробки стратегічних планів (*матеріал про технологію стратегічного управління і планування; етапи процесу розробки стратегічного плану для центральних органів виконавчої влади див. у відповідних параграфах*).



На рисунку 10.8 наведено схематичне зображення компонентів стратегічного плану для організації, регіону і територіальної громади

Особливістю стратегічного плану для територіальної громади є виділення пріоритетів. Основна відмінність стратегічних цілей від пріоритетів полягає у відповідності стратегічних цілей SMART-goals підходу до їх формулювання та відсутності вимірників пріоритетів. Для вимірювання досяжності пріоритетів вони уточнюються стратегічними цілями, які, своєю чергою, уточнюються оперативними цілями (їх ще називають підцілями). Завдання поділяють на операційні програми і проекти (*матеріал про роль програм у стратегічному управлінні; проектний підхід у стратегічному управлінні див. у відповідних параграфах*).

Підходи до процесу розробки стратегічного плану, як продемонстровано на рис.10.8, можуть різнитися в деяких деталях, але узагальнений підхід містить такі обов'язкові складові:

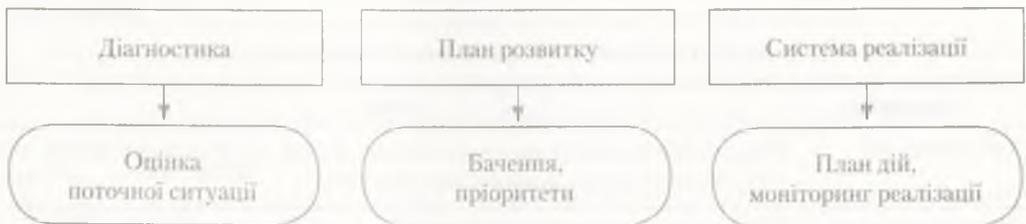


Рисунок 10.8. Основні елементи стратегічного плану на місцевому рівні

До *першого*, основного елементу, віднесено діагностику початкових умов територіального розвитку (профіль громади), а саме:

- дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища;
- визначення тенденцій розвитку і головних проблем, так звані “зони уваги”;
- виявлення потенційних можливостей (потенціалу) території та загроз у процесі їх використання;
- оцінка слабких і сильних сторін території;
- аналіз конкурентоспроможності (порівняно з іншими територіями).

Другий елемент пов'язаний з:

- визначенням бажаної майбутньої моделі розвитку територіальної громади;
- розробкою базової концепції стратегічного розвитку та пріоритетів на основі ретельного аналізу.

Третій елемент передбачає:

- розробку планів дій, які забезпечували б реалізацію визначеної стратегії;
- здійснення моніторингу виконання плану дій та змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі з метою коригування обраних напрямів у разі потреби.

Відповідно до обов'язкових елементів можна запропонувати такі етапи розробки стратегічного плану для територіальної громади:

- 1 етап — ініціація;
- 2 етап — створення організаційних структур (громадська участь, проведення обговорень, організація робіт щодо процесу планування);
- 3 етап — аналіз (профіль громади, виявлення проблем, анкетування, оцінки конкурентоспроможності, SWOT-аналіз);
- 4 етап — окреслення цілей, сценарії розвитку (стратегічне бачення, пріоритети, узгодження цілей);
- 5 етап — планування (формування планів дій, програм і проєктів);
- 6 етап — реалізація плану (виконання заходів, реклама, PR);
- 7 етап — моніторинг, оцінювання, контроль.



Стратегічний план для територіальної громади розробляється за безпосередньої і активної участі на всіх етапах планування представників цієї громади

Ініціація розробки стратегічного плану є важливою складовою процесу стратегічного управління. Ініціювати процес розроблення стратегічного плану може будь-який суб'єкт місцевого розвитку. В ініціативних пропозиціях потрібно обґрунтувати актуальність та корисність стратегічного планування для територіальної громади, свою думку стосовно його розробки, а також окреслити можливі перешкоди на шляху реалізації стратегічного плану.



Важливо:

заручитися підтримкою і розумінням місцевого керівництва, насамперед міського (сільського) голови (якщо ініціатором розроблення стратегії не є місцева влада)

Першочерговим завданням етапу ініціації є визначення лідерів, від яких залежить подальше просування у роботі. Друге завдання — зосередження на особах, групах та організаціях, яких доцільно залучити до процесу розробки плану. Підтримка і розуміння місцевого керівництва, передусім голови місцевої ради (якщо ініціатором не є місцева влада), забезпечить успішність реалізації стратегічного плану розвитку територіальної громади.

Другий етап передбачає створення робочої групи (*матеріал про роль команди в управлінні змінами; технологію стратегічного управління і планування див. у відповідних параграфах*).



Робоча група (РГ) — найвищий орган системи стратегічного управління щодо реалізації стратегічного плану. Її утворюють для обговорення і затвердження всіх ключових рішень, пов'язаних із розробкою і реалізацією стратегічного плану

Орієнтовний склад робочої групи (налічує приблизно 25-30 осіб):

- депутати місцевої ради;
- керівники управлінь (відділів) виконкому;
- керівники (представники) громадських організацій;
- представники місцевого бізнесу;
- керівники органів самоорганізації населення;
- представники місцевих ЗМІ;
- інші представники місцевої еліти, агенцій регіонального розвитку;

- залучені експерти, консультанти тощо.

У містах із районним поділом до складу робочої групи залучаються представники районних (у місті) рад.



Робоча група не обов'язково має бути групою однодумців. Важливо залучити до роботи представників опозиції

Стратегічний план розробляється як мінімум на дві каденції місцевої ради, тобто на довгострокову перспективу. В умовах демократії цілком можлива зміна команди під час чергових місцевих виборів. Стратегічний план, який розробляє робоча група для територіальної громади, повинен враховувати інтереси всіх її політичних, економічних, соціальних груп тощо.

Основні критерії, за якими здійснюється добір членів робочої групи:

- активна участь у соціально-економічному, громадському і культурному житті громади;
- обізнаність із місцевою ситуацією, наявність інтелектуальних, фінансових, інституційних і творчих можливостей, а також часу та бажання брати активну участь у розробці/реалізації стратегії;
- можливість реального впливу на ситуацію в регіоні, зацікавленість у вкладанні фінансових, матеріальних і нематеріальних ресурсів із метою реалізації програм і проектів місцевого розвитку.

Функціонуючи як дієвий керівний орган, робоча група тим самим забезпечує успішність самого процесу. План діяльності робочої групи визначає:

- чіткий графік засідань;
- частоту і кількість зустрічей з представниками громади та бізнесу;
- дату їх проведення;
- кількість осіб (хто персонально та на якому етапі), залучених до процесу планування;
- відповідальних за збір та обсяг вихідної базової інформації;
- уникнення перешкод виконанню професійних обов'язків (можливе накладання);
- час і спосіб проведення анкетування;
- учасників процесу обробки результатів опитування;
- строки завершення кожного етапу.

У процесі стратегічного управління іноді виникає потреба у створенні цільових підгруп, які забезпечують всебічне опрацювання окремого стратегічного напрямку.

Результативність діяльності робочої групи підвищується, якщо:

- проблема, яку обговорюють члени РГ, безпосередньо зачіпає їх інтереси;
- у процесі обговорення усі члени РГ активно взаємодіють;
- РГ відчуває прихильне ставлення до себе і повагу до життєвого досвіду її членів;
- члени РГ впевнені у собі і не бояться демонструвати власну індивідуальність;
- між учасниками і модератором (ведучим) встановлено атмосферу взаєморозуміння;
- думка кожного члена має вагомe значення, навіть коли хтось із членів РГ має власний, відмінний від інших членів погляд на ту чи іншу ситуацію;
- відсутня надмірна критика або упереджене ставлення, навіть у разі допущення помилок;
- заохочується співпраця учасників, і вони самостійно оцінюють свої досягнення.

До основних функцій робочої групи можна віднести (хоча в кожному окремому випадку цей перелік може коригуватися):

- підготовку до розгляду і затвердження на місцевій раді:
- основної мети і головних стратегічних напрямів;
- базової версії тексту стратегічного плану;
- щорічних звітів про перебіг реалізації стратегічного плану;
- рішення про потребу в корегуванні або розробці нового стратегічного плану;
- змін до рішення про стратегічне управління, в тому числі кадрові, що стосуються складу цільових підгруп і робочої групи;
- переліку заходів і проектів, що рекомендуються для першочергової реалізації;
- проектів підгруп виконавчого комітету місцевої ради щодо реалізації стратегічного плану;
- звітів цільових підгруп (у разі їх створення) про перебіг реалізації стратегічного плану;
- звітів за наслідками моніторингу реалізації стратегічного плану;
- ухвалення рекомендацій і звернень до учасників стратегічного партнерства, у тому числі й до органів влади, стосовно реалізації стратегічного плану. Робоча група може, зокрема, в поточному році передати на розгляд виконавчому комітету органу місцевого самоврядування рекомендації з вказівкою пріоритетних заходів, що потребують бюджетного фінансування в наступному бюджетному році.

10.3.6. Описово-аналітична частина стратегічного плану для територіальної громади

Стратегічне управління на місцевому рівні спрямоване насамперед на вирішення одного з основних завдань будь-якої системи — визначення основних напрямів скерування доступних ресурсів для забезпечення нормального розвитку системи життєдіяльності територіальної громади.

В умовах браку ресурсів виникає необхідність обрання пріоритетних сфер, куди передусім необхідно спрямувати наявний їх обсяг (система освіти, дорожня та житлово-комунальна інфраструктура, соціальне забезпечення населення, підтримка розвитку підприємництва тощо). Відтак стратегія має окреслити специфічні ознаки територіальної громади, визначити пріоритети, цілі і сценарії її розвитку на поточний момент, позиції території всередині регіону або поза його межами. Це завдання є досить складним, його вирішення потребує аргументації, глибокого аналізу всіх складових територіального середовища і зовнішніх факторів, які безпосередньо на нього впливають. Без визначення конкурентних переваг і обґрунтування стратегічного вибору конкретними фактами тут не обійтись.

Поширеними методами аналітичної діяльності у стратегічному управлінні на місцевому рівні є:

- 1) соціально-економічний аналіз;
- 2) порівняльний аналіз;
- 3) SWOT-аналіз;
- 4) PESTLE-аналіз;
- 5) соціологічний аналіз.

Результати соціально-економічного аналізу оформлюють у вигляді окремого розділу стратегії — *профіль громади*.



Профіль громади — це документ, в якому ґрунтовно висвітлено аналіз та оцінку фактичного стану розвитку території у динаміці (аналізуються, як правило, п'ять попередніх років)

Розробка профілю громади необхідна для більш точної оцінки поточної соціально-економічної ситуації, що, безумовно, впливає на вибір сценарію та пріоритетів місцевого розвитку. Тому цей розділ стратегії має містити аналіз тенденцій розвитку і сторін життєдіяльності територіальної громади за останні роки, що дасть змогу зробити більш точні прогнози соціально-економічного розвитку території на найближчі роки за наявних умов або у випадках тих чи інших змін зовнішніх і внутрішніх факторів. Врахування таких прогнозів сприятиме реалізації стратегії розвитку місцевої громади. Корисно залучити до роботи над профілем громади зовнішніх фахових експертів-аналітиків, які допоможуть об'єктивно визначити, які напрями зростання дійсно перспективні для території. Оскільки зовнішні експерти-аналітики позбавлені місцевих стереотипів і не пов'язані відносинами із суб'єктами місцевого розвитку, це допоможе уникнути упередженості й суб'єктивного ставлення.

Профіль громади має також розглядатися як один із інструментів забезпечення території кращого доступу до кредитних джерел або грантів, а також інвестицій. Саме за цим розділом стратегії інвестори часто й оцінюють можливості території, її потенціал щодо розрахунків за отримані кредити. Інвесторів цікавлять переваги відповідної території над іншими потенціальними об'єктами їх інвестування.



Розробникам стратегії важливо провести порівняльний аналіз і визначити місце територіальної громади у конкурентному середовищі регіону, країни, світу (залежно від розміру і значення території)

На думку фахівців з питань стратегічного управління, не варто обирати пріоритетним той напрям місцевого розвитку, який майже не відрізняється або навіть дещо поступається суміжним територіям. Водночас слід зосередити увагу на власних перевагах і використати ці позиції.

Бажано, щоб статистичні дані території порівнювалися з середніми в Україні, регіоні, зі статистичними даними територій – потенційних конкурентів, міст-аналогів у інших країнах світу; необхідно визначити місце території в загальнодержавному розподілі праці.

Для встановлення якісних параметрів місцевого розвитку найчастіше використовують SWOT-аналіз, який дає можливість у першому наближенні визначити сильні і слабкі сторони відповідної територіальної громади, а також її зовнішні можливості та ризики, які можуть впливати на її подальший розвиток. Цей метод дає уявлення про важливі позиції місцевого розвитку, економічні та соціально-політичні параметри, детальний аналіз яких здійснюється шляхом застосування додаткових аналітичних методів.

Третій етап – аналітичний – дає можливість через розробку описово-аналітичної частини, здійснення SWOT-аналізу визначити початкові зовнішні та внутрішні умови розвитку, тобто профіль громади (матеріал про PEST- і SWOT-аналіз див. у відповідних параграфах).



Профіль громади – це документ, в якому ґрунтовно висвітлено аналіз та оцінку фактичного стану розвитку території у динаміці (аналізуються, як правило, п'ять попередніх років)

В описово-аналітичній частині як документі можуть міститися дані про:

- історію території (стисло);
- географічне розташування, оточення території;

- природно-ресурсний потенціал, у тому числі кліматичні умови (температурний режим, опади, вологість повітря, вітри тощо);
- місце в загальнодержавному розподілі праці;
- особливості соціально-економічного розвитку в динаміці за останні 5-10 років;
- рівень добробуту населення та його ділову активність;
- особливості господарського комплексу території – промисловість, будівельний комплекс, транспорт тощо;
- соціальну інфраструктуру міста (розвиток підприємств комунальних послуг, система освіти, культури, охорони здоров'я, спорту та туризму);
- комунальну власність та приватизацію;
- ринок землі та земельні відносини;
- екологічну ситуацію на території регіону;
- фінансово-бюджетну ситуацію;
- політичну ситуацію;
- розвиненість мережі та дієвість громадських організацій, органів самоорганізації населення, рівень співпраці влади з громадськими організаціями, приватними структурами;
- ступінь відкритості органів влади та рівень довіри до них населення.

Важливим складником описово-аналітичної частини стратегічного плану є інформація і дані. Інформаційною основою для розроблення описово-аналітичної частини стратегічного плану є:

- генеральний план розвитку території, інша містобудівна документація;
- дані управління (відділу) економіки облдержадміністрації та виконавчого комітету місцевої ради;
- програми економічного та соціального розвитку і звіти про їх виконання;
- дані Державного комітету статистики України та його місцевих підрозділів;
- дані галузевих міністерств і відомств;
- інформація банків;
- результати соціологічних опитувань та анкетувань;
- результати наукових досліджень, що стосуються цієї території;
- матеріали засобів масової інформації;
- дані земельного кадастру;
- соціально-економічний паспорт території;
- дані метеостанції;
- матеріали краєзнавчого та інших музеїв;
- інша інформація, що перебуває в публічному користуванні.

Систему необхідних для здійснення аналізу стану розвитку території показників визначають розробники стратегії.

З основними призначеннями описово-аналітичної частини можна ознайомитися на рисунку 10.9.

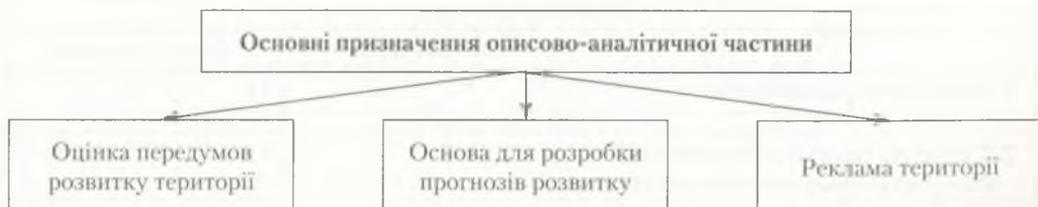


Рисунок 10.9. Основні призначення описово-аналітичної частини

Описово-аналітична частина несе рекламне навантаження. Потрібно з'ясувати територіальний потенціал не тільки для потреб стратегічного управління і розробки стратегічного плану, а й активно його рекламувати, просувати можливості територіальної громади на ринку інвестицій, у тому числі — міжнародному.

Принциповою відмінністю описово-аналітичної частини стратегічного плану від аналітичного блоку соціально-економічних програм, які розроблялись раніше, є те, що нині українські території функціонують у конкурентному середовищі.



Розробникам стратегічного плану важливо володіти інформацією про розташування території у конкурентному середовищі регіону, країни, світу (залежно від розміру і значення цієї території)

10.3.7. Етапи розробки стратегічного плану для територіальної громади: SWOT-аналіз

На цьому третьому етапі — аналітичному здійсненні SWOT-аналізу дає змогу визначити початкові зовнішні та внутрішні умови розвитку (*матеріал про PEST- і SWOT-аналіз див. у відповідних параграфах*).

У контексті місцевого розвитку сильні сторони — це внутрішній потенціал або ресурс території і громади, які можуть зумовити формування конкурентної переваги.

Слабкі сторони — це види діяльності, ресурси, обставини, які використовуються на рівні територіальної громади неефективно або не за призначенням.

Можливості — конкурентні переваги та 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 напрямку досягнення місії та цілей розвитку території

Суттєвих відмінностей у наповненні складових PEST-аналізу не спостерігається (*матеріал про PEST-аналіз: складники, переваги і недоліки див. у відповідному параграфі*). Тому можливим є використання для PEST-аналізу загальних шаблонів для з'ясування складників зовнішнього середовища територіальної громади.



Приклад визначення можливостей і загроз для території наведено у Додатку 10.3

Доцільно при проведенні SWOT-аналізу здійснити стратифікацію територіального простору, тобто розшарування простору за складовими (**наприклад, географічне розташування, населення, просторова організація тощо**). Використовуючи шаблон 13, можна здійснити аналіз факторів внутрішнього середовища для територіальної громади.

Шаблон 13

Назва об'єкта для запровадження стратегічного управління		
Внутрішні фактори		
	Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Географічне розташування	1) ...	1) ...
2. Структура органу(ів) управління, самоуправління/ система планування	1) ...	1) ...
3. Економіка (галузі, сфери, ринки, бізнес-середовище)	1) ...	1) ...

Закінчення шаблону

4. Виконані програми	1) ...	1) ...
5. Трудові ресурси, кваліфікація і самоорганізація населення	1) ...	1) ...
6. Населення (рівень освіти, структура, національні меншини тощо)	1) ...	1) ...
7. Доходи населення і фінансові ресурси	1) ...	1) ...
8. Просторова організація (земельні ресурси та вільні ділянки)	1) ...	1) ...
9. Інженерна інфраструктура та комунікації	1) ...	1) ...
10. Екологічні чинники. Природно-рекреаційні ресурси	1) ...	1) ...
11. Житлово-комунальна сфера (фонд житла)	1) ...	1) ...
12. Соціальна інфраструктура	1) ...	1) ...
13. Пам'ятки історії та культури	1) ...	1) ...
14. Туристична інфраструктура	1) ...	1) ...
15. ...	1) ...	1) ...



Приклад визначення сильних і слабких сторін території наведено у Додатку 10.4

Береться до уваги вплив можливостей і загроз, що існують як на загальнодержавному, так і регіональному рівнях. Перелік факторів, що розглядаються під час здійснення SWOT-аналізу, попередньо опрацьовує робоча група (*матеріал про SWOT-аналіз як базовий інструмент стратегічного управління див. у відповідному параграфі*). Результати SWOT-аналізу для зручності можуть бути зафіксовані у таблиці співвідношення внутрішнього потенціалу території (сильні і слабкі сторони) та зовнішнього середовища (можливості і загрози) – матриці SWOT-аналізу для територіальної громади (див. таблицю 10.3).

Таблиця 10.3.

Матриця SWOT-аналізу для територіальної громади

			Зовнішнє середовище							
			Можливості				Загрози			
			1	2	3	...	1	2	3	...
Потенціал території	Сильні сторони	1								
		2								
		...								
	Слабкі сторони	1								
		2								
		...								

Для забезпечення сталості рішень щодо визначення першочергових цілей в умовах складності їх вибору, ресурсних обмежень можливе опрацювання декількох варіантів сполучення цих цілей. Для цього рекомендують використовувати табличні матриці (див. таблицю 10.4 і таблицю 10.5).

Таблиця 10.4.

Оцінка позитивних чинників реалізації варіантів стратегії

Позитивні чинники (за результатами SWOT-аналізу)	Варіанти сполучень першочергових цілей		
	1	2	3
	Відносна оцінка чинника	Відносна оцінка чинника	Відносна оцінка чинника
Внутрішні чинники: 1. Сильні сторони			
Зовнішні чинники: 1. Можливості			
Загальний вплив (всього балів)			

Таблиця 10.5.

Оцінка негативних чинників реалізації варіантів стратегії

Негативні чинники (за результатами SWOT-аналізу)	Варіанти сполучень першочергових цілей		
	1	2	3
	Відносна оцінка чинника	Відносна оцінка чинника	Відносна оцінка чинника
Внутрішні чинники: 1. Слабкі сторони			
Зовнішні чинники: 1. Загрози			
Загальний вплив (всього балів)			

Для оцінки кожний чинник має бути експертно оцінений, **наприклад**, за 10-ти бальною шкалою. Результати оцінки фіксуються у таблиці 10.6, на основі чого визначається рекомендований варіант сполучень першочергових цілей.

Таблиця 10.6.

Сумарне оцінювання позитивних і негативних чинників реалізації варіантів стратегії

Чинники	Варіанти		
	2	3	3
	Сумарна оцінка чинника	Сумарна оцінка чинника	Відносна оцінка чинника
Позитивні чинники:			
Негативні чинники:			
Всього балів			

Результат у графі “Всього балів” розраховується як різниця даних граф “Позитивні чинники” та “Негативні чинники”.

Для врахування зовнішніх умов місцевого розвитку здійснюється аналіз регіональної стратегії розвитку, схеми планування території відповідного регіону, вивчається ситуація в територіальних громадах приміських населених пунктів, налагоджується конструктивний діалог із керівниками органів місцевого самоврядування, і на цій основі визначаються характерні проблеми, ті першочергові цілі стратегії, які доцільно реалізувати спільними зусиллями.

На цьому етапі також раціонально проаналізувати окреслені в середньострокових загальнодержавних, регіональних і галузевих прогнозах і програмах завдання розвитку території, визначити потребу в місцевих ресурсах і прогнозований вплив на місцеве середовище, ступінь відповідності інтересам територіальної громади, передбачувану участь держави і регіону в фінансуванні цих завдань.

У разі виявлення розбіжностей загальнодержавних, регіональних і галузевих завдань із місцевими інтересами робоча група рекомендує місцевій раді, виконкому провести консультації з центральними і регіональними органами виконавчої влади щодо умов та обсягів їх фінансової підтримки реалізації на рівні територіальної громади своїх завдань.

Деякі експерти натомість SWOT-аналізу використовують *метод А-В-С-аналізу*, особливо для громади міста. Така назва є абрєвіатурою, що складається з перших літер слів: **A**dvantage (перевага), **B**arrier (перешкода), **C**ontroversial (спірне). Усі відомі чинники місцевого розвитку групують за цими трьома критеріями. Все, що не можна віднести до жодної з цих груп, не вважається зайвою інформацією і не враховується.

До групи "А" відносять особливості території та її зовнішнього середовища, що є перевагою для місцевого розвитку, або які сприятимуть інтенсивному прискореному розвитку.

Якщо наявність певного чинника гальмує місцевий розвиток або заважає просуванню в потрібному напрямку, його відносять до групи "В".

У разі якщо фактор не є ані перевагою, ані перешкодою для бажаного напрямку місцевого розвитку, але однозначно вплине на майбутнє, він належить до групи "С", оскільки, можливо, це спірне питання, тема для додаткового аналізу.

Для того, щоб А-В-С-аналіз був більш точнішим, усім факторам пропонується присвоїти рейтинг важливості, використовуючи рейтингову шкалу в інтервалі від 1 до 5, де:

- 1 — фактор низького рівня важливості (має посереднє значення для розвитку окремих сфер життєдіяльності або певних частин території);
- 2 — фактор середнього рівня важливості (має середнє значення для розвитку окремих сфер життєдіяльності або певних частин території, або ж незначний вплив на розвиток усієї території);
- 3 — важливий фактор (має вагоме (але не вирішальне) значення для розвитку окремих сфер життєдіяльності або певних частин території, або ж середній рівень важливості для розвитку всієї території);
- 4 — дуже важливий фактор (має вирішальне значення для розвитку окремих сфер життєдіяльності або певних частин території, або вагоме (але не вирішальне) значення для розвитку всієї території);
- 5 — стержневий фактор (має вирішальне значення для розвитку всієї території).

У подальшому переваги і перешкоди оцінюються також за динамікою в часі. Адже можна передбачити, що перевага середнього рівня важливості незабаром може стати важливим фактором, а то й стержневим, а також, що окремі суттєві перешкоди з часом можуть зникнути. Переваги і перешкоди додатково поділяють на шість груп (див. таблицю 10.7).

Таблиця 10.7.

Поділ факторів за змінюваністю в часі

Характеристика зміни важливості фактора з часом	Графічні символи
Фактор, значення якого стрімко зростає	↑
Фактор, значення якого зростає	↗
Незмінний фактор, значення якого стабільне	→
Фактор, значення якого повільно зменшується	↘
Фактор, значення якого різко зменшується	↓
Фактор, зміна значення якого невідома	?

Отже, якщо певний фактор розвитку буде позначений як А3, то це означає, що він є важливою перевагою, значення якої стрімко зростає. У кінцевих результатах А-В-С-аналізу вже не розглядаються чинники з величинами важливості 1 і 2 (виняток становлять фактори, вектор яких є зростаючий для величини 2 і стрімко зростаючий для величини 1).

Результати А-В-С-аналізу забезпечать використання для формування стратегії на місцевому рівні лише важливих факторів, уникаючи зайвої, другорядної інформації.

10.3.8. Етапи розробки стратегічного плану для територіальної громади: пріоритети та цілепокладання

Четвертий етап — цілепокладання.

На основі даних діагностики початкового стану розвитку території (профілю громади) та узагальнення уявлень основних суб'єктів територіального розвитку щодо моделі бажаного майбутнього формується стратегічне бачення, яке є новим елементом стратегічного управління на рівні територіальної громади. Термін "стратегічне бачення" окреслює різносторонній оптимістичний погляд на розвиток території в майбутньому і є основою тих завдань, виконання яких буде визначено стратегічним планом (*матеріал про бачення, місію, стратегічні цілі і завдання див. у відповідних параграфах*).



Стратегічне бачення територіальної громади — це одне-два стислих речення про майбутню модель території і громади, зазвичай, у формі гасла

На цьому етапі надзвичайно важливим є широке залучення місцевої громади до процесу обговорення стратегічного бачення та загалом до процедури розроблення стратегічного плану. Мета цього процесу полягає в актуалізації соціального потенціалу території шляхом розкриття, орієнтації та узгодження уявлень і можливостей громадян щодо розвитку території.

Головними характеристиками формування дієвої системи залучення громадян до обговорення та участі у вирішенні місцевих проблем можуть бути:

- наявність чіткої мети громадської участі в стратегічному плануванні;
- зворотний зв'язок між громадою і місцевою владою;
- альтернативність представлених позицій і поглядів різних соціальних груп;
- участь громадськості на ранніх стадіях підготовки рішень, що стосуються безпосередньо їх інтересів;
- залучення якомога більше представників різних соціальних груп до процесу стратегічного управління;
- інформування і тренінги громади під час процесу стратегічного управління;
- відкритість і контрольованість процесу стратегічного планування для всіх соціальних груп територіальної громади;

- використання якісної методичної бази для організації процесу громадської участі і контролю за його результатами.

Дієвими формами організації громадської участі є:

- програми цільового інформування громадськості;
- телефонна “гаряча лінія”, громадські приймальні;
- опитування, фокус-групи;
- громадські слухання;
- робочі й тематичні групи з підготовки рекомендацій;
- представництво громадськості в міських радах під час прийняття рішень;
- інтерактивні теле- і радіодебати;
- місцевий референдум;
- голосування з різних питань через ЗМІ;
- навчання громадян;
- технічна підтримка громадської участі.

Реалізація кожної з цих форм припускає організацію діалогу різних груп громадян, влади, представників бізнесу, ЗМІ, громадських організацій, молодіжних об'єднань та окремих громадян.

Стратегічне бачення має бути реалістичним, специфічним, достатньо амбітним і бажаним для територіальної громади. Його затверджують депутати місцевої ради.



Важливо:

загальне правило перевірки правильності формулювання стратегічного бачення полягає в тому, що якщо його можна застосувати до іншої територіальної громади, то це бачення сформульоване неправильно

Стратегічне бачення має відображати ту особливість територіальної громади, яка не може бути скопійована іншими, що в майбутньому дасть змогу бути конкурентоспроможним. Пошук унікальності здійснюється на етапі аналітичної роботи та остаточно оформлюється після широких громадських обговорень.

Якщо унікальність територіальної громади буде встановлено і стратегічне бачення буде сформульовано правильно, то ані зміна місцевого керівництва, ані зміна зовнішніх умов не вплинуть на орієнтований рух громади. Унікальність є природною, аполітичною характеристикою територіальної громади, яку можна використати або зруйнувати. За умови затвердження стратегічного бачення і широкої громадської підтримки зруйнувати таку характеристику малоімовірно.

Стратегічне бачення, порівняно з стратегією, може мати ширший часовий горизонт. **Наприклад,** стратегічне бачення може формуватися на 20 років, а стратегія розробляється лише на 10 років. Після завершення строку дії стратегії на основі аналізу досягнень і проблемних моментів її реалізації та сформульованого стратегічного бачення буде розроблено нову стратегію. Такий підхід створює умови для спадковості програмних документів і забезпечення гармонії стратегічних рішень.

Приклади сформульованих стратегічних бачень:

Бердянськ — місто-курорт зі стабільним рівнем добробуту населення, розвинутою промисловістю. У місті створено всі необхідні умови для сімейного відпочинку і туризму.

Кам'янець-Подільський — культурно-освітній і туристичний центр, екологічно чисте місто з високим рівнем життя громадян. Має розвинуту переробну промисловість; задовольняє потреби населення у високоякісних послугах.

Куп'янськ — центр логістики, безпечного бізнесу, розвинутої системи послуг, активного відпочинку і туризму.

На основі SWOT-аналізу та з урахуванням стратегічного бачення розробляються пріоритети, стратегічні та оперативні цілі і завдання (*матеріал про бачення, місію, стратегічні цілі і завдання див. у відповідних параграфах*). Це передбачає визначення декількох варіантів сценарію розвитку території, основними серед яких є:

- 1) сценарій шансів, який ґрунтується на максимальному використанні сильних сторін і можливостей (за одночасної мінімізації слабких сторін, загроз, тобто певною мірою аспект бажаного переважає над аспектом реального);
- 2) сценарій загроз, який ґрунтується на максимальному впливі слабких сторін і загроз, не надаючи сильним сторонам вирішального значення (прагматичний підхід домінує над оптимістичним);
- 3) інші базуються на різних варіантах співвідношення сильних і слабких сторін.

Далі потрібно опрацювати декілька варіантів сценаріїв розвитку, один з яких має стати базовим. Альтернативні сценарії потрібні для подальшого перегляду, корекції (у разі необхідності) стратегічного вибору. Обраний сценарій стратегії для територіальної громади окреслює пріоритети стратегічного плану, стратегічні й оперативні цілі та завдання.

При визначенні пріоритетів слід пам'ятати, що стратегія є вибором, тобто віддаючи перевагу певному пріоритету, ми автоматично від чогось відмовляємося. Ось чому пріоритетів не може бути занадто, бажано визначити не більше трьох. В умовах обмеженості ресурсів реалізація більше трьох пріоритетів неможлива. Такий підхід означає, що пріоритети повинні належати до найважливіших цілей з погляду стратегічного бачення місцевого розвитку, бути прозорими і зрозумілими. Тому при визначенні пріоритетів доцільно відповісти на питання:

- 1) чи забезпечить реалізація визначених пріоритетів досягнення стратегічного бачення майбутнього розвитку території?
- 2) чи правильно визначено загальну кількість пріоритетів (для ґрунтовної роботи за багатьма напрямками може бракувати ресурсів)?
- 3) чи чітко сформульовано пріоритети?
- 4) чи можливо для кожного пріоритету визначити певний кількісний індикатор, яким можна буде вимірювати досягнення?
- 5) чи не суперечать один одному пріоритети?

Стратегічні цілі призначені для конкретизації пріоритетів у середньостроковій перспективі.

При визначенні цілей розвитку територіальної громади обов'язковим є взаємозв'язок між ними, оскільки пріоритети окреслюють головні орієнтири розвитку, а оперативні цілі і завдання пов'язують поточні дії з довгостроковими результатами, встановлюють швидкість одержання результатів діяльності окремих підсистем соціально-економічного комплексу території в найближчому майбутньому. Цілі мають відповідати SMART-підходу (*матеріал про стратегічні цілі як довгострокові результати діяльності див. у відповідному параграфі*).

Оперативні цілі є конкретнішими, що дозволяє узгодити стратегічну діяльність з поточною і бюджетуванням.

Результатом етапу цілепокладання буде сформоване “дерево цілей” стратегії на місцевому рівні (схематичне зображення див. на рисунку 10.10).



Приклад шаблону “дерева цілей” на районному рівні (адміністративно-територіальної одиниці) див. Додаток 7.2



Рисунок 10.10. “Дерево цілей” стратегії на місцевому рівні

Використання методу аналізу причин і наслідків сприяє визначенню цілей стратегії на місцевому рівні. При цьому з'ясовують головні проблеми, що заважають реалізації обраного пріоритету. Для кожної проблеми встановлюють, що є наслідком (проявом) її існування, а що — основними причинами її появи. Дії мають скеровуватися не на боротьбу з наслідками проблеми, а на усунення її причин. Саме тому основні причини трансформуються в стратегічні цілі. Після того, експертним шляхом та, базуючись на результатах аналізу розвитку територіальної громади, виявляють причини, що призвели до появи проблеми. Докорінні причини трансформуються в оперативні цілі.

При проведенні цього аналізу важливо пам'ятати, що для головної проблеми визначається не більше трьох основних причин, а для основної причини — не більше трьох-чотирьох докорінних причин. Інакше аналіз надзвичайно ускладниться, а увага розробників стратегії буде зосереджена на дріб'язкових факторах.

Для прийняття обґрунтованого остаточного рішення щодо визначення пріоритетів, стратегічних і оперативних цілей необхідно провести додатковий аналіз загальнодержавних, регіональних, галузевих стратегій, генеральної схеми планування розвитку території країни та схеми планування території області, середньострокових загальнодержавних, регіональних, галузевих і місцевих прогнозів і програм.

У стратегічних планах для територіальної громади завдання набувають форми заходів, що, своєю чергою, дає змогу установити зв'язок між потребами і можливостями розвитку території, оскільки вони більш орієнтовані на використання наявного ресурсного потенціалу. Ці заходи формують план діяльності та визначають потрібну для реалізації стратегічного плану спрямованість програм і проектів — *п'ятий* етап.

10.3.9. Етапи розробки стратегічного плану для територіальної громади: реалізація і моніторинг

Шостий етап — це реалізація плану (виконання заходів, реклама, PR). При визначенні механізму та процедури реалізації стратегії розвитку обґрунтовуються заходи щодо нормативно-правового, організаційного, фінансового, економічного, кадрового, інформаційного, науково-проектного забезпечення стратегічного плану.

Метою рекламної кампанії під час розробки та реалізації стратегічного плану є:

- формування позитивного відношення до процесу розробки та реалізації, змісту стратегічного плану;
- залучення представників суспільства до процесу позитивних перетворень на цій території.

Етапи рекламної діяльності складаються з:

- дослідження;
- планування;
- реалізації та оцінки результатів.

Дослідження передбачає здійснення аналізу ситуації і публікацій у ЗМІ з метою виявлення найбільш гострих проблем у галузі економіки та освіти, соціальній сфері тощо; визначення найбільш стійких стереотипів (переважно негативних), що склалися у населення стосовно проблем і шляхів їх вирішення, у тому числі за допомогою планів і програм. Рисунок 10.11 ознайомить зі складовими етапу планування рекламної діяльності.

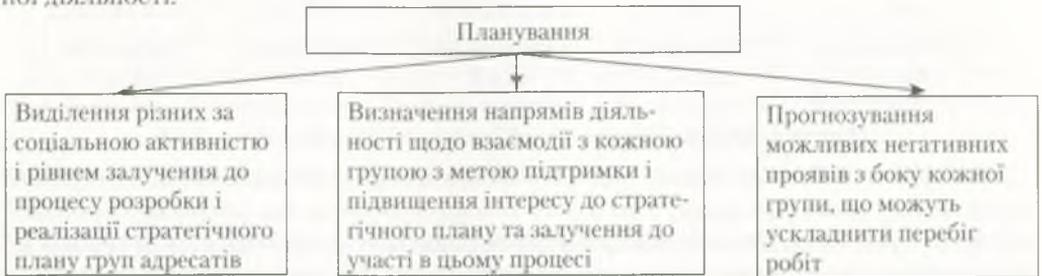


Рисунок 10.11. Планування рекламної діяльності

Основні групи адресатів, на кого спрямовується рекламна діяльність:

- усередині території:
- населення;
- органи місцевого самоврядування;
- депутати і політичні партії;
- науковці, експерти;
- потенційні інвестори, представники великого і середнього бізнесу, основні банківські установи;
- учасники (потенційні та активні) розробки і реалізації стратегічного плану;
- ззовні:
- Україна;
- державні структури;
- ділові кола;
- зарубіжжя;
- потенційні інвестори.

На рисунку 10.12 представлено схематичне зображення процесу реалізації рекламної кампанії.



Рисунок 10.12. Реалізація рекламної кампанії

Оцінювання результатів рекламної кампанії може здійснюватися на основі:

- визначення рівня відповідності планів дій місцевої влади основним пріоритетам і планам заходів, що містяться в стратегічному плані (метод оцінки — моніторинг виконання стратегічного плану);

- визначення рівня поінформованості різних груп населення щодо суті стратегічного плану (метод оцінки — опитування);
- наявності (відсутності) громадських протестів, конфліктів, пов'язаних із реалізацією стратегічного плану;
- кількості відвідувань відповідних сайтів в мережі інтернет;
- характеру публікацій у ЗМІ (метод оцінки — моніторинг преси);
- цитування стратегічного плану при обґрунтуванні різних рішень, заяв, програм, проектів тощо.

Сьомий етап — дієва система моніторингу (*матеріал про моніторинг і оцінювання у стратегічному управлінні див. у відповідному розділі*). Для здійснення моніторингу реалізації стратегічного плану для територіальної громади створюється спеціальний робочий орган. Цей орган може формуватись на основі робочої групи, яка займалася розробкою стратегічного плану.

Основними завданнями моніторингу є:

- контроль за дотриманням графіка виконання окремих проектів;
- відстеження процесу руху до запланованих результатів;
- аналіз причин невиконання окремих проектів, формування рекомендацій для усунення недоліків;
- аналіз змін зовнішнього оточення — законодавства, конкуренції в регіоні, економічного стану;
- аналіз внутрішніх змін у громаді;
- аналіз впливу реалізації стратегічного плану на розвиток територіальної громади, оцінювання ефективності та результативності окремих його складових;
- визначення критично важливих елементів стратегічного плану.

Основним засобом моніторингу є річний звіт про виконання заходів (плану дій) стратегічного плану, на основі якого може бути скориговано план дій на наступний рік. Одним із обов'язків робочої групи є підготовка щорічного звіту про перебіг виконання стратегічного плану. Цей документ забезпечує можливість безперешкодної реалізації стратегічного плану та поступ в досягненні його цілей. Щорічний звіт подається до місцевої ради, яка вивчає основні результати за попередній рік і оцінює досягнення у виконанні стратегії. Окрім того, місцева рада може подавати зауваження та пропозиції стосовно стратегічного плану або вимагати внесення до нього певних змін, якщо для цього є об'єктивні обставини, пов'язані зі змінами у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Технологія розробки стратегічного плану, як ми бачимо, суттєво відрізняється від чинної системи (станом на першу половину 2014 р.) планування для розвитку територій. Це, з одного боку, зумовлює певні складнощі, з іншого — є творчим, прогресивним процесом, який наближає до сучасних стандартів управління розвитком територіальних громад.



Приклад реального стратегічного плану для територіальної громади (Бахчисарайський район, АРК) див. у Додаток 10.5

10.3.10. Інструменти реалізації стратегічного плану на місцевому рівні

Процес управління можна розглядати з двох точок зору, а саме:

- 1) як процес прийняття управлінських рішень;
- 2) виконання певних функцій управління.

Стратегічне управління є потужним інструментом системного менеджменту, постійним процесом, шляхом до управління змінами і формування спільного бачення

майбутнього розвитку громади; творчим процесом усвідомлення і погодження реалістичних завдань, цілей і проєктів, реалізація яких забезпечить гармонійний розвиток громади.

Один із етапів стратегічного управління полягає у виборі головних пріоритетів розвитку певної громади чи території, в яких провідну роль відіграють органи місцевого самоврядування. Окреслюються першочергові завдання стратегії розвитку на найближчу перспективу. Вибір пріоритетів є невід'ємною частиною організаційного планування, незалежно від того, на якому рівні воно здійснюється (країна, регіон, місто). У країнах Європейського Союзу концептуальні засади місцевого управління і розвитку визначаються такими документами, як “Засади європейської політики територіального розвитку” та “Перспективи європейського територіального розвитку”. На національному рівні в кожній країні ЄС функціонує система багаторівневого регіонального управління (*матеріал про стратегічне управління: історичний контекст і нинішній стан див. у відповідному параграфі*).

Наприклад.

у Франції головні напрями розвитку країни сформульовані таким чином: зміцнення національної валюти і забезпечення зайнятості населення; освіта; наукові дослідження; соціальний захист населення; благоустрій територій; реформа державної служби. Ці напрями, своєю чергою, повинні мати статус цільових програм, що супроводжуються різними фінансовими пільгами і привілеями, які можуть зацікавити підприємців і спонукати їх до реалізації програм відповідно до обраної методики стратегічного управління.

Хоча й не існує однієї загальноприйнятої методики стратегічного управління як процесу організації та прийняття рішень, цей процес, залежно від обраного методу його реалізації, досить передбачуваний і структурований. У цьому контексті слід звернути увагу, що світова прикладна практика виробила універсальні етапи реалізації стратегічного управління на місцевому рівні, що визначаються як:

- 1) підготовчий (ініціювання розроблення стратегії, аналіз зацікавлених сторін, формування робочих груп і секретаріату, підготовка плану заходів у сфері інформування, залучення громадськості на початковому етапі);
- 2) формування бачення розвитку територіальної громади (залучення громадськості на другому етапі);
- 3) аналіз територіальної громади (оцінювання соціально-економічного стану, SWOT-аналіз, залучення громадськості на третьому етапі);
- 4) визначення пріоритетів, цілей і дій (окреслення стратегічних пріоритетів, операційних цілей та дій, залучення громадськості на четвертому етапі);
- 5) затвердження та реалізація стратегії (схвалення (легітимізація) стратегії, реалізація стратегії, залучення громадськості на п'ятому етапі);
- 6) моніторинг та оцінювання реалізації стратегії (моніторинг реалізації стратегії, оцінювання та розгляд стратегічного плану, залучення громадськості на шостому етапі).

Усі етапи процесу стратегічного управління важливі, втім, якщо перші чотири мають більше підготовчий характер і пов'язані з теоретично-аналітичною роботою, то п'ятий і шостий етапи прямо вказують на механізми реалізації стратегічного плану (стратегії), його визначену підготовчими роботами дієвість.



Реалізація стратегії — етап процесу стратегічного управління, в якому зацікавлена більшість громадян

Реалізація стратегії — етап процесу стратегічного управління, в якому зацікавлена більшість громадян

На етапі реалізації відбуваються основні зміни і перетворення. Відповідно, у багатьох виникає бажання скоротити або оминати попередні етапи, щоби якомога скоріше досягти етапу реалізації. Якщо не дотримуватися системного підходу в реалізації стратегічного управління, зокрема щодо визначених пріоритетів, можна дестабілізувати сам процес стратегічного управління, і всі докладені для залучення зацікавлених сторін зусилля будуть марними.

Поспішний перехід до етапу реалізації проекту часто зумовлює нав'язування стратегічному управлінню приватних пріоритетів і залежність території від зовнішніх ресурсів. До того ж, стейкхолдери отримують потужний сигнал, що їх участь не бажана і не принесе користі. Відповідно, на порядку денному постає питання щодо участі зацікавлених сторін у цьому процесі (*матеріал про роль стейкхолдерів і груп інтересів у стратегічному управлінні див. у відповідному параграфі*).

Реалізація стратегічного плану передбачає опрацювання РГ, у рамках підготовки стратегії чи після її легітимізації, та подання відповідній раді на затвердження пропозицій щодо інструментів впровадження стратегії. Такими інструментами зокрема є:

підписання стейкхолдерами — представниками влади, бізнесу, громади — меморандуму про спільне виконання операційних дій та проектів; перегляд раніше прийнятих нормативно-правових актів відповідної ради та 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 про спільне виконання програм із реалізації державних пріоритетів на території тощо.

Організаційно-правовий

Передбачення в місцевому бюджеті розвитку видатків на реалізацію заходів і 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 із реалізації державних пріоритетів на території регіону; залучення кредитів фінансових інституцій; стимулювання розвитку небанківського фінансового сектору; розроблення інвестиційних проектів і бізнес-планів; стимулювання і залучення коштів населення, підприємств, організацій та іноземних інвесторів; залучення грантів українських, іноземних і міжнародних організацій; сприяння вирішенню земельних питань тощо.

Фінансово-економічний

Створення геоінформаційних місцевих систем та інформаційних центрів; формування привабливого інвестиційного іміджу території; розроблення та впровадження комунікаційної стратегії для інформування стейкхолдерів і представників територіальної громади про процес реалізації стратегії.

Інформаційно-комунікаційний

Забезпечення науково-методичного супроводу реалізації стратегічного плану; розроблення детальної проектної документації тощо.

Проектно-методологічний

Досягнення очікуваних цілей від реалізації стратегічного плану залежить не стільки від механізмів реалізації і виконання запланованого, як від впливу здійсненого на цільову сферу.

Практичні засоби досягнення пов'язані з проектами, що виникають з конкретних програм дій, які реалізуються у межах обраної стратегії.

В Україні на сьогодні, 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.

Залишається відкритим питання щодо механізмів розкриття потенціалу можливостей розвитку територіальної громади, що надає місцевим жителям активна

участь в 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 обмеженого кола пріоритетів розвитку безпосередньо для кожної "неподільної" територіальної громади.

Стратегічне управління на місцевому рівні часто наслідуює практики комерційного управління, втім має чіткі нормативно-правові обмеження щодо можливостей його реалізації.



Під стратегічним управлінням розуміють стратегічне мислення управлінців та їх дії

ВИСНОВКИ

Важливим документом, який регламентує стратегічне планування, є Розпорядження Кабінету Міністрів України "Про схвалення Концепції вдосконалення системи прогностичних і програмних документів з питань соціально-економічного розвитку України" (№ 504-р від 4 жовтня 2006 р.).

1. Стратегічне управління на центральному рівні — це процес, результатом якого є визначення стратегії та політики центральних органів виконавчої влади, що забезпечує прийняття рішень, які відповідають визначеній місії, досягненню цілей, виконанню завдань і реалізації функцій. При впровадженні стратегічного управління на центральному рівні важливо дати відповіді на такі основні питання: розробка стратегічних планів обов'язкова для всіх центральних органів виконавчої влади чи рішення щодо розроблення та реалізації стратегічного плану буде прийматися керівником відповідного центрального органу виконавчої влади в ініціативному порядку?; стратегічний план центральних органів виконавчої влади має затверджуватися на засіданні Кабінету Міністрів чи керівником відповідного центрального органу виконавчої влади?

Застосування стратегічного управління у діяльності центральних органів виконавчої влади зумовлює певні складнощі, пов'язані, зокрема, з такими обставинами: керівники центральних органів виконавчої влади не володіють достатніми навичками стратегічного управління, а працівники — підготовки стратегічних планів; запровадження стратегічного управління вимагає переходу від управління на основі наказів, доручень, нарад тощо до управління на основі планування і моніторингу; дієвість динамічного процесу стратегічного управління потребує чіткої узгодженості дій як на рівні центральних органів виконавчої влади, так і на рівні міжміністерської координації.

2. Для запровадження стратегічного управління на центральному рівні визначально важливим є розуміння того, що кошти платників податків (державний бюджет) виділяються винятково під стратегічні плани. Стратегічне управління спрямовує бюджетний процес. Тобто "бюджетний пиріг" розподіляється під потреби узгоджених і скоординованих стратегічних планів центральних органів виконавчої влади. Спрямування бюджетного процесу стратегічним управлінням передбачає зміну всієї системи управління.
3. Стратегічний план центрального органу виконавчої влади є документом, який формулює місію, цілі і завдання цієї інституції, окреслює заходи щодо їх виконання (із встановленням відповідальних за виконання осіб, передбаченням ресурсів, строків) та визначає очікувані результати. Стратегічне управління для центральних органів виконавчої влади зорієнтоване на: діяльність, спря-

мовану на підвищення результативності та постійне вдосконалення роботи ЦОВВ; складання бюджету ЦОВВ; планування ресурсів; оцінювання програм; моніторинг результативності та звітність. Існує своєрідна закономірність щодо структури центральних органів виконавчої влади: структура організації затверджується відповідно до уже схваленого стратегічного плану. Стратегічний план є підставою для створення структури центрального органу виконавчої влади; щодо функціонуючих ЦОВВ – стратегічний план є основою для реструктуризації згідно з ним структури цих органів.

4. Стратегічний план для центральних органів виконавчої влади містить такі фази (кроки): ініціювання та узгодження процесу стратегічного управління; визначення офіційних повноважень і обов'язків організації; визначення місії та цінностей організації; аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації; окреслення стратегічних проблем, які можуть постати перед організацією; формулювання стратегій і планів для розв'язання стратегічних проблем; розгляд і затвердження стратегій та плану; формування стратегічного бачення організації; забезпечення процесу реалізації; повторна оцінка стратегії та процесу стратегічного управління. Організацію завжди потрібно розглядати як засіб досягнення цілі, а не як ціль у собі або для себе. Чинники успіху організації – це необхідні дії або критерії, яким має відповідати організація, для успішної взаємодії з середовищем.

Етапи розробки стратегічного плану для центральних органів виконавчої влади: підготовка до процесу стратегічного управління та розробки стратегічного плану; аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища ЦОВВ; бачення і формулювання місії організації; визначення стратегічних цілей; окреслення завдань; розробка плану дій; моніторинг та оцінювання стратегічного плану для ЦОВВ. Важливим є досягнення початкової згоди між керівництвом, що ініціює процес стратегічного управління, і командою, яка розробляє і реалізує стратегічний план.

5. На першому етапі (до початку розроблення стратегічного плану) варто провести функціональне обстеження центрального органу виконавчої влади. Мета такого обстеження – оцінка готовності його персоналу й ресурсів до стратегічного управління, досягнення початкової згоди щодо очікуваних результатів, інституціоналізація (закріплення) умов і вимог щодо організації процесу управління відповідним розпорядчим документом. Це функціональне обстеження здійснюється за допомогою аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища організації.
6. Стратегічне управління для територіальних громад як системна технологія обґрунтування та прийняття найважливіших рішень щодо місцевого розвитку; визначення бажаного майбутнього стану території та способу його досягнення, що ґрунтується на аналізі зовнішнього оточення території та її внутрішнього потенціалу; формування узгоджених із територіальною громадою дій, на реалізації яких концентруються зусилля, ресурси основних суб'єктів місцевого розвитку. Головним завданням стратегічного управління на місцевому рівні є забезпечення гармонійного (sustainability) розвитку територій, основними принципами якого є: орієнтація на потреби та інтереси населення; консенсус щодо довгострокової мети (бачення) розвитку території; усебічність та цілісність; спрямованість на чіткі бюджетні пріоритети; проведення комплексного аналізу стану розвитку територіальної громади; обов'язковість моніторингу та оцінювання; відповідальність та лідерство на місцевому рівні; наявність впливової провідної установи та висока готовність органів влади дотримуватись зобов'язань; розбудова наявних механізмів і стратегій; активна та ефективна участь; зв'язок між національним і місцевим рівнями.

7. Стратегії та щорічні програми місцевого розвитку спрямовані на формування сприятливого середовища для розвитку підприємницького сектору, залучення інвестицій, забезпечення соціальних потреб населення, підвищення рівня його добробуту. Просторові програми (генеральні плани) стосуються розвитку території як об'єкта реалізації містобудівної політики місцевої влади. Усі види документів тісно взаємопов'язані, сприяють вирішенню питань підвищення дієвості функціонування території, хоча водночас і різняться між собою.
- Важливими завданнями на першому етапі розробки відповідної стратегії є аналіз місцевої соціально-економічної бази та готовності конкретного міста чи району до розвитку, а також зовнішнього і внутрішнього середовища. Стратегія не є винятково адміністративним документом — вона стає свосереднім суспільним договором громадської згоди, згідно з яким місцеві органи влади, суб'єкти господарювання, громадські організації та окремі громадяни беруть на себе певні зобов'язання.
8. Особливістю розроблення стратегічного плану для територіальної громади є її активна участь у цьому процесі. Стратегічний план розкриває потенціал, накопичений старшим поколінням, і спирається на можливості молоді. Ідеї стратегічного планування допомагають молоді сформулювати власні цілі життєвої самореалізації, узгоджувати життєві плани з планом територіального розвитку. Етапи розробки стратегічного плану на місцевому рівні відповідні загальній технології стратегічного управління і планування. Профіль громади — це документ, в якому ґрунтовно висвітлено аналіз та оцінку фактичного стану розвитку території у динаміці (аналізуються, як правило, п'ять попередніх років). Розробникам стратегії важливо провести порівняльний аналіз і визначити місце територіальної громади у конкурентному середовищі регіону, країни, світу (залежно від розміру і значення території). Реалізація стратегії — етап процесу стратегічного управління, в якому зацікавлена більшість громадян. Під стратегічним управлінням розуміють стратегічне мислення управлінців та їх дії.

КЛЮЧОВІ ТЕРМІНИ І ПОНЯТТЯ

Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища ЦОВВ	PEST-аналіз
Бюджетний кодекс	План дій
“Бюджетний пиріг”	План розвитку
Бюджетний процес	Повторна оцінка стратегії та процесу стратегічного управління
Бюджетні програми	Попарне порівняння
Визначення завдань	Принципи стратегічного управління на місцевому рівні
Визначення місії та цінностей організації	Пріоритети
Визначення офіційних повноважень та обов'язків організації	Програма соціально-економічного розвитку території
Визначення стратегічних проблем	Програмний компонент
Визначення стратегічних цілей	Програмні документи
Визначення стратегічного бачення організації	Просторові програми
Внутрішнє середовище	Профіль громади
Внутрішня оцінка	Рада зі стратегічного управління
Гармонійний розвиток територій	Реалізація стратегії
Двосторонні програми технічної допомоги	Рекламна діяльність
“Дерево цілей”	Ресурсно забезпечені програми
Державний бюджет	Робоча група

<p>Дієвий стратегічний план</p> <p>Етапи розробки стратегічного плану для ЦОВВ</p> <p>Завдання</p> <p>Загрози</p> <p>Зовнішнє середовище</p> <p>Зовнішня оцінка</p> <p>Ініціація та узгодження процесу стратегічного управління</p> <p>Інтегрована модель стратегічного управління і підготовки бюджету</p> <p>Комітет із стратегічного управління</p> <p>Комплексна програма соціально-економічного розвитку</p> <p>Метод А-В-С-аналізу</p> <p>Місія ЦОВВ</p> <p>Можливості</p> <p>Моніторинг та оцінювання стратегічного плану для ЦОВВ.</p> <p>Нормативно-правові документи</p> <p>Описово-аналітична частина стратегічного плану</p>	<p>Розгляд і затвердження стратегій та плану</p> <p>Розподіл-узгодження програм</p> <p>Самоорганізація</p> <p>SWOT-аналіз</p> <p>Сильні сторони</p> <p>Система реалізації</p> <p>Слабкі сторони</p> <p>Стратегії економічного розвитку території</p> <p>Стратегічне бачення</p> <p>Стратегічне управління на місцевому рівні</p> <p>Стратегічне управління на центральному рівні</p> <p>Стратегічні проблеми</p> <p>Стратегічні цілі</p> <p>Структурні зміни</p> <p>Субвенції місцевим бюджетам</p> <p>Фази стратегічного управління</p> <p>Функціональне обстеження ЦОВВ</p> <p>Цілепокладання</p> <p>Шаблон резюме проектної ідеї</p> <p>Щорічні програми місцевого розвитку</p> <p>Якісний стратегічний план</p>
--	---

ЗАПИТАННЯ І ЗАВДАННЯ ДО РОЗДІЛУ 7

Контрольні запитання

1. Назвіть етапи процесу розробки стратегічного плану ЦОВВ.
2. Яким повинен бути якісний стратегічний план для ЦОВВ?
3. Чи виникають труднощі при застосуванні стратегічного управління у діяльності ЦОВВ?
4. Назвіть основні переваги стратегічного управління для розвитку територіальної громади.
5. З яких основних етапів складається процес стратегічного управління?
6. У чому полягає діагностика початкового стану територіального розвитку?
7. Суть описово-аналітичної частини стратегічного плану.
8. Назвіть основні призначення описово-аналітичної частини.
9. Опишіть сутність SWOT-аналізу.
10. Стратегічне бачення — що це таке?
11. З яких етапів складається рекламна кампанія у процесі стратегічного управління?

Оцініть правильність тверджень (так—ні)

1. Стратегічне управління і бюджетний процес не мають бути взаємопов'язаним процесом.
2. Структура центрального органу виконавчої влади повинна відповідати стратегічному плану.
3. Стратегічний план відрізняється від комплексної програми соціально-економічного розвитку.

Питання для обговорення

1. Які особливості стратегічного управління на центральному рівні?
2. У чому особливості стратегічного управління на основі планування та моніторингу?

У другій умовній частині виконання завдання, враховуючи кількість міні-творчих груп, установлюється регламент для презентації.

Результати виконаного завдання репрезентують представники міні-творчої групи з використанням великих аркушів або дошки.

Поясніть: чому саме цих осіб ви внесли до списку? Які аргументи “за” чи “проти” кожної кандидатури можете навести? Чи спроможний такий склад команди обговорювати і приймати важливі рішення, пов’язані з розробкою і реалізацією стратегічного плану? Чи зможе робоча група — команда “зійти сходами” (див. рисунок 6.4 у розділі 6) розробки стратегічного плану?

Після репрезентації проводиться коротке обговорення результатів і підбиття підсумків та *складається узгоджений список* (шляхом підкреслення або ж окремо випишуються імена і прізвища) робочої групи — команди зі стратегічного планування для міністерства або ЦОВВ.

Завдання 3:

Керівники органів місцевого самоврядування повинні чітко розуміти потенціал їх готовності до процесу стратегічного управління. Потрібно визначити і оцінити можливі перешкоди на шляху до успіху та розробити план або стратегію щодо їх усунення.

Завдання. Визначте основні перешкоди на шляху впровадження стратегічного управління? (наприклад, відсутність лідерів; проблеми із залученням до цього процесу представників територіальної громади; брак ресурсів (зазначити конкретно яких, тощо). Ваша думка щодо їх вирішення?

Форма для виконання завдання

Перешкоди	Шляхи їх усунення

Завдання 4:

Назвіть вигоди, прямі або непрямі, які ви очікуєте від стратегічного управління (наприклад, ефективніше використання ресурсів території; конструктивні взаємовідносини з підприємцями; якісний план змін та управління змінами). Занотуйте найважливіші вигоди.

НАВЧАЛЬНІ РЕСУРСИ

Основна література

1. Берданова О. В. Стратегічне планування : навч. посіб. / О. В. Берданова, В. М. Вакуленко, В. В. Тертичка. — Київ ; Львів : ЗУКЦ, 2008. — 138 с. — Існує ел. версія: www.IPAS.org.ua/library.htm.
2. Брайсон Дж. Стратегічне планування для державних та неприбуткових організацій / Джон М. Брайсон ; пер. з англ. А. Кам'янець. — Львів : Літопис, 2004. — 352 с.
3. Вакуленко В. М. Стратегічне планування на місцевому та регіональному рівнях : навч. посіб. / В. М. Вакуленко, В. В. Мамонова, Ю. П. Шаров. — Ужгород: Патент, 2004. — 198 с.
4. Запровадження стратегічного планування в Україні : збірка док. і матеріалів / уклад. В. Тертичка. — Київ : Центр дослідж. адмін. реформи НАДУ, 2004. — 401 с. — Існує ел. версія: www.IPAS.org.ua/library.htm.
5. Про схвалення Концепції вдосконалення системи прогностичних і програмних документів з питань соціально-економічного розвитку України : розпорядження КМУ від 4 жовт. 2006 р. № 504-р // Офіц. вісн. України. — 2006. — № 40. — Ст. 2692.

Додаткова література

6. Берданова О. Стратегічне планування місцевого розвитку : практич. посіб. / О. Берданова, В. Вакулєнко ; Швейцарсько-укр. проект "Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO". – Київ : ТОВ "Софія-А", 2012. – 88 с.
7. Браун П. Посібник з аналізу державної політики : пер. з англ. / П. Браун. – Київ : Основи, 2000. – 243 с.
8. 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.
9. Василенко В. А. Стратегічне управління : навч. посіб. / В. А. Василенко, Т. І. Ткаченко. – Київ : ЦУЛ, 2003. – 396 с.
10. Ведунг Е. Оцінювання державної політики і програм / Еверт Ведунг ; пер. з англ. В. Шульга. – Київ : Всеуито, 2003. – 350 с.
11. 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.
12. Винокуров В. А. Организация стратегического управления / В. А. Винокуров. – Москва : Центр экономики и маркетинга, 2006. – 456 с.
13. Енциклопедичний словник з державного управління : довідк. вид. / НАДУ ; 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.
14. 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.
15. Лесечко М. Д. Стратегічне планування : навч. посіб. / М. Д. Лесечко, Р. М. Рудницька ; Львів. регіон. ін-т держ. упр. Нац. акад. держ. упр. при Президенті України. – Львів, 2004. – 73 с.
16. Мамонова В. Стратегічне планування в управлінні сучасним містом / В. Мамонова // Управління сучасним містом. – 2001. – № 1/3. – С. 129–135. – Існує ел. версія: <http://www.uara-dlc.org.ua/ukrmisto/1/n1g4s6.htm>.
17. Минцберг Г. Стратегический процесс / Г. Минцберг, Дж. Б. Куинн, С. Гошал. – Санкт-Петербург : Питер, 2001. – 587 с.
18. Непочатенко О. О. Сутність і зміст стратегічного управління / О. О. Непочатенко, О. М. Транченко // Зб. наук. пр. / Уман. держ. аграр. ун-т. – Умань, 2008. – Вип. 67, ч. 2 : Економіка. – С. 353–360.
19. Осовська Г. В. Стратегічний менеджмент: теорія та практика : [навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.] / Г. В. Осовська, О. Л. Фіщук, І. В. Жалінська. – Київ : Кондор, 2003. – 190 с.
20. Розенфельд Р. Лекції з державної політики / Р. Розенфельд ; пер. з англ. С. Соколик. – Київ : К. І. С., 2002. – 60 с.
21. Розроблення та впровадження стратегічного плану розвитку регіону : практич. посіб. / А. Вігода [та ін.] ; за ред. І. Санжаровського. – Київ : К. І. С., 2008. – 214 с.
22. Система стратегічного планування соціально-економічного розвитку в Україні: сучасний стан та напрями вдосконалення. – Київ : ПРООН в Україні, 2009. – 120 с.
23. Стратегічне управління: конспект лекцій для дистанційного навчання / Ю. В. Ковбасюк, В. В. Тертичка. – Київ : НАДУ, 2013. – 140 с.
24. Стратегія регіонального розвитку: формування та механізми реалізації : матеріали підсумкової наук.-практич. конф. за міжнар. участю, 31 жовт. 2008 р. / Нац. акад. держ. упр. при Президенті України, Одес. регіон. ін-т держ. упр. – Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2008. – 468 с.

25. Тертичка В. В. Стратегічне управління [Електронний ресурс] : навч. посіб. / В. В. Тертичка. — Електрон. дані та прогр. — Київ : К.І.С, 2015. — 1 електрон. опт. диск. (CD-ROM). — Назва з контейнеру. — (ISBN 978-617-684-140-1). — Веб-сайт: http://ipas.org.ua/images/doc/Library/EducationalMaterials/spm_tertychka_2015_a4.pdf.
26. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент : искусство разраб. и реализации стратегии : учеб. для вузов / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд ; пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. — Москва : Банки и биржи; ЮНИТИ, 1998. — 576 с.
27. Хомич Л. В. Стратегія регіонального розвитку і планування території / Л. В. Хомич // Стратегічні пріоритети. — 2007. — № 4. — С. 142–149.
28. Шаров Ю. П. Стратегічне планування в муніципальному менеджменті: концептуальні аспекти / Ю. П. Шаров ; Укр. акад. держ. упр. при Президентові України, Дніпропетр. філіал. — Дніпропетровськ, 2001. — 300 с.
29. Шаров Ю. Стратегічне планування та реалізація політики на центральному, регіональному та місцевому рівнях : (опор. конспект дистанц. курсу) : навч. посіб. / Ю. П. Шаров ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. — Київ : Центр навч. л-ри, 2004. — 56 с.
30. Chandler A. D. Strategy and structure / A. D. Chandler. — Cambridge : chapters in the history of the industrial enterprise : MIT Press, 1962. — 463 p.
31. Pearce J. A. Strategis Management / J. A. Pearce, R. B. Robinson. — 2nd ed. — Homewood : Richard D. Irwin, 1985. — P. 23–25.
32. Strategic Management : consept and Cases / University of Alabama. — 4th ed. — Plano (Texas, USA) : Business Publication Inc., 2007. — 647 p.

Ресурси Інтернет

- 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 екрану.
- 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 екрану.
- Громадянське суспільство і влада [Електронний ресурс] : уряд. веб-сайт / Департамент інформації та комунікацій з громадськістю Секретаріату Кабінету Міністрів України. — Електрон. дані та прогр. — Київ, 2007–2013. — Режим доступу: http://civic.kmu.gov.ua/consult_mvc_kmu/news/article. — Назва з екрану.
- Інститут аналізу політики та стратегій [Електронний ресурс] : веб-сайт. — Електрон. дані та прогр. — Київ : ІАПС, 2008–2013. — Режим доступу: <http://www.ipas.org.ua/>. — Назва з екрану.
- Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу [Електронний ресурс] : веб-сайт. — Електрон. дані та прогр. — Київ, 2013. — Режим доступу: <http://www.center.gov.ua>. — Назва з екрану.
- Блейклі Е. Планування місцевого економічного розвитку (теорія і практика) [Електронний ресурс] / Едвард Дж. Блейклі, Тед К. Бредшоу. — Режим доступу: <http://www.management.com.ua/books/view-books.php?id=83>. — Назва з екрану.
- Методичні матеріали зі стратегічного планування Фонду з міжнародного розвитку США [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://led.net.ua/ukr/tools/53.html>. — Назва з екрану.
- SWOT_Analysis (Wikipedia-The Free encyclopedia) [Electronic resource]. — Режим доступу: http://en.wikipedia.org/wiki/SWOT_Analysis_138. — Title from the screen.

РОЗДІЛ 11

**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ: ПРОГРАМИ І ПРОЕКТИ
ТА СТРАТЕГІЧНА ЕКОЛОГІЧНА ОЦІНКА**

Мета вивчення розділу: отримати уявлення: про роль програм у стратегічному управлінні; про державні цільові програми і матричний підхід для оптимізації кількості програм; про проектний підхід у стратегічному управлінні, стратегію як проект, портфелі проектів і проектний підхід; про концепцію управління проектами у сфері державного управління; про стратегічну екологічну оцінку, гармонійний розвиток і етапи і процедури CEO.

Навчальні цілі:

- 1) засвоєння базових понять про роль програм у стратегічному управлінні, про державні цільові програми;
- 2) усвідомлення ролі і значення матричного підходу для оптимізації кількості програм;
- 3) ознайомлення з особливостями проектного підходу у стратегічному управлінні та викликах і загрозах розробки стратегії як проекту;
- 4) розуміння значення портфеля проектів, управління портфелем стратегічних проектів;
- 5) розуміння змісту концепції управління проектами у сфері державного управління та значення національних проектів у розбудові системи стратегічного управління;
- 6) усвідомлення гармонійного розвитку і CEO, етапів і процедур CEO;
- 7) вміння застосовувати здобуті знання в практиці стратегічного управління.

Після вивчення розділу ви повинні:**а) знати:**

- роль програм у стратегічному управлінні;
- особливості проектного підходу у стратегічному управлінні;
- методи й інструменти проектного підходу з розробки стратегії;
- складники, фази й технологію управління в проекті;
- специфіку управління проектними групами;
- взаємозв'язок гармонійного розвитку й CEO.

б) вміти:

- у загальному вигляді оптимізувати програми із застосуванням матричного підходу;
- концептуально розуміти стратегію як проект;
- методологічно правильно застосовувати проектний підхід у загальному контексті стратегічного планування;
- концептуально правильно застосовувати CEO.

Зміст розділу**Вступ****11.1 Роль програм у стратегічному управлінні**

11.1.1 Програма як складник стратегічного плану

11.1.2 Державні цільові програми

11.1.3 Оптимізація кількості програм — матричний підхід

11.2 Проектний підхід у стратегічному управлінні

11.2.1 Стратегія як проект: виклики і загрози

- 11.2.2 Стратегія як проект: методологічні помилки
- 11.2.3 Проект: складники, фази, технологія управління
- 11.2.4 Розгортання проекту: кроки і формуляри
- 11.2.5 Портфелі проектів
- 11.2.6 Проектний підхід: переваги і недоліки
- 11.2.7 Методи й інструменти проектного підходу з розробки стратегії: командна робота
- 11.2.8 Управління портфелем стратегічних проектів
- 11.2.9 Управління проектними групами
- 11.2.10 Проектний підхід у загальному контексті стратегічного управління
- 11.2.11 Концепція управління проектами у сфері державного управління
- 11.2.12 Роль національних проектів у розбудові системи стратегічного управління

11.3 Стратегічна екологічна оцінка (СЕО)

- 11.3.1 Гармонійний розвиток і СЕО
- 11.3.2 Етапи СЕО: започаткування і масштаб
- 11.3.3 Етапи СЕО: оцінка стану довкілля та впливу на досягнення цілей
- 11.3.4 Процедури СЕО

Висновки

Ключові терміни і поняття

Запитання і завдання до розділу 11

Навчальні ресурси

Вступ

Одинадцятий розділ містить матеріал щодо ролі програм у стратегічному управлінні (п. 11.1). Охарактеризовано програму як складник стратегічного плану (п. 11.1.1), державно-цільові програми (11.1.2) та матричний підхід для оптимізації кількості програм (п. 11.1.3).

Про можливість застосовувати проектний підхід у стратегічному управлінні (п. 11.2), про виклики й загрози та методологічні помилки при складанні стратегії як проекту (пп. 11.2.1-11.2.2). Слід звернути увагу на складники, фази, технологію управління проектом (п. 11.2.3) та на кроки і формуляри розгортання проекту (п. 11.2.4). Важливим є матеріал про портфелі проектів (п. 11.2.5) і управління портфелем стратегічних проектів (п. 11.2.8).

Для застосування проектного підходу важливим є командна робота (п. 11.2.7) й управління проектними групами (п. 11.2.9). Необхідно приділити увагу проектному підходу в загальному контексті стратегічного планування (п. 11.2.10) і концепції управління проектами у сфері державного управління (п. 11.2.11). Важливу роль у системі стратегічного управління відіграють національні проекти (п. 11.2.12).

Одночасно потрібно мати на увазі особливості СЕО. Гармонійний розвиток тісно пов'язаний з СЕО (п. 11.3.1). Важливо дотримуватися етапів проведення СЕО (пп. 11.3.2-11.3.3) та процедури СЕО (п. 11.3.4).

11.1. Роль програм у стратегічному управлінні

11.1.1. Програма як складник стратегічного плану

Сьогодні, зважаючи на наявність значної кількості програм, доцільно розглядати їх як складники стратегічного планування, якими часто замінюються плани дій і оперативні плани (*Матеріал про стратегічне управління в ЦОВВ: програмний компонент; відмінності стратегічного плану від комплексних програм соціально-економічного розвитку; етапи розроблення оперативного плану; створення програмних доку-*

ментів; програма соціально-економічного розвитку території як невід’ємна складова оперативного плану; моніторинг виконання бюджетних програм див. у відповідних параграфах. Також про окремі аспекти ролі програм див. параграфи вдосконалення нормативного забезпечення системи стратегічного управління і планування; сучасні підходи з вдосконалення системи стратегічного управління і планування).

Для України, зважаючи на значну кількість програм (загальнодержавного, регіонального, місцевого значення), оптимальним було б включення їх до стратегічного плану.



Програма — складник стратегічного плану організації, регіону, територіальної громади, в якій встановлено цілі програми, завдання (задачі), засоби (заходи), показники (індикатори) моніторингу й оцінювання реалізації.

Нагадаємо, що існують відмінності стратегічного управління за компонентами стратегічного плану на центральному, регіональному і рівні територіальної громади (див. рисунок 10.7). Загальна схема включення програм до стратегічних планів подана на рисунку 11.1.



Рисунок 11.1. Схематичне зображення включення програм до стратегічних планів

Програма як частина стратегічного плану організації, в якій виписані цілі програми, завдання, засоби (заходи), показники оцінювання діяльності та асигнування. Існують такі типи програм:

- інституційна — цілі програми стосуються лише однієї сфери управління;
- міжінституційна — цілі програми стосуються декількох сфер управління.

Підготовка програм інституції передбачає такі складники:

✓ Елементи програми:

- цілі;
- завдання;
- кошти (заходи);
- показники оцінки;
- фінансовий план.

- ✓ Цілі програм:
 - вказують результат, який повинен бути досягнутий за певний час (конкретизують стратегічні цілі);
 - пов'язані зі стратегічними цілями інституції;
 - пов'язані з результатами аналізу зовнішніх і внутрішніх факторів (повинні відповідати конкретним умовам і можливостям);
 - відображають пріоритети інституції.
- ✓ Завдання програм. Завдання програми інституції встановлюють у такий спосіб, щоб:
 - вказували на один основний результат, який має бути досягнутий;
 - результат має бути вимірюваним;
 - результат має бути досягнутий за бюджетний рік наявними засобами.
- ✓ Засоби (заходи) програм. Засоби (заходи) повинні відповідати таким критеріям:
 - засіб (захід) повинен бути результативним і раціональним способом виконання завдання і досягнення мети;
 - засобами (заходами) можна виконати завдання і досягти мети за наявних ресурсів;
 - засіб (захід) має бути зрозумілим, чітким, правомірним і практично здійсненним.

Вимоги до програм в інституції. Програму створюють для досягнення стратегічної мети. У програмі має бути передбачені засоби (заходи), що дозволяють результативним способом досягти встановленої мети. Цілі програми, завдання і показники оцінки діяльності мають становити логічно обґрунтовану систему.

11.1.2. Державні цільові програми

Окремо розглянемо державні цільові програми (ДЦП), оскільки сьогодні існує значна кількість саме таких програм, і складаються вони на середньостроковий період (до п'яти років).



Державна цільова програма — це комплекс взаємопов'язаних завдань і заходів, спрямованих 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.

Відповідно до статті 5 Закону України “Про державні цільові програми” (від 18.03.2004 р. № 1621-IV) Постановою Кабінету Міністрів України “Порядок розроблення та виконання державних цільових програм” (від 31 січня 2007 р. № 106) затверджено Порядок розроблення та виконання ДЦП.



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, окремих галузей економіки та адміністративно-територіальних одиниць, що потребують державної підтримки.

ДЦП поділяються на:

- загальнодержавні програми економічного, науково-технічного, соціального, національно-культурного розвитку, охорони довкілля. Загальнодержавні програми — це програми, які охоплюють всю територію держави або значну

кількість її регіонів, мають довгостроковий період виконання і здійснюються центральними та місцевими органами виконавчої влади;

- інші програми, метою яких є розв'язання окремих проблем розвитку економіки і суспільства, а також окремих галузей економіки та адміністративно-територіальних одиниць, що потребують державної підтримки.

Метою розроблення ДЦП є:

- сприяння реалізації державної політики на пріоритетних напрямках розвитку держави, окремих галузей економіки та адміністративно-територіальних одиниць;
- забезпечення концентрації фінансових, матеріально-технічних, інших ресурсів, виробничого та науково-технічного потенціалу, а також координації діяльності центральних і місцевих органів виконавчої влади, підприємств, установ та організацій для розв'язання найважливіших проблем.

ДЦП розробляється за сукупності таких умов:

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

За своєю спрямованістю ДЦП поділяються на економічні, наукові, науково-технічні, соціальні, національно-культурні, правоохоронні, оборонні, екологічні. Класифікацію ДЦП наведено у таблиці 11.1.

Таблиця 11.1

Класифікація державно-цільових програм

економічні	спрямовані на розв'язання комплексних галузевих і міжгалузевих проблем виробництва, підвищення його ефективності та якісних характеристик, забезпечення ресурсозбереження, створення нових виробництв, розвиток виробничої кооперації
наукові	метою яких є виконання фундаментальних досліджень у галузі природничих, суспільних і технічних наук
науково-технічні	розробляються для розв'язання найважливіших науково-технічних проблем, створення принципово нових технологій, засобів виробництва, матеріалів, іншої наукоємної та конкурентоспроможної продукції
соціальні	передбачають розв'язання проблем підвищення рівня та якості життя, проблем безробіття, посилення соціального захисту населення, поліпшення умов праці, розвиток охорони здоров'я та освіти
національно-культурні	спрямовані на розв'язання проблем національно-культурного розвитку, збереження національно-культурної спадщини, задоволення інтелектуальних та духовних потреб людини
екологічні	метою яких є здійснення загальнодержавних природоохоронних заходів, запобігання катастрофам екологічного характеру та ліквідація їх наслідків
оборонні	розробляються з метою посилення обороноздатності держави
правоохоронні	спрямовані на забезпечення правоохоронної діяльності, боротьби із злочинністю та державної безпеки

ДЦП можуть бути спрямовані на розв'язання інших проблем, у тому числі регіонального розвитку, що мають державне значення.

Постанова Кабінету Міністрів України “Про затвердження порядку розроблення та виконання державних цільових програм” (від 31.01.2007 р. № 106) визначає механізм розроблення, погодження, подання для затвердження та виконання ДЦП. Цей порядок визначає структуру (перелік і вимоги до розділів програм) та процедуру, якої необхідно дотримуватися під час підготовки проекту програм.

Наказом Міністерства економіки від 24.06.2010 р. № 742 затверджені Методичні рекомендації щодо проведення оцінки економічної і соціальної ефективності виконання державних цільових програм.

Паспорти бюджетних програм. (Матеріал про стратегічне управління в ЦОВВ: програмний компонент; відмінності стратегічного плану від комплексних програм соціально-економічного розвитку; етапи розроблення оперативного плану: створення програмних документів; програма соціально-економічного розвитку території як невід'ємної складової оперативного плану; моніторинг виконання бюджетних програм див. у відповідних параграфах).

Правила складання паспортів бюджетних програм (БП) місцевих бюджетів.

Паспорт БП – документ, що містить повну інформацію про БП та застосовується для здійснення моніторингу, оцінки реалізації і контролю ефективності виконання БП й цільового використання бюджетних коштів.

Мета БП – кінцевий результат, що досягається при виконанні БП, відповідає пріоритетам державної та регіональної політики і сприяє досягненню стратегічної мети розвитку держави та/або адміністративно-територіальної одиниці в середньостроковому періоді.

Завдання БП – конкретний, спрямований на досягнення мети БП комплекс заходів, який відображає основні етапи досягнення поставленої мети.

Накази Міністерства фінансів України: Правила складання паспортів бюджетних програм (від 29.12.2002 р. № 1098 (у редакції наказу Мінфіну від 14.01.2008 р. № 19) та 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 (від 09.07.2010 р. № 679) унормовують правила складання паспортів бюджетних програм.

Наказами Міністерства фінансів України: Про затвердження Примірного переліку результативних показників бюджетних програм (від 18.01.2011 р. № 15) та Методичні рекомендації щодо здійснення оцінки ефективності бюджетних програм (від 17.05.2011 р. № 608) визначено примірний перелік результативних показників та критерії оцінки ефективності бюджетних програм.

11.1.3. Оптимізація кількості програм – матричний підхід

Для України характерним є наявність значної кількості різноманітних програм. Кількісно-якісна систематизація відбулася завдяки ухваленню Закону України “Про державні цільові програми” (від 18.03.2004 р. № 1621-IV) та прийняття Постанови Кабінету Міністрів України “Порядок розроблення та виконання державних цільових програм” (від 31 січня 2007 р. № 106), якою затверджено Порядок розроблення та виконання ДЦП.

Варіантом оптимізації кількості програм є матричний підхід. Матриця оптимізації програм має практичне застосування. Відповідно до методичних рекомендацій з узгодження наявних і майбутніх програм матрицю оптимізації програм було застосовано на практиці згідно з ухваленою стратегією АРК. Методичні рекомендації з Матрицею оптимізації програм було введено в дію наказом Міністерства економіки АРК.





Методичні рекомендації з узгодження наявних і майбутніх державних і республіканських програм зі стратегічними цілями і пріоритетами АРК див. у **Додатку 11.1**. Скорочений варіант (для одного пріоритету) матриці оптимізації програм див. у **Додатку 11.2**. Порядок заповнення матриці для кожної програми за формою і порядок роботи з матрицею оптимізації програм див. у **Додатку 11.3**

Методичні рекомендації з узгодження наявних та майбутніх державних і республіканських програм зі стратегічними цілями і пріоритетами АРК були підготовлені з метою встановлення єдиного порядку узгодження наявних та майбутніх державних і республіканських програм зі стратегічними цілями та пріоритетами Стратегії економічного та соціального розвитку Автономної Республіки Крим на 2011-2020 роки. Методичні рекомендації зорієнтовані на роз'яснення практики застосування Матриці оптимізації програм і правильного розуміння понятійного апарату Стратегії.

Заповнення Матриці оптимізації програм здійснюється поетапно за формою для кожного пріоритету Стратегії. Таким чином, для кожного пріоритету Стратегії заповнюємо і відповідно оптимізуємо кількість за цілями і завданнями наявні і майбутні програми. Так відбувається оптимізація програм.

Наприклад, з наявних 52 програм в АРК у результаті застосування матриці оптимізації програм було залишено 18 і розроблено ще 3 нових програми відповідно до пріоритетів Стратегії. Загалом у результаті застосування було узгоджено за пріоритетами, цілями і завданнями 22 програми.

11.2. Проектний підхід у стратегічному управлінні

11.2.1. Стратегія як проект: виклики і загрози

Залежно від сфери вживання і змісту термін проект виявляє різні рівні його тлумачення і розуміння. З одного боку, він є продуктом інтелектуальної творчості, а з другого — як безпосередній готовий предмет з чітко визначеними параметрами. Ці особливості мають як традиційне, так і новаторське тлумачення.



У традиційному трактуванні під проектом розуміють план споруди чи конструкції.

Звично також сприймаються словосполучення “проект Конституції”, “проект реформи” тощо. Це — традиційне тлумачення, яке означає, по суті, начерк, пропозицію, побажання, ідею та один з можливих варіантів її втілення, ще не існуючу річ — і невідомо, чи буде вона існувати та в якому вигляді.



Новаторське тлумачення передбачає розуміння проекту як елементу, фрагмента, етапу у виконанні певних програм, самодостатнього управлінського рішення господарського або фінансового характеру.

Таке значення поняття “проект” сприймається як нове. Воно передбачає не пропозицію, що допускає зміни, альтернативи, уточнення, а конкретне завдання, обмежене визначеними рамками в просторі і часі, рівнем фінансування тощо.

Згідно з тлумачним словником Вебстера, у найзагальнішому розумінні (19 позицій) *проект* (англ. project) — це щось, що задумується чи планується; план чи схема. У контексті концепції *проектного менеджменту* під поняттям проект розуміють систему сформульованих завдань, фізичних об'єктів, технологічних процесів, технічної та організаційної документації, що створюються й упроваджуються для реалізації цих завдань, а також сукупність матеріальних, фінансових та інших ресурсів і управлінських рішень щодо їх виконання.



Проект — це унікальне починання, одноразова послідовність дій, комплекс заходів на досягнення певної мети. Він інтегрує в собі як певну ідею, задум, так і дії щодо втілення цього задуму в життя.

У 2006 р. журнал Fortune навів дані свого дослідження, які свідчили про те, що «менше 10 % розроблених стратегій дієво реалізуються».

Чи дійсно наші організації мають дієво розроблені стратегії? Тобто ясного, чіткого та повністю усвідомленого розуміння «куди йти та чому саме туди».

При визначенні «дієво розробленої стратегії» слід спиратися на практики реалізації стратегій. Питання полягає в тому, чи вміють навіть невеликі і не надто формалізовані організації змінювати свою стратегію відповідно до змін у зовнішньому середовищі — швидко та дієво. «Змінювати» — означає впливати на те, що вже існує, отже, можна ставити також питання про наявність або формулювання початкових стратегій в організаціях та їх якість.

Так чи інакше, існує необхідність оцінки того, наскільки дієво організації, які вже зрозуміли потребу в свідомому формулюванні стратегії, розробляють, впроваджують та своєчасно змінюють свої стратегії в нинішньому бурхливому середовищі. Точніше, повертаючись до початкового припущення щодо низького рівня цієї дієвості, нас буде цікавити, чому цей процес є малодієвим.

Обмеження та бар'єри. Розробка стратегії відбувається в рамках еволюції організації через усвідомлення та закріплення елементів «де ми є та куди ж ми йдемо». На практиці цей процес часто збігається з бажанням вищих управлінців підвищити безпеку своєї організації через введення єдиних «правил гри» — актуальними стають питання щодо формалізації організаційних процесів, процедур, порядку вироблення рішень тощо. Це саме стосується і стратегій, які могли б гарантувати подальший успіх.

Як правило, результатом розробки стратегії мають бути чітко сформульовані положення про цільові сегменти, унікальну пропозицію цінності, цілі організації, конкурентні стратегії, стратегії росту, елементи маркетинг-мікс тощо. У процесі розробки цих стратегічних елементів виникає багато бар'єрів. Окремі з них добре відомі більшості фахівців, інші — менше. Схематичне зображення чинників, які впливають на розробку стратегії, див. на рисунку 11.2.



Рисунок 11.2. Чинники, які впливають на розробку стратегії

Довгострокові виклики, які стоять перед управліннями, які приступають до розробки стратегії:

Взаєморозуміння між управліннями та стейкхолдерами часто є головною запорукою успіху. Ідеальний стан — повний баланс відносин всіх стейкхолдерів — на практиці відбувається нечасто. Те, що ми маємо в реаліях — це часті конфлікти між самими стейкхолдерами; стейкхолдерами та вищими управліннями; між вищими управліннями та працівниками організації. Не варто ідеалізувати підхід за балансом сил: “доки немає балансу, не слід розпочинати стратегію”. Слід діяти навпаки — враховуючи весь цей клубок суперечностей, потрібно відповідно виставляти пріоритети, планувати організаційні зміни, працювати зі стейкхолдерами і не думати при цьому, що за шість місяців та навіть рік вдасться щось суттєво змінити. Що стосується процесу

Взаєморозуміння

розробку стратегії, необхідно просто робити акцент на тісному залученні стейкхолдерів: якщо не до постійного процесу розробки, то принаймні до ключових моментів: формулювання місії, стратегічних цілей, основних результатів тощо.

Знання та компетентності, які необхідні для розробки стратегії, як правило, відсутні в організації. Навіть у великих організаціях важко знайти достатню кількість управлінців, які добре

Знання та компетентності

знають інструментарій з формування стратегії, обізнані в питаннях сучасних концепцій та мають у цій справі достатній досвід. Цей виклик є довгостроковим, оскільки він пов'язаний із формуванням певної системи знань та культури на корпоративному рівні.

Короткострокові виклики — є такими, які потрібно приймати та долати протягом терміну розробки та впровадження стратегії.

Вузьке коло розробників стосується залучення управлінців різного рівня та профілів до процесу розробки. Очевидно, що стратегія на етапі розробки та особливо в реалізації буде значною мірою залежати від того, наскільки вона підтримується всією командою ключових

Вузьке коло розробників

управлінців. У тому числі управлінців середньої ланки, які, власне, і є відповідальними за операційну роботу. На практиці зробити це дуже складно — як через брак вже зазначених знань, навичок та компетенцій відповідних управлінців, так і через їхнє надмірне завантаження в операційних процесах. Однак робити це необхідно, якщо вищі управлінці прагнуть до того, щоб їхня стратегія не залишилася “на папері”.

Доповнюючи сказане вище, логічно продовжити, що коли планують одні, а впроваджувати доводиться іншим, то шансів на успіх через таке відокремлення зовсім небагато. Цей виклик є складним та серйозним, особливо в умовах значних змін в організації.

Розробники і впроваджені

Перед управліннями постають питання організації командної роботи, широких комунікацій, разом із застосуванням правил жорсткої дисципліни. Власне, системи знань та культури на корпоративному рівні, все це необхідно та можливо здійснити силами згуртованої команди.

Коли організація перетинає певну межу свого росту, формалізація необхідна — всі хочуть чітких “правил гри”. З іншого боку, надмір формалізації у стратегічному управлінні може бути дуже шкідливим. З огляду знову ж таки на досвід і практику, організації дійсно страждають від надміру документів, які народжуються в процесі розробки стратегії (особливо на початковому етапі),

Формалізація

а також при налагоджуванні інструментів контролю. Сам процес розробки стратегії у низці випадків взагалі не формалізований.

Якість консалтингу є визначальною для подолання багатьох викликів, але особливо для запобігання методологічних помилок. Питання якості й відповідальності консультантів за стратегію. **Прикладом** неякісних стратегій є низка контекстуально схожих стратегічних планів на регіональному і місцевому рівнях, які так і залишилися “на папері”, хоча були розроблені за сприяння міжнародних проектів із залученням консультантів. Для вищих управлінців

Якість консалтингу

якість консалтингу є короткостроковим викликом, оскільки вибір на ринку консалтингових послуг все ж є, і можна підібрати достатньо кваліфікованих фахівців.

11.2.2. Стратегія як проект: методологічні помилки

Стратегія як проект може містити методологічні помилки, тобто ті речі, яких, на відміну від викликів, можна було б уникнути від самого початку розробки стратегії. Найпоширенішими методологічними помилками є:

Управлінці і їх консультанти не розглядають розробку стратегії як проект, що має певні часові рамки. І таких фактів багато.

Необмежені часові рамки

Тобто, попри добре розуміння багатьох обмежень та складності процесу на противагу гострій нестачі знань та ресурсу в команді, попри усвідомлення того, що час летить, а “стратегія потрібна на вчора” ... — вищі управлінці вперто йдуть на те, що... не фіксують терміни розробки стратегії. У результаті — процес розробки стратегії завмирає

після 3-4 місяців декількох стратегічних сесій або тягнеться більше року, так нічим конкретним і не закінчуючись. Часові рамки розробки стратегії повинні бути обмеженими — це аксіома для будь-якої розробки, в іншому випадку втрачається її актуальність.

Планування “згори-вниз”, властиве багатьом організаціям, є класичним прикладом не тільки відомої школи стратегічного планування, але часто й відображенням певного управлінського менталітету.

Планування “згори-вниз”

Слід говорити про помилковість, тобто нерозуміння вищими управлінцями того, що використовуючи тільки такий підхід, вони позбавляють себе багатьох здорових ідей, які генеруються “знизу”, і таким чином значно обмежують варіанти стратегій, не кажучи вже про низьку дієвість упровадження. Сучасний підхід базується на обох

комбінаціях “згори-вниз”, “знизу-вгору” та багатьох ітераціях цього процесу. Головна проблема полягає саме в тому, як організувати такий процес (*матеріал про стратегічні концепції, зокрема концепції “згори-вниз” і “знизу-вгору” — у відповідному параграфі*).

Разом із жорстким програмуванням фінансових результатів, що є наслідком багатьох факторів, але передовсім — впливу фактору “необмеженого часу”. Це призводить до того, що коли настає час подавати та затверджувати бюджети наступного року — “цифрувати” немає чого, тобто стратегія ще не готова і відповідні операційні плани не розроблені. Але стейкхолдери вимагають конкретики, тому бюджет —

Оцифровування стратегій

ця “священна корова” планування — має бути зроблений. Так само мають бути амбіційні цифри зростання — чіткі й обов’язковотішні — показники, які ґрунтуються на точному прогнозі. За численними поправками,

багатоогодинними нарадами, де точаться запеклі дискусії та на які витрачається маса зусиль, часу та ресурсів організації, питання розробки чи “доопрацювання” стратегії стає малоактуальним та знову відкладається на декілька місяців.

Методи та інструменти є надзвичайно важливими для розробки стратегій. Багато організацій практикують до цього часу неактуальні вже на сьогодні концепції, методи, підходи та інструменти. **Наприклад**, класична піраміда стратегічного планування вважається сьогодні застарілою багатьма експертами. Середовище настільки непередбачуване, а ризики неправильних прогнозів настільки високі, що фактором успіху стає внесення своєчасних

Методи та інструменти

та швидких змін у стратегіях. Тому класична піраміда планування зі своїми річними циклами, намаганням все спрогнозувати та спланувати в умовах, які дедалі більше не прогнозовані, є звичайною методологічною помилкою — тобто неправильним підходом. Багато світових “гуру” говорять сьогодні про гнучкі підходи, які виходять за рамки річних планів, жорстких прогнозів та сценаріїв, але натомість дозволяють швидко реагувати на нові зміни та можливості організації

швидше генерувати нові ідеї та залучати управлінців знизу. Те саме стосується й інструментів. Управлінці “зациклюються” на використанні якихось одного-двох інструментів, забуваючи чи не знаючи, що, по-перше — їх існує декілька сотень, як для аналізу ситуацій, так і розробки стратегії, і, по-друге, — що кожен із них має свої обмеження і краще за все адаптований під конкретну ситуацію. Тобто жоден із них не може бути панацеєю, і тому найкраще

використовувати певну комбінацію, адаптовану до того ж під технологічну зрілість організації. Знову підкреслимо важливу роль консультантів у пропонуванні методик та інструментів, які, свідомо чи несвідомо, можуть заводити організації в глухий кут.

Постійні зміни в середовищі — є “неодмінним злом”. Зміни ведуть і до постійного перегляду перших результатів (аналізів, висновків), і до відволікання та переключення управлінців на “гасіння” чергових “пожеж”, які виникають через непередбачені зміни. Досить лише поглянути на невизначеність, суперечності, сумніви та непевність багатьох світових експертів щодо майбутнього світової економіки, і бажання щось “точно” спрогнозувати (і відповідно запланувати) на десять років наперед різко зменшується. Так чи інакше, постійні зміни в процесі розробки стратегії можуть спричинити його низьку керованість та чергове затягування.

Постійні зміни в середовищі

Висновки щодо чинників впливу (виклики, бар’єри, методологічні помилки) на стратегію як проект. Насамперед:

- 1) у жодному разі на початку не потрібно спрощувати сам процес розробки стратегії. Тобто “заплющити очі” на існування низки цих впливових чинників. Швидше навпаки — спочатку потрібно повністю усвідомити всю складність процесу, а також ймовірні наслідки поспішних та поверхневих підходів. Усі зазначені чинники є важливими, і їх неврахування або недооцінка робить процес малодієвим або взагалі може призвести до марнування часу та розчарування. Особливо коли ми маємо справу зі складними ситуаціями в системі управління. Інша справа, що потрібно розставляти акценти та пріоритети з урахуванням важливості тих чи інших чинників у конкретній ситуації — запропонований шлях розкладання за категоріями є одним з можливих варіантів, але в конкретній ситуації підходи та критерії можуть бути іншими;
- 2) якщо є розуміння, що справа ця складна, але необхідна, то без серйозної підтримки збоку не обійтись. У наведеному матеріалі було зазначено, що важливу роль може відігравати професійний консалтинг. Вдумаємося, чому організації зі світовими іменами, яких до того ж вважають зразками сучасної управлінської культури, працюють із консультантами постійно. На жаль, сучасні управлінці часто покладаються виключно на власні сили. Взагалі це не лише питання бюджету. Це передусім певний рівень підготовки та досвіду в складних питаннях щодо змін та перетворень в організаціях. З іншого боку, не слід надто покладатись на консультантів, адже жити з цією стратегією потрібно буде співробітникам організації. Отже, правильний розподіл ролей, функцій та задач при розробці стратегії є важливим фактором успіху;
- 3) при виставленні пріоритетів слід дотримуватись лінійної логіки, логіки обмежень Е.Голдрата та логіки звичайного багатофакторного аналізу — очевидно, слід виділити ті чинники, які наразі є найбільшими обмеженнями та можуть спричинити спрацювання найбільших ризиків у процесі розробки стратегії;
- 4) зрештою, якщо ми все ж розуміємо важливість швидкості й дієвості розробки першого варіанту стратегії, або ж наступної ітерації по її зміні відповідно до змін у середовищі, то чи не варто розглядати розробку стратегії як проект — зі всіма відповідними атрибутами?

Які ж підходи використовують управлінці на практиці?

Для подолання вказаних бар’єрів у розробці стратегій вищі управлінці, як правило, використовують ситуативні підходи, спираючись на власний досвід, амбіції, інтуїцію та ситуативні короткострокові чинники. Цей підхід у різних варіаціях підходить під категорію підходів “як виїде... але згори”. Адже навіть коли звучать інші декларації про командні підходи чи ще щось, неможливо помітити будь-які системні та

аргументовані підходи щодо розробки стратегії. Управлінці більш за все віряють у своє “провидіння”, прагнуть демонструвати оточенню свої лідерські якості, часто плутаючи при цьому лідерство з авторитарністю. Однак навряд чи такий підхід здатен подолати сукупність всіх труднощів, які їх чекають на важкій стежі розробки нової та по-справжньому дієвої стратегії.

Іншим підходом у розробці стратегій, що застосовується на практиці — організація community (свого роду управлінських спільнот) — практикується деякими західними великими структурами для організації командної роботи, залучення “знизу” та генерації нових ідей. Безперечно, такий підхід здатен подолати багато бар’єрів і навіть у межах різних країн. Він збагачує управлінців новим досвідом та дозволяє швидко розповсюджувати нові передові знання та методи роботи. Однак, коли всі тільки те й роблять, що “генерують та обмінюються”, це спонукає до суттєвого перекоосу в розподіленні необхідних функцій та ролей в розробці і, як наслідок, процес може уповільнюватися після декількох місяців запеклих дискусій, так ні до чого конкретного й не дійшовши.

11.2.3. Проект: складники, фази, технологія управління

Управління проектами сьогодні є однією з найбільш актуальних та прогресивних управлінських технологій, що продовжує швидко розвиватись. Однак якщо загальні засади проектного менеджменту опрацьовано на високому рівні, то окремі напрями роботи в цій сфері є малорозробленими. До таких напрямів потрібно віднести передусім методологію використання проектного підходу в окремих органах державної влади, зокрема в місцевих державних адміністраціях. Сьогодні це питання набуває особливої актуальності, адже практика свідчить, що запровадження інструментів проектного управління в органах влади здійснюється нерезультативно і неефективно.

У чому ж полягають особливості проектного управління та відмінність від інших видів управління?

Концепція управління проектами є порівняно новою. Проте сама практика реалізації проектів вочевидь налічує не одну тисячу років.

Адже побудова єгипетських пірамід, Великої Китайської стіни та багато інших звершень в історії людства були не чим іншим, як гігантськими за масштабами управлінськими проектами. Повертаючись до сучасності, можна зазначити, що “сьогодні управління проектами стало загальноновизнаною методологією здійснення управлінської діяльності”.

Методологія проектного управління передбачає розробку, реалізацію та розвиток проекту як складної системи, що відтворюється та функціонує в динамічному зовнішньому середовищі. Головними елементами проекту є:

- задум;
- ідея (проблема, завдання);
- засоби їх реалізації (вирішення проблеми);
- результати, що здобуваються в процесі реалізації проекту.

Виділяють чотири фази проекту, що послідовно чергуються протягом його життєвого циклу:

- 1) концепція проекту (формування задуму (ідеї), постановка завдань);
- 2) розробка та підготовка проекту;
- 3) реалізація;
- 4) закінчення проекту.

Кожна з фаз, у свою чергу, характеризується набором більш-менш сталих елементів та певною технологією виконання.

Існують більш розгорнуті підходи до визначення фаз проекту. **Наприклад**, можна виділити такі фази, як аналіз проблеми, розробка концепції проекту, детальне подання проекту, виконання, розвиток, завершення, використання результатів реалізації проекту, ліквідація тощо.

Проте в будь-якому разі загальна *технологія управління проектом* залишається відносно стабільною і охоплює:

- формулювання завдань проекту;
- обґрунтування;
- розробку структури;
- визначення обсягів та джерела фінансування;
- складання калькуляції витрат (кошторису виконання робіт);
- визначення термінів виконання робіт;
- складання графіка реалізації;
- розрахунок та розподіл ресурсів;
- підбір команди виконавців;
- управління якістю;
- управління ризиками;
- організацію виконання проекту;
- підготовку та укладення контрактів;
- підтримання зв'язків із замовниками та споживачами продукції;
- контроль за виконанням проекту тощо.



Проектний підхід застосовують тоді, коли чітко визначені завдання проекту та кінцевий результат; виділені чи наявні ресурси; часові рамки та обмеження.

Крім загальних, можна також сформулювати ще кілька типових випадків, щодо яких методологія управління проектами є досить вигідною:

- при створенні об'єктів, складність та масштаби яких більші від звичайних;
- при побудові ексклюзивних об'єктів;
- при створенні об'єктів, пов'язаних між собою чітко визначеним кінцевим результатом;
- у разі виконання робіт з жорсткими вимогами щодо строків та витрат;
- при побудові “бездефектних” об'єктів (АЕС) та виконанні робіт з надвисокими технічними характеристиками (космічні проекти);
- при подоланні кризових явищ;
- коли виключено високі винагороди (у разі успіху) чи втрати (внаслідок провалу) проекту;
- при розробці та реалізації складних господарських програм, що характеризуються багатоаспектністю та різноспрямованістю компонентів (загальнодержавні та галузеві програми, реформи в різних сферах соціально-економічного життя тощо).

Сьогодні несподіванкою виявився факт, що проектне управління активно використовують підприємства-монополісти: НАК “Нафтогаз України”, ВАТ “Укртелеком”, ВАТ “Обленерго” та інші.

Наприклад, “Нафтогаз України” запровадив проект транспортування газу територією України, “Укртелеком” – проект цифровізації телефонних мереж загального користування; обленерго – проект з впровадження енергозберігаючих технологій на мережах електроживлення. Усі ці підприємства зовні виглядають досить інертними, їх продукція нематеріальна, характеризується незавершеним циклом виробни-

цтва, який збігається у часі з процесом споживання. Вони мають підвищені вимоги до якості послуг зв'язку та нерівномірність надходження навантаження в часі тощо. Здавалося б, такі суб'єкти підприємницької діяльності найменш піддаються змінам, проте саме вони усвідомили нагальну потребу у внесенні змін в управлінську вертикаль і зміні підходів до управління підприємством у цілому.

На цих підприємствах були використані проектно-орієнтовані схеми управління, а саме — для кожного конкретного проекту була використана *матрична структура управління*. Тобто з переліку служб та відділів дирекції було виокремлено по одній-дві особи, які згідно зі службовим розпорядженням, а пізніше наказом призначались відповідальними за розробку, реалізацію, упровадження та завершення проекту. Це дало змогу активізувати інтелектуальні, людські, фінансові ресурси для досягнення визначеної мети в чітко обумовлені терміни з отриманням відповідного фінансового та матеріально-речового результатів. При цьому характерною рисою таких проектів було те, що жоден проект не завершувався остаточно — він трансформувався в інший проект. Таким чином, управління проектами на підприємстві переросло в управління портфелем проектів.

11.2.4. Розгортання проекту: кроки і формуляри

Процес розробки проекту розпочинається з його розгортання. Коротка інструкція з розгортання проекту.

1) Хто що робить? Мета і завдання проекту. Окрім замовника ми ще потребуємо керівника і працівників проекту, а також залежно від ситуації, комітет проекту (див. рисунок 11.3). (Виконання кроків проекту доцільно виконувати за пакетом формулярів (**наприклад**, формуляр 1, формуляр 2...) — див. **Додаток 11.4**).

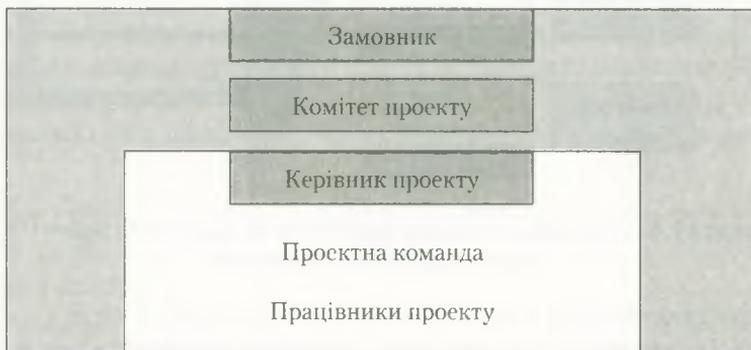


Рисунок 11.3. Структура управління проектом

Крок 1. Замовник, **наприклад** керівник організації, призначає керівника проекту і ознайомлює його з попередньо сформульованою метою. За потреби він також створює комітет проекту. До комітету слід вибирати людей, які мають “вплив і владу” в межах установи, щоб вони сприяли успіху проекту і могли його впровадити. У мінімальному випадку цю функцію виконують замовник разом із керівником проекту. Однак досвід показує, що і при малих проектах може бути вигідним створення комітету та залучення до нього ретельно відібраних третіх осіб, що є здатними “шттовхати” проект.

Крок 2. Комітет проекту під керівництвом модератора або керівника (якщо нехтують формою комітету):

- уточнює мету і формулює письмове завдання проекту;
- призначає працівників проектної команди (знання, що вимагаються від працівників, визначаються легше, коли керівник розподіляє загальне завдання на робочі пакети;

- визначає організацію проекту;
- визначає завдання, компетенції і відповідальність учасників проекту.

(Виконання кроку 2 доцільно виконувати за формулярами 1-4, див. **Додаток 11.4**).

2) Як структурувати проект?

Крок 3. Керівник проекту розподіляє загальні доручення на практичні робочі пакети, які своєю чергою ділить на індивідуальні завдання. Якщо ви коли-небудь чули про розподіл завдань за об'єктом чи за виконанням, то тут про це забудьте — використовуйте ваш здоровий глузд.

Потім керівник проекту обмірковує, який працівник до якої діяльності підходить, і розподіляє відповідні доручення. Але увага! Так ґрунтовно і прямолинійно при малих проектах справа не піде! Реальність часто вимагає, щоб структура встановлювалася не тільки за законами логіки, а й з огляду на персонал. Це означає, що керівник проекту з'ясує, які працівники взагалі мають час, які у них здібності до роботи і чи зацікавлені вони у проекті. Залежно від результату він змінює розподіл на пакети, індивідуальні завдання та види діяльності. І лише тоді він розподіляє між працівниками, певною мірою з чистою совістю, робочі доручення. Схематичне зображення кроку 3 див. на рисунку 11.4. (Виконання кроку 3 доцільно виконувати за формуляром 5, див. **Додаток 11.4**).



Рисунок 11.4. Розподіл загальних доручень на практичні робочі пакети і на індивідуальні завдання

3) Як орієнтуватися? Як контролювати витрати, потребу в часі?

Крок 4. Керівник проекту використовує діяльність/завдання, а також імена відповідних працівників з попередньої структуризації проекту (Крок 3) і нотує їх у формулярі 6 “Ресурси, терміни” (див. **Додаток 11.4**).

Для кожного завдання/діяльності він визначає витрати часу у годинах і заповнює відповідні колонки — зрозуміло, що лише після додаткових переговорів з відповідним працівником. Потім він складає, наскільки це важливо, бюджет витрат, і заносить їх у відповідні колонки формуляру.

Далі керівник проекту створює узгоджені за змістом і в часі робочі блоки та розподіляє їх у логічному порядку на загальну тривалість проекту. Результат цього він також заносить у формуляр 6 у колонку “Тривалість” (див. **Додаток 11.4**). Очікувані проміжні результати позначає як “точки відліку”. Результат своєї роботи пропонує задіяним працівникам. Періодичне визначення фактичних показників може полегшити профілактичне корегування при сильних відхиленнях від запланованих показників. Проте відсутність фактичних показників у колонках малих проектів не є драматичною.

Крок 5. Не пізніше даного моменту керівник проекту повинен розпочати і вести дос'є проекту (див. **Додаток 11.4**).



Дос'є охоплює більш-менш статичну частину (стартова фаза) формулярами № 1-5 (див. **Додаток 11.4**) та динамічну частину (робоча фаза) з формулярами № 6-9 “Дос'є проекту” (див. **Додаток 11.5**).

Схематичне зображення кроку 5 на рисунку 11.5.

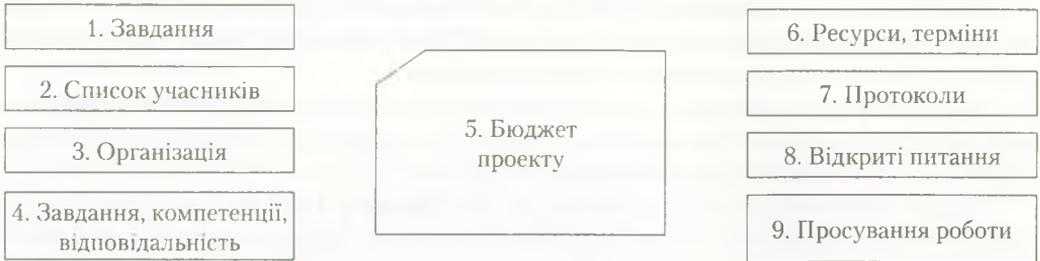


Рисунок 11.5. Схематичне зображення п'ятого кроку “Дос'є проекту”

Яку роль відіграє інформація між учасниками проекту? (*матеріал про людські, організаційні та інформаційні ресурси див. у відповідному параграфі*).

Добре функціонуюча інформаційна мережа є основою успішного ведення проекту. Чим повноцінніше і швидше протікають потоки інформації між учасниками проекту, тим впевненіше при труднощах будуть діяти відповідальні за проект і тим більшим є задоволення працівників роботою, а з ним і мотивація. Жвавий інформаційний обмін думками (горизонтальний і вертикальний) між усіма задіяними у проекті співробітниками може тільки позитивно впливати на вирішення проблем, і тому йому потрібно всіляко сприяти (розмови у кафетерії, інтердисциплінарні зустрічі поза організацією проекту тощо).

Формальний потік інформації у проекті зображено на схемі, див. рисунок 11.6.



Рисунок 11.6. Формальний потік інформації у проекті

Проміжна зупинка.

Після заповнення формулярів 1-5 зрозумілим є:

- мета і завдання проекту;
- члени колективу;
- організація проекту;
- розподіл між учасниками проекту завдань, компетенцій, відповідальності;
- робочі доручення працівникам.

Проект має вже достатню структуру. Ролі та завдання уже розподілені. Чого ще не вистачає для успішного його розгортання? Планування ресурсів і часу, а також систематичного контролю проекту і керування ним.

Крок 6. Керівник визначає, в якому часовому ритмі повинні відбуватися робочі та інформаційні засідання. Потім він піклується про запрошення на засідання, ведення протоколу і про адміністрування відкритих питань.

Список відкритих питань (формуляр 8, див. **Додаток 11.6**) має охоплювати весь проект. Окремі відкриті питання потрібно нумерувати і викреслювати після їх виконання. Виконані списки відкритих питань треба зберігати як “Біографію проекту”. Так в одному місці можна утримувати інформацію про весь проект.

Регулярно, **наприклад** щомісяця, керівник повідомляє комітет або, якщо його не існує, замовника просування роботи, труднощі та про інші процеси тощо (формуляр 9 див. **Додаток 11.6**).

11.2.5. Портфелі проектів

Усе більше організацій мають значну кількість проектів, що взаємодіють один з одним, а це відповідно потребує досить складної процедури управління всією сукупністю проектів. У дію вводиться більше проектів, ніж організація у змозі реалізувати. “Добрі” проекти витісняються “поганими”, а співробітники одного підрозділу не взаємодіють із співробітниками іншого. Така організація роботи не може гарантувати адекватної віддачі від вкладених у проекти коштів, а ті керівники, котрі не управляють своїми *портфелями проектів*, не можуть розраховувати на досягнення поставлених цілей.



Управляти потрібно не одним проектом, а портфелем проектів. Портфельний підхід до управління забезпечує суттєві вигоди.

До складу портфеля проектів можна віднести можливість поглянути на них у глобальному контексті, що відображає стан справ у цілому. У процесі формування портфеля проектів найчастіше використовують модель, розроблену Ерні Нільсеном, відповідно до якої проекти розподіляються по портфелях. Нільсен вважає, що доцільно мати кілька портфелів проектів, тому що за такого підходу схожі проекти можна поміщати в той самий портфель. Він виділив чотири групи таких портфелів проектів:

- 1) великі проекти (вартістю понад 50 тис. дол.);
- 2) невеликі проекти (вартістю менше 50 тис. дол.);
- 3) проекти у сфері інфраструктури;
- 4) “адміністративний” портфель.

Головне завдання команди, що керує “адміністративним” портфелем, полягає у раціональному розподіленні фондів між проектами трьох інших портфелів.



Управління портфелем проектів базується на тих же принципах, що і управління портфелем фінансових інструментів: ризиковані стратегічні проекти врівноважуються більш захищеними.

Необхідним є постійний моніторинг усієї групи проектів, щоб мати уявлення про те, які проекти реалізуються успішно, а які потребують допомоги і від них слід відмовитися.

Управління портфелем проектів становить особливий інтерес щодо можливостей та потенціалу застосування технологій управління проектами в державному управлінні. Це пов'язано з цілою низкою аспектів. Розглянемо їх послідовно. Управління проектами в такому розумінні є невід'ємною функцією держави та її органів, а подекуди і головним їх завданням. Залежно від масштабу завдань, що вирішуються на рівні держави, можуть упроваджуватись:

- мегапроекти;
- мультипроекти;
- монопроекти.

Глобальні реформи в суспільстві найбільш доцільно проводити на базі концепції мегапроекту, який включає програми з багатьма взаємопов'язаними проектами, об'єднані загальними цілями, виділеними ресурсами та часовими рамками. Ці програми мають макроекономічний характер і можуть бути міжнародними, національними, міжгалузевими та галузевими.

Менш масштабні проблеми можуть формулюватися як мультипроекти, що є комплексними програмами чи проектами. І нарешті, різні інноваційні та інвестиційні проекти можливо реалізовувати як монопроекти, що мають чітко визначену мету (кінцевий стан), ресурси, терміни завершення, інші кількісні та якісні характеристики. На основі концепції управління проектами можна розробляти проекти щодо будь-яких сфер державного управління.

Наприклад, у політичній сфері — це проекти законодавства та правового регулювання, удосконалення інституту влади, доктрини оборони та безпеки тощо. В економічній — проекти приватизації, реформування та створення нових підприємств; проекти розвитку паливно-енергетичних систем; створення екологічних систем регіонів та галузей; проекти демонополізації, розвитку приватного сектора; проекти з оздоровлення фінансової системи тощо. У соціальній сфері — проекти страхування та соціального забезпечення, проекти забезпечення житлом, пенсійні.

Не менш важливими є освітні проекти, з охорони здоров'я та медичного обслуговування, подолання технологічної відсталості та багато інших. Кожний з них є щонайменше мультипроектом, а то й мегапроектом, і потребує застосування інструментів проектного менеджменту.

11.2.6. Проектний підхід: переваги і недоліки

Причиною невдач багатьох організацій у розробці стратегій — точніше, однією з головних причин низької їх результативності зі створення і змін у стратегіях є ігнорування управлінцями саме проектного підходу.

Якщо необхідно розробити дієву стратегію, то використовують проектний підхід — зі всіма його складниками. Якщо невідомо як, або відсутні вміння у розробників:

- вчимося;
- шукаємо відповідних консультантів, які закладають подібний підхід в основу методик розробки стратегічного плану.

Далі слід працювати з ключовими факторами успіху:

- 1) формування адекватної команди — як у контексті компетенцій і навичок щодо розробки стратегії, так і враховуючи важливі аспекти майбутнього впровадження. Якщо компетенцій не вистачає, слід запросити консалтинг, не забуваючи при цьому зберігати власне лідерство та правильно розподіляти ролі — функції в об'єднаній команді;

- 2) чітко визначити інші елементи формату проекту — цілі, очікувані результати, пріоритети, терміни, обмеження, ризики. Налагодити дисципліну та докласти максимум зусиль, щоб вкласти в графік, — ідеально досягнути перших суттєвих результатів за 4-6 місяців. Інакше запал команди спадає, а рутину починає робити своє — стратегію відкладають у “чорний ящик”, а проривні ідеї десь губляться;
- 3) у виборі методик та інструментів розробки слід працювати з кращими сучасними методиками. Гірше всього — це займатись “винаходом велосипеда”, коли поруч є люди, які вже “собаку з’їли” в питаннях стратегічного консалтингу;
- 4) визначаючи обмеження, належить працювати зі всіма чинниками, але коректно виставляти пріоритети відповідно до результатів аналізу.

Переваги проектного підходу.

Сучасний проектний підхід базується на чинниках, які просто необхідно врахувати, щоб здійснювати керування всіма процесами розробки стратегії:

- нестабільність середовища та постійно зростаючі відповідні ризики;
- унікальність конкретного середовища — необхідність обережного та адаптованого перенесення чужого досвіду та стандартів з інших країн;
- врахування всіх внутрішніх обмежень;
- врахування очікувань від замовника проекту (як правило — стейкхолдери та вищі управлінці); відповідно — чітка фіксація термінів та очікуваних результатів на початку проекту;
- необхідність створення дієвої команди від самого початку;
- розуміння, формулювання, виставлення пріоритетів інших важливих проектів з розвитку організації, які, як наслідок, неодмінно впливають із головної стратегії.

Проектний підхід акумулює сукупність важливих понять для дієвої розробки — таких як невизначеність середовища, цілі, команда, розподілення ролей та функцій, управління часом та бюджетом тощо.

Інша перевага проектного підходу — в його неперевершеній здатності працювати з життєвим циклом продукту: від розробки до впровадження (див. рисунок 11.7). (*Матеріал про життєвий цикл продукту (модель ADL-LC) і про життєвий цикл державної організації див. у відповідних параграфах*). Це ще називають моделлю ОРММ (Organisation Process Management Maturity). Модель ОРММ ґрунтується саме на чіткому відмежуванні стратегії, тобто зрозумілих стратегічних цілей і напрямів від портфеля проектів, який спрямований на їх виконання. Мова не йде про просто “інтелектуальне вправляння” (згідно з Г.Мінцбергом) у тому, щоб зрозуміти, куди та як краще рухатись.



Рисунок 11.7. Стратегічна піраміда в проектному підході

Також про те, щоб довести це “вправління” до абсолютно конкретних, аргументованих та цілісних портфелів програм і проектів, із відповідними ресурсами, керівниками та управляти всім цим комплексом.



Без проектного підходу стратегія більшості організацій так і залишається “на папері” або, в кращому випадку, відсоток її реалізації не перевищуватиме тих же десяти.

Проектний підхід особливо важливий для великих холдингових структур, де некероване “нагромодження планів” із часом призводить просто до деградації замість очікуваного зростання і розвитку.

Приклад.

Інститут проектного управління (PMI) наводить переконливі приклади використання проектного підходу в стратегіях: це й покращення загальних фінансових показників, більш короткий час надання нових послуг, але головне — це підвищення загального рівня досягнення цілей та проектів організації, відсоток реалізації яких покращується від 40 до 80 %.

В Україні проектний підхід було запроваджено в 2001-2005 роках Асоціацією регіонального розвитку з допомогою USAID на рівні територіального розвитку. Сформовані стратегічні плани розвитку територій конвертувались потім у конкретні програми і проекти, які мали бути впроваджені на рівні місцевої влади, організацій і громад. Визначальним фактором дієвості регіональних стратегій був рівень взаємодії з місцевою владою. І в низці випадків: в Івано-Франківську, Кам'янці-Подільському, Славутичі та інших — сьогодні можна побачити конкретні (особливо в стосунку до інших регіонів) результати діяльності. Цікаво, що проектний підхід у сфері регіонального розвитку став звичайною практикою — більшість і провладних структур, і громадських організацій, і спеціалізованих консалтингових фірм — намагаються працювати за правилами подання проектів, які визначаються міжнародними правилами.

Обмеження проектного підходу. Проектний підхід, як і будь-яка методика, має свої власні обмеження. Головними є наявність відповідної культури та зрілості організації, додаткові документи і додаткова формалізація, які неодмінно супроводжують проект. Окремо можна говорити про вартість консалтингу та вартість організації проектного офісу, якщо організації великі. Навряд чи все це потрібно малим організаціям. З іншого боку, використання навіть деяких методів проектного управління допомагає — PMI вказує на можливість часткового застосування окремих інструментів у відповідності до технологічної зрілості організації.

Якщо проектний підхід добре підходить під специфіку будь-якої розробки чогось унікального, то чому він часто ігнорується для розробки стратегії — за визначенням унікальної як такої і дуже складного процесу з багатьма обмеженнями та невідомими? Чому створення системи мотивації в організації чи запуск системи CRM (Система управління взаємостосунками з клієнтами) розглядаються як проекти, а створення довгострокової стратегії, яка за своєю суттю повинна визначати всі інші речі — часто зводиться до декількох стратегічних сесій з визначення місії та бачення? Питання риторичні. Деякі дослідники вважають, що до будь-якої розробки має застосовуватись проектний підхід.

11.2.7. Методи й інструменти проектного підходу з розробки стратегії: командна робота

У контексті використання методів та інструментів проектного підходу рисунок 11.8 схематично ілюструє зв'язок окремих етапів з головними результатами та процесами розробки проекту.



Рисунок 11.8. Зв'язок окремих етапів з головними результатами та процесами розробки проекту

Ініціації. Правильно проведена ініціація є надзвичайно важливим етапом проекту, який допомагає критично осмислити ситуацію та підійти до формулювання специфічних цілей-завдань. Часто важливість цього етапу проектної діяльності недооцінюють – команди поспішають перейти до планування та виконання. Водночас, при цьому можуть забувати про такі важливі речі, як критичний розгляд ситуації, генерацію всіх можливих ідей, розгляд альтернатив, висвітлення всіх інших важливих аспектів всього зовнішнього і внутрішнього контексту, в якому перебуває організація.

Також ініціація є надто важливою для формування справжньої команди, щоб її ігнорувати. Саме під час процесів ініціації – презентацій, обговорення, дискусій, тренінгів – швидко виявляється “хто є хто” в команді, хто яку користь може принести, які компетенції необхідні та взаємодоповнюючі, яка в кого мотивація тощо.

Наприклад, чітке усвідомлення такого обмеження, як нестача професійних кадрів або специфічних знань, людей зі стратегічним мисленням у процесі вироблення стратегії дозволяє переглянути склад команди, змістити традиційний фокус з перших замів (директорів) на нижчий рівень, наприклад у маркетинговий відділ або в технічний департамент, або ж спробувати включити людей зі сторони (консалтинг) тощо.

Правильно проходячи шлях ініціації, лідер команди може забезпечити собі справжню, дієву й відповідальну команду на весь період існування проекту. Або навпаки – при невдалій чи поспішній ініціації лідер отримує “команду”, яка є джерелом постійної

негараздів, і має нову “чорну діру” для поглинання ресурсів, часу та власної енергії (*матеріал про роль команди в управлінні змінами див. у відповідних параграфах*).

У Додатку 11.7 (Етапи проекту з розробки стратегії на відповідність завданням і критеріям якості) наочно показано, що кількість завдань для керівника проекту та його команди не менша, а насправді ще більша у порівнянні з іншими етапами. Коротко про деякі важливі практичні моменти, які стосуються конкретних заходів щодо проведення ініціації.

Команда формується з керівників та спеціалістів різних підрозділів. Необхідно зробити декілька важливих речей, які, власне, і проходять під час тренінгу. По-перше, слід “вирівняти” розуміння тематики — як самого процесу розробки стратегій, так і використовуваних методів проектного підходу. Потрібно, щоб люди заговорили “однією мовою”, залишаючи при цьому більш вузьку та глибоку термінологію спеціалістам. По-друге, такий тренінг мотивує та зближує команду, ставить перед ними виклики, які надихають та налаштовують команду на виконання спільної місії — це роль командоутворення. Окремі елементи цього тренінгу повинні також зачіпати тему розвитку проектної культури. Особливо важливо це для організацій, які безпосередньо займаються проектами.

Роль початкового тренінгу (1-2 дні)

Спільне обговорення цих речей на етапі ініціації з метою зробити конкретні висновки (уроки) дає команді дуже багато. Навіщо знову повторювати ті самі помилки, яких ми вже припустилися у минулих планах? Чому не врахувати в цьому проекті кращого досвіду вдалого проекту, який тільки що закінчився? Яким чином застрахуватись від неточних аналізів та помилкових припущень, які були минулого разу? Ці та подібні запитання є основою не лише для здійснення спільних важливих висновків, а також допомагають сформувати команду, виявити ініціаторів змін, людей з аналітичним, стратегічним мисленням тощо.

Уроки попередніх проектів та стратегічних планів

Це одне з головних завдань ініціації як в рамках визначення всього контексту ситуації (врахування всіх аспектів), так і в рамках колективного усвідомлення стратегічних викликів організації. Як правило, мозкові штурми, відкриті дискусії є хорошим способом виконання такого завдання. Знову ж таки, в них зазвичай добре виявляються ролі різних членів команди: “генератори”, “критики”, “аналітики”, “експерти” та інші, що надалі необхідно буде спрямувати в необхідне русло.

Максимальна генерація нових та свіжих ідей

У проекті розробки стратегії до таких відносяться керівники та провідні спеціалісти департаментів, проектного відділу (якщо існує), вище керівництво з відповідною освітою. Ці люди, як правило, фахово і набагато глибше володіють специфічними питаннями розробки стратегій, розумінням суспільних тенденцій, використовують інструменти стратегічного управління та/чи проектного підходу. Щоб не поглиблювати бар’єри між ними та іншими залученими керівниками, важливо одразу відвести властиві їм ролі аналітиків, комунікаторів, каталізаторів і зрештою — планувальників (Г.Мінцберг). Залишаючи при цьому велике поле для залучення інших керівників у питаннях генерації нових ідей за всіма напрямками, критичного розгляду наданих аналізів та оцінки ситуації, пошуку нових шляхів розвитку, зокрема в інноваційних речах (продукти, напрямки, партнери, персонал) тощо.

Правильне позиціонування експертів

Правильно проведена ініціація допомагає:

- повно та глибоко визначити контекст проекту у всіх його аспектах;
- сформувати справжню та дієздатну команду, включно з правильним розподілом ролей-функцій;
- усвідомлено та відповідально підійти до написання проектних документів (як мінімум — Статуту, бюджету, плану-графіку);
- визначити та уточнити цілі проекту;
- визначити підходи щодо питань розробки стратегії ітерації та комбінації “згори-вниз” і “знизу-вгору”, необхідність залучення консультантів, межі

проекту тощо (*матеріал про концепцію “згори-вниз” і концепція “знизу-вгору” див. у параграфі стратегічні концепції*).



Стратегія, у всій своїй повноті, з позицій проектного підходу, є комплексом програм та проектів.

Управляти цим комплексом у лінійному стилі як єдиним планом дій — означає приректи себе на провал з самого початку.



Стратегічні проекти залежать один від одного та від виконання тактичних проектів.

Прийняття рішень стосовно проектів, які запізнюються, повинно базуватись на цілісній картині реалізації всього портфеля проектів, на вартості для всього портфеля дня запізнення чи випередження з окремо взятого проекту.

Як вказано на рисунку 11.8, на виході процесу розробки стратегії з'являються програми і портфель стратегічних проектів зі зрозумілими пріоритетами. Це означає, що:

- пріоритети проектів визначаються пріоритетом стратегічних цілей;
- для великих організацій може створюватись Рада зі стратегічного управління (інші назви: Координаційна рада, Інвестиційний комітет...), яка відповідає за реалізацію стратегії;
- так само, за умови великої кількості проектів стратегічного розвитку, є сенс створити Стратегічне проектне управління/відділ (або — Центр Управління Проектами), який дає інформаційно-аналітичну підтримку процесу прийняття рішень щодо портфеля проектів організації та яка підпорядковується раді зі стратегічного управління.

Виділяємо такі важливі продукти/результати розробки стратегії як проекту:

- стратегія як готове формулювання для подальшого використання блоку документів: отриманий, прокомунікований та затверджений блок документів, які формулюють довгострокову стратегію;
- стратегія як підхід до реалізації через конкретні програми, портфелі та проекти: визначені головні напрямки розвитку, оформлені в програми та пріоритетні проекти розвитку організації; сформована та навчена команда головного проекту з реалізації; визначено, які ресурси будуть задіяні та як будуть управлятись подальші проекти. Створений офіс управління стратегічними проектами.

11.2.8. Управління портфелем стратегічних проектів

Досвід застосування проектного підходу свідчить, що найкращий результат застосування в Україні дає розподілена модель управління портфелем стратегічних проектів, яка дозволяє здійснити:

- стратегічне управління “згори-вниз”;
- тактичне управління “знизу-вгору”;
- затвердження портфеля “згори-вниз”;
- множинні портфелі — для кожної стратегічної одиниці (*матеріал про стратегічні концепції, зокрема концепції “згори-вниз” і “знизу-вгору” у відповідному параграфі*).

На рисунку 11.9 наведено розподілену модель управління стратегічним портфелем проектів як приклад розділення ролей при комбінації методів “згори-вниз”, “знизу-вгору”.

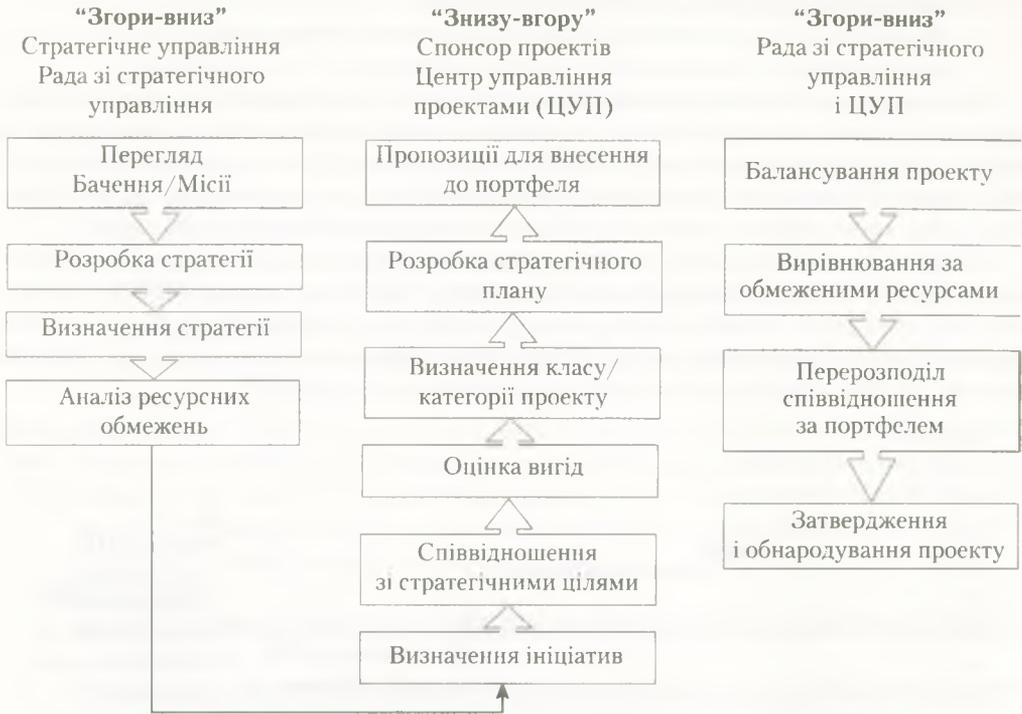


Рисунок 11.9. Розподілена модель управління стратегічним портфелем проектів



Відбір проектів до портфеля здійснюють при розробці стратегії, а також щоразу, коли відбуваються стратегічні зміни під час реалізації стратегії.

Коротка характеристика процесу відбору проектів до портфеля — що містить у собі відбір проектів до стратегічного портфеля.

1. Визначення оптимальної і прийнятної кількості проектів у портфелі. Більшість організацій намагаються зробити більше, ніж потрібно, а в результаті:

- проекти затягуються;
- зайві витрати зростають;
- нові можливості втрачаються;
- ресурси розпоршуються між багатьма проектами.

Насправді практика багатьох організацій переконує, що можна заробляти більше, реалізуючи менше проектів; іншими словами, зробити більше з меншою кількістю людей завдяки реалізації меншої кількості проектів.

2. Забезпечення відповідності проектів стратегічним планам:

- стратегічний план визначає параметри для відбору проектів;
- визначає сфери потреб і можливостей;
- визначає межі ресурсів, бюджету тощо;
- визначає цілі та ініціативи.

Організація адекватної системи управління стратегічним портфелем проектів дає організації низку суттєвих переваг:

- виконання потенційних проектів щодо їх цінності й переваг у відповідності з актуальними стратегічними цілями;
- визначення оптимальної або прийнятної кількості проектів у портфелі;

- відповідність проектів стратегічним планам;
- збалансованість різних типів проектів за цілями і перевагами;
- збалансованість можливостей, переваг і ризиків.

Технологічна зрілість організації. Тема “зрілості” — як управлінців, так і організацій є популярною і в стратегічному управлінні, і в проектному підході. Звичайно, на папері можна спроектувати все що завгодно, але чи поїде “віз, на якому стоїть ракетний двигун”? Зрозуміло, що використовувані методи — як стратегічного управління, так і проектного підходу, мають відповідати технологічній зрілості організації.

Очевидно, має бути певна етапність професійного зростання (зрілості), і власне модель ОРММ (Organisation Process Management Maturity — модель ОРММ) визначає таку етапність (*матеріал про модель ОРММ див. у параграфі проектний підхід: переваги і недоліки*). На рисунку 11.10 спрощено зображено перехід від стану “Гасіння пожеж” до “Високодієвої організації, зорієнтованої на стратегію”.

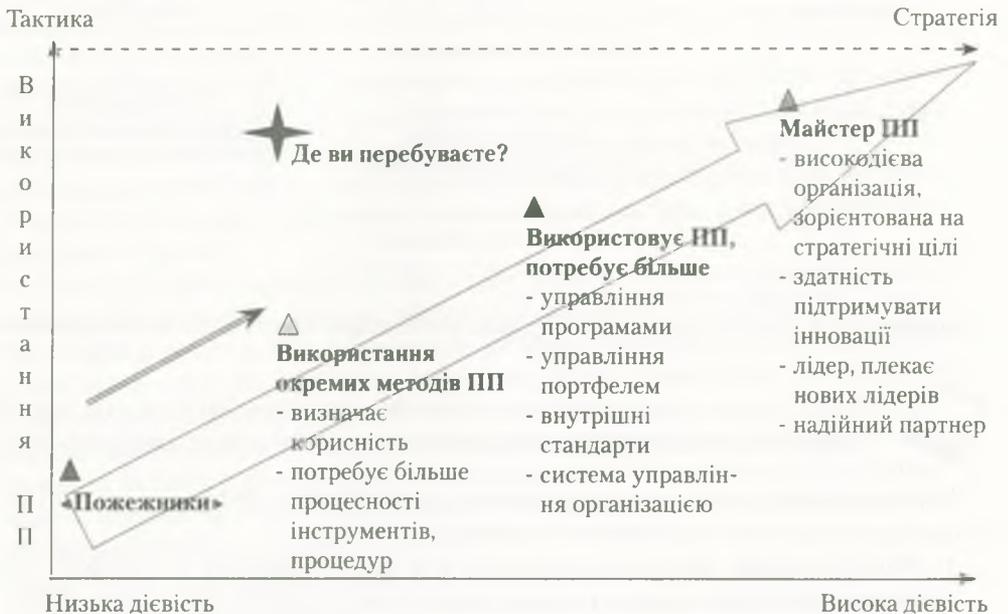


Рисунок 11.10. Визначення технологічної зрілості за моделлю ОРММ

Зрозуміло, що в невеличких організаціях, які тільки намагаються систематизувати процеси розробки стратегій, немає потреби говорити про управління програмами і проектами. Разом з тим, для багатотисячних організацій, якікладають у розробку стратегій чималі кошти, це питання є актуальним.

Управління портфелем стратегічних проектів. Навіть невеликій організації при плануванні нових стратегічних цілей слід розглядати їх через призму проектного підходу. До культури організації все частіше входить практика виключення проектів з портфеля чи їх призупинення. Дійсно, інколи стратегічні цілі можуть бути досягнуті меншою, ніж планувалось спочатку, кількістю проектів у портфелі. З іншого боку, рішення про зупинку важливого проекту може вплинути і на інші проекти і призупинити загальний розвиток організації — призвести до стагнації. Аби зрозуміти подібні можливості, ризики й загрози, потрібне проектне управління/відділ і Рада зі стратегічного управління.

Процеси управління портфелем стратегічних проектів можуть бути зведені до двох важливих чинників:

1. Моніторинг та контроль всього портфеля. Цей процес є необхідним для підтвердження того, що виконання проектів відповідає:
 - стратегічним цілям компанії;
 - забезпечує ефективне використання ресурсів та інвестицій.

Яким чином цього можна досягти?

- Контролювати, чи поточний статус відповідає очікуваним вигодам, ризикам і ефективності використання ресурсів проекту та портфеля загальним критеріям успіху портфеля;
 - аналізувати прогнози фінансових результатів та очікуваної ефективності;
 - прийняти рішення щодо продовження виконання проекту або перегляду для відповідності стратегічним цілям портфеля;
 - оцінювати роботу відповідальних осіб згідно з досягненнями за проектами портфеля та портфеля в цілому.
2. Оцінювання стратегічних змін, прийняття відповідних рішень. Під час життєвого циклу портфеля відбуваються постійні зміни середовища всередині та ззовні організації. Ці зміни суттєво впливають на визначення критеріїв і показників портфеля (*матеріал про моніторинг і оцінювання у стратегічному управлінні див. у відповідному розділі*).

Приклад змін:

- зміна вищого керівництва може викликати встановлення нових стратегічних цілей;
- зміна поточної суспільної ситуації, яка може внести значні зміни у вимоги до послуг або термінів досягнення результатів проектів портфеля.



При застосуванні проектного підходу пріоритети, стратегічні цілі мають переглядатись і коригуватись постійно — не менше одного разу на півроку.

Портфель має бути заново збалансований, якщо:

- відбулися значні зміни пріоритетів;
- або змінилися стратегічні цілі;
- або досягнення деяких стратегічних цілей стало неактуальним;
- або виконання проектів портфеля відбувається зі значними часовими відхиленнями.

Якщо такого балансу досягнуто, то на виході маємо нові планові показники портфеля. У цілому ж, оперативне управління портфелем проектів відповідає новим реаліям. Якщо зміна показників портфеля є необхідною, команда управління портфелем розробляє пропозиції змін та виносить їх на обговорення Ради зі стратегічного управління. Після внесення відповідних змін проводиться балансування портфеля і нових показників, а також затвердження нової редакції.

11.2.9. Управління проектними групами

Проектні групи є одним з найрезультативніших інструментів реалізації стратегії як проекту (*матеріал про роль команди в управлінні змінами; про РГ див. у відповідних параграфах*). Проектні групи складаються з людей, які мають певні навички й досвід, які можуть бути застосовані для досягнення тих або інших стратегічних цілей. Деякі проектні групи створюються на короткий період часу для вирішення конкретних завдань, інші ж створюються на більш тривалий період.

Проектні групи можуть створюватися на будь-яких рівнях: від директорської групи, що управляє реалізацією стратегії в цілому, до груп, що складаються з рядового

персоналу й розвивають окремі елементи стратегії. Ті або інші співробітники можуть входити до різних проектних груп. Причому таке сполучення корисно, у тому числі й з позиції міжфункціональної інтеграції стратегії. За своєю суттю проектні групи мають тимчасовий характер з огляду на час й бюджет, виділений на цю роботу, і припиняють своє існування, коли мети досягнуто.



Чому проектні групи настільки результативні при втіленні стратегії? Яку роль вони відіграють? Яким чином добитися найкращого управління групами?

Створення проектних груп є способом залучення персоналу організації до бачення, місії та стратегічної мети. Це дозволяє людям побачити внесок, який вони роблять для досягнення загального успіху організації.

Для кожної проектної групи важливо забезпечити належний рівень інтеграції й координації. Необхідно уникнути впливу внутрішньої “політики” і особистих “планів”, щоб команда змогла досягти необхідних результатів. При цьому для успішної роботи групи до участі в її роботі необхідно залучити сильного лідера, що володіє навичками проектного менеджменту.

Хоча проектні групи розглядаються як результативний метод реалізації стратегії як проекту, важливо розуміти, що в реалізації стратегії окремі співробітники мають відігравати свої власні ролі. Дуже важливо буде визначити свого лідера для кожної групи.

Групи можуть забезпечити більш швидке й вдале втілення стратегії. Однак у межах кожної групи за окремими її членами необхідно закріпити персональну відповідальність за певні завдання, пам'ятаючи про ту найважливішу вимогу, що “сума цілого більше, ніж сума окремих частин цілого”. Інакше кажучи, команда здатна виконати завдання тільки за допомогою виконання кожним її членом своїх завдань.

Очевидно, що кожна проектна група й будь-який її член працюватимуть на максимумі своїх можливостей і найрезультативніше, якщо для них були чітко обкреслені зони відповідальності. Необхідно чітко визначення ролей, відповідальності й цілей кожної ролі. Це дозволяє не лише визначити повноваження для кожного співробітника, але й оцінити якість діяльності груп і окремих співробітників. Також важливо дати зрозуміти кожному члену групи, що він може “зробити свій внесок”. Цей “внесок” походить від того, що людям дають можливість розвинути нові ідеї й запропонувати зміни, які будуть корисні для розвитку стратегії.

Вважають, що дозвіл співробітникам і групам брати участь у розробці нових методів роботи й процесів не тільки забезпечує реалізацію стратегії, але й дає представникам нижчих рівнів організації можливість розвинути ідеї, які допоможуть адаптувати або змінити майбутні стратегії, розроблювальні організацією.



Відповідальність є ключовим фактором при оцінці діяльності співробітників організації.

Постановка мети важлива для того, щоб забезпечити потрібний напрям роботи проектних груп. Напрями можуть містити:

- чітке визначення меж і цілей проекту;
- формування бюджету — з розподілом планових параметрів серед груп і їхніх членів. **Наприклад**, плани з обсягів продажу і прибутку, витрати на рекламу й продуктивність;
- тимчасові межі для досягнення конкретної мети — для доведення проекту до природного завершення шляхом виконання низки дій.

Ви відчуєте, що навички проектного менеджменту надзвичайно важливі для успішної реалізації стратегії. Дійсно, у багатьох провідних організаціях стали визнавати, що сама по собі наявність навичок у сфері управління проектами є ключовою компетенцією.

Упровадження стратегії залежить від людей, що працюють у групах або індивідуально на кожному організаційному рівні. Управління проектами відіграє ключову роль у мобілізації й фокусуванні зусиль людей для досягнення стратегічних цілей.

11.2.10. Проектний підхід у загальному контексті стратегічного управління

За сучасних умов складність стратегічного управління зумовлена нестабільністю та невизначеністю зовнішнього середовища. Для підвищення дієвості стратегічного управління застосовують проектний підхід.

У загальному контексті можливостей і перешкод у стратегічному управлінні проектний підхід відіграє роль однієї з головних методик. Проектний підхід забезпечує високу дієвість розробки і впровадження стратегічного управління в досить складних зовнішніх та внутрішніх умовах:

- не визначені умови середовища, які постійно змінюються;
- складність встановлення балансу між інтересами стейкхолдерів;
- складність формування дієвої команди, здатної впоратись з очікуваннями щодо розробки стратегії, особливо в наших українських реаліях, характерним для яких є брак кваліфікованих кадрів та загальний низький рівень управлінської культури.

Є ще одна важлива річ, яка стосується стратегій. Ще на початку 90-х років ХХ ст. Г. Мінцберг говорив, що, незважаючи на сотні томів, які були написані десятима школами протягом 30 років, “ніхто так і не дав чіткого опису самого процесу розробки стратегії” (*матеріал про наукові школи стратегічного управління див. у відповідному параграфі*). Отже, відповіді на запитання, як саме відбувається процес розробки стратегії, немає. Або ж ці відповіді занадто поверхневі. Г. Мінцберг застерігає від багатьох вад, якими грішить процес формалізованого стратегічного управління: шкідливість надмірної формалізації, розрив між декількома категоріями управління (фінансове, стратегічне, операційне), розрив між плануванням і реалізацією тощо. Дослідник вважає, що стратегічне мислення і стратегічне планування — це різні речі, і в цьому полягає причина багатьох фактів низького рівня та дієвості вихідних стратегій організацій.

Ситуація з того часу майже не змінилась, особливо в Україні. Застарілість багатьох підходів та інструментів, незрілість та непрофесійність команд, неврахування сучасних тенденцій та цілого комплексу чинників, значне переважання операційного та фінансового планувань — традиційні недоліки, притаманні всім рівням українського управління. Найбільшою ж вадою залишається відсутність стратегічного мислення.



Головною особливістю проектного підходу є те, що він краще враховує та стимулює холістичне мислення (від англ. — *holistic*) — це “вміння мислити масштабно, щоб бачити проблему цілісно в контексті її оточення і пов’язувати багато дрібних деталей”.

Проектний підхід дозволяє не лише добре адаптуватись до конкретних ситуацій, а й враховує складність та багатофакторність впливу на ситуації розвитку, можливість різних сценаріїв і таким чином забезпечує гнучкість у підходах щодо вироблення стратегії.

Фаза розробки стратегії, навіть без фази реалізації, сама по собі є дуже складним процесом з великою кількістю перешкод. Встановлення пріоритетів, правильне виставлення акцентів та інша “оптимізація” — важливі. Однак як зв’язати між собою

велику кількість факторів у динаміці? Можна допустити існування певних аналітичних та комп'ютеризованих моделей, але коли вони застосовуються на практиці при розробці стратегій? Мова йде про те, що аналіз, як детальне розкладення і ситуації, і запланованих кроків з вирішення проблем, жорстка й формалізована логіка (моделі планування тощо) сьогодні все менш дієві. Альтернативою є синтезування, інтуїція та холистичне мислення. В умовах постійних та непередбачуваних змін вони стають основою прийняття рішень і можуть бути кращими за попередні підходи.

Доцільність використання проектного підходу обумовлена контекстом стратегічного управління, поєднанням різних підходів виконання стратегічного плану, управлінням портфелем стратегічних програм і проектів, що надає оперативності реагування відповідно до ситуації. Низка чинників, органічних для проектного підходу і притаманних йому, демонструють переваги його застосування в стратегічному управлінні:

- початкові формулювання у різних вимірах, де-факто повне визначення контексту – речі, які традиційно описуються в статуті проекту – як визначення меж проекту, урахування всіх обмежень, припущень, критеріїв успіху тощо. Щодо вимог замовника та у прив'язці до конкретних очікуваних результатів – все це спонукає до необхідності мислити масштабно і водночас замислюватись про взаємодію різних елементів у конкретному середовищі;
- ініціація проекту – як перший етап і при правильному виконанні – вирішує багато завдань з формування команди. У низці випадків дозволяє збалансувати аналіз із синтезом, логіку з інтуїцією, згенерувати багато необхідних та важливих ідей, вибрати кращий сценарій або різні сценарії, які потім покладуть в основу проекту;
- управління портфелем проектів і програм, які витікають у результаті перетворення стратегії в тактику – так само спонукає до холистичного мислення, необхідності бачити все “поле битви” масштабно і відповідно розставляти пріоритети;
- управління змінами – є традиційною дисципліною проектного управління, яке також спонукає до зваженого сприйняття постійних змін, але разом з тим акцентує увагу на прийнятті швидких рішень. Це надає гнучкості та оперативності, на відміну від інших методів жорсткого планування.

Аргументація, можливо, не є вичерпною, однак наведені характеристики дають уявлення про потенційні можливості проектного підходу у вирішенні традиційних проблем стратегічного управління. Необхідність холистичного мислення і застосування відповідних методик та інструментів сьогодні очевидна.

Застосування проектного підходу при розробці стратегії особливе значення має “форматування” технологічного процесу розробки стратегії методами проектного підходу. Для чого?

- 1) щоб пришвидшити подолання традиційних бар'єрів;
- 2) щоб надати процесу розробки стратегії гнучкіший, холистичний та повноцінний характер.

Для цього спробуємо визначити специфіку такого “форматування” – які мають бути технологічні етапи, процеси й цілі розробки стратегії, та використання яких методів проектного підходу є при цьому найдоцільнішим. Почнемо з класичних речей.

Як відомо, проектний підхід допомагає збалансувати:

- терміни – за який час організація має отримати те, що вона розуміє під стратегією;
- бюджет розробки – як правило, це ресурси. Як свої – виражені у затратах часу, так і сторонні – виражені у фінансових витратах;

- наповнення проекту — якість наповнення залежить від чітко визначених на початку технічного завдання та мети проекту.

Етапами проекту є: ініціація; планування; виконання; завершення.

Для стратегічного управління важливим є розуміння змісту етапів — завдань щодо розробки стратегії на кожному з етапів.

Виходячи зі всього контексту проекту, проект з розробки стратегії варто поетапно розділити на відповідність таким завданням і критеріям якості (див. **Додаток 11.7**).

Традиційні “технологічні” етапи з розробки стратегії як проекту на етапі її реалізації зображені на рисунку 11.11.



Рисунок 11.11. Головні “технологічні” етапи розробки стратегії

Наведену схему можна продовжувати до детального розгляду процесів та розробки окремих проектів щодо досягнення стратегічних цілей. Тема детального планування “вниз” та за окремими напрямками є вже наступним етапом планування стратегії або взагалі наступним проектом. Це більш технологічний, програмований проект, який дає відповідь на запитання “яким чином”, тоді як головна частина стосується запитань “де, що, куди”:

- “де ми зараз”?
- “що відбувається”?
- “куди нам йти”?

Виходячи з розподілу компетенцій та відповідного розподілу функцій, роль консультантів на цьому етапі стає менш вагомою. Склад команди може частково змінюватися, оскільки мова вже йде про деталізовані процеси та конкретні проекти, до яких мають залучатися стейкхолдери (*матеріал про роль команди в управлінні змінами та роль стейкхолдерів і груп інтересів у стратегічному управлінні див. у відповідних параграфах*).



На виході процесу розробки стратегії як проекту мають бути чіткі формулювання та визначення: Бачення, Місії, Стратегічних цілей, Завдань, Заходів, і все це ґрунтується на суспільних цінностях.

З позиції проектного підходу ці чітко сформульовані елементи є базовим блоком стратегії. Наступним кроком є комунікація, обговорення, затвердження та деталізація на рівні проектів для всієї організації. Все це без уваги на оперативні плани.

За сучасних умов грамотне використання новітніх інструментів і методик, зокрема методів проектного підходу в стратегічному управлінні, відіграє дуже важливу роль як у формуванні високого рівня загальної суспільної культури, так і культури конкретної організації. Як зазначав Дж.Купер, “тільки небагато організацій усвідомлюють, що управління проектами — це рушійна сила змін, джерело інновацій, визначальний фактор в отриманні конкурентної переваги”. Доведені до рівня професійного використання, методи проектного підходу можуть значно підвищувати дієвість стратегії загалом і стратегічного управління зокрема.

Схематичне зображення переваг застосування проектного підходу в процесі розробки стратегії див. на рисунку 11.12.

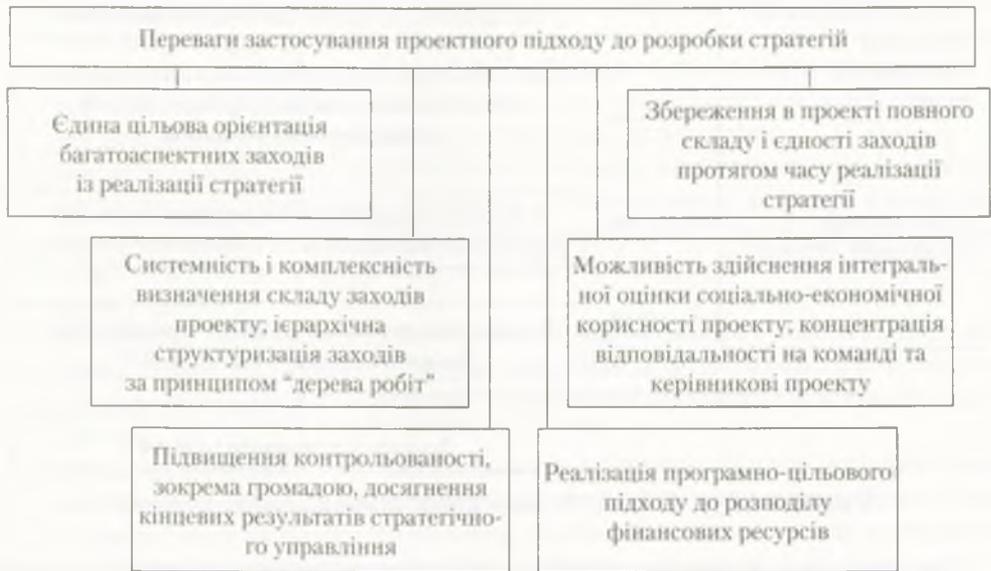


Рисунок 11.12. Застосування проектного підходу в процесі розробки стратегії

11.2.11. Концепція управління проектами у сфері державного управління

Головні аргументи щодо доцільності застосування концепції управління проектами для розробки та здійснення програм і проектів у сфері державного управління:

- розробка та втілення державних програм незалежно від рівня, враховуючи їх складність та багатоаспектність, вимагає в сучасних умовах застосування інструментів проектного управління;
- управління проектами є універсальною концепцією, що може застосовуватись для здійснення будь-яких проектів в усіх галузях та напрямках, починаючи з освіти, науки та медицини і завершуючи важкою промисловістю, збройними силами та оборонним комплексом;
- методи та інструменти проектного управління в професійному управлінні є сьогодні одними з найбільш досконалих, апробованих та відпрацьованих у світовій практиці, що створює сприятливі умови для запозичення передового досвіду, швидкої адаптації до національних умов та застосування;
- на основі управління проектами можна вирішити проблему контролю (причому як з боку державних органів, так і з боку громадськості) термінів і особливо витрат;

- результати робіт у контексті управління проектами мають бути конкретними і не просто продуктом, а системою цілей, яких необхідно досягти в процесі виконання проекту, що значно посилює можливості практичного використання методології та методів управління проектами;
- при реалізації програм у державній сфері досить часто задіяно багато структур та органів; неможливість нормальної координації між ними може повністю паралізувати хід робіт;
- механізми управління проектами дають змогу вирішити цю проблему;
- існує коло проблем, які або майже неможливо, або вкрай непродуктивно вирішувати в рамках стандартних структур та управлінських технологій; у цих випадках управління проектами може виявитися незамінним;
- методи управління проектами є гнучкими, їх можна застосовувати у будь-яких організаціях і при цьому гармонійно коригувати зі стратегічним управлінням та організаційною стратегією;
- на основі управління проектами можна досить чітко здійснювати контроль та управління діяльністю, що за інших умов найчастіше є значно утрудненим;
- проектний підхід дає змогу сформувати більш гнучку організаційну структуру управління, що здатна своєчасно реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища;
- проектний підхід передбачає чіткий розподіл керівництвом цілей, завдань, функцій та обов'язків щодо реалізації проекту, що полегшує оцінку та підвищує контроль за виконанням завдань підпорядкованими особами;
- на основі проектного підходу визначають склад завдань проекту, ієрархічну структуру за принципом “дерева робіт”, що дає змогу включити до структури проекту необхідні та достатні завдання;
- проектний підхід надає можливість здійснювати інтегральну оцінку соціально-економічної корисності проекту за єдиним основним критерієм для отримання узагальненої оцінки діяльності органу державної влади в певній проблемній сфері;
- управління проектами веде до отримання “готового продукту” — кінцевого результату, за яким визначається ступінь задоволення потреб громадян;
- управління проектами використовує стратегію цільового раціонального розподілу та використання проектних ресурсів за критерієм максимізації з метою управління ними;
- за допомогою проектного підходу стає можливим зворотний зв'язок з громадянами країни, що дозволяє оцінити діяльність органу державного управління безпосередньо громадськістю.

Сфера державного управління є однією з пріоритетних щодо використання методів та прийомів проектного управління. На жаль, розуміння цього та потенціалу методології управління проектами у відповідних колах недостатнє. І це, безперечно, є одним з головних чинників, що заважає використанню та поширюванню технології управління проектами в нашій країні. Разом з тим, багато проблем, що стоять перед державою, за допомогою таких технологій можна було б швидко та дієво вирішити вже зараз.

11.2.12. Роль національних проектів у розбудові системи стратегічного управління

Що стосується національних проектів, то протягом 2011-2012 років вони стали новим позитивним явищем у сфері запровадження практики стратегічного управління і планування щодо економічного розвитку та широкого інвестування. *(Матеріал про систему стратегічного управління в Україні; етапи розроблення оперативного плану: визначення оперативних цілей та відбір проектів для їх досягнення див. у відповідних параграфів).*

Виокремлення переліку національних проектів має створювати підґрунтя для інвентаризації та структурування наявних державних програм з метою уникнення дублювань та посилення їхньої дієвості.

Станом на травень 2013 року ведеться підготовка до здійснення 16 національних проектів, тоді як на початку ініціативи (2010 року) таких було 11. До практичної реалізації перейшли три з них (“Повітряний експрес”, “Нове життя”, “Відкритий світ”), ще 6 знаходяться на стадії розробки техніко-економічних обґрунтувань. Інтенсивно зростає популяризація важливості та інвестиційної привабливості проектів завдяки низці заходів комунікативного характеру.

Наприклад, проведено інвестиційно-презентаційне “роуд-шоу” у 15 містах світових фінансових центрів, інвестиційна конференція у Києві, відкриття електронного ресурсу InvestUkraine та інші. Функціонує “Єдине інвестиційне вікно”.

Перебіг комплексної реалізації національних проектів наштовхується на низку управлінських ризиків, спричинених існуючими проблемами у системі стратегічного управління і плануванні та бюджетуванні в Україні. Цими ризиками знехтували ще на початку організації процесу розробки і реалізації проектів. Ці ризики пов’язані з інституціоналізацією такої форми програмування, як проекти:

- абсолютне домінування державного фінансування. І визначені національні проекти, і державні підприємства, що покликані ці проекти просувати та реалізувати завдяки співфінансуванню, зокрема за рахунок пошуку прямих та/чи пакетних іноземних інвестицій, фінансуються виключно з державного бюджету. Жодних зовнішніх джерел щодо спільного забезпечення не віднайдено. Виникають побоювання щодо ефективності розподілу державних ресурсів у реалізацію обраних проектів. З державного бюджету через Державне агентство інвестицій та управління національними проектами у 2011 році із загального фонду забезпечення інвестиційних проектів лише 37 % (390,828,8 млн. грн.) асигнувань направлено безпосередньо на інвестиційні заходи. Серед цих асигнувань менше третини (10 % від загального фонду – 108,283,4 млн. грн.) стосувалися конкретних заходів з повноцінного виконання одного проекту (перинатальні центри). Інші дві третини (20 %) – на здешевлення кредитів для підтримки співфінансування при його фактичній відсутності. У 2012 році ситуація повторюється. Зокрема передбачено фінансування лише продовження проекту “Нове життя” через добудову мережі перинатальних центрів у регіонах України;
- дублювання галузевих програм проектами. **Наприклад**, низка національних проектів “доступне житло”, “якісна вода”, будівництво автомобільної дороги навколо Києва і складники інших проектів дублюють подібні програмні та бюджетні заходи окремих міністерств чи органів місцевого самоврядування (КМДА, Мінрегіонжитлбуд, Мінохоронздоров’я, Мінпаливенерго та інші).

Це створює ситуацію, коли відбувається розпорошення бюджетних коштів як на фінансування програм, так і їхнє адміністрування (мета програми і проекту одна, одне джерело видатків, але дві чи більше розпорядно-адміністративні структури). Тобто необґрунтовано зростають поточні адміністративні видатки за одним напрямом і незрозуміло який орган є відповідальним за повну реалізацію того чи іншого проекту. Відтак поза увагою управлінців залишається пласт горизонтального кореспондування проектів з галузевими програмами і реформами;

- розпорошеність управлінських зусиль за проектами. Постійно зростаюча кількість національних проектів провокує виникнення недоліків планування під час здійснення проектних заходів. Також уповільнюється досягнення задекларованих очікувань чи ставиться під загрозу їхнє виконання узагалі.

**Довідково:**

для порівняння, станом на другий рік реалізації ініціативи в Україні вже 16 національних проектів, тоді як у Російській Федерації реалізуються лише 4 проекти протягом останніх 6 років від її початку.

Так, з усієї сукупності заходів по національних проектах протягом 2011 року було реалізовано лише 35 % (30 % — не реалізовано; 35 % — частково). У 2012 році подібна тенденція повторюється — 62 % заходів виконано (включаючи перенесені з минулого року); 38 % — не виконано. Цей стан супроводжується значним розпорошенням ресурсів на створення державних підприємств (їхніх статутних фондів), що адмініструватимуть окремі національні проекти. **Наприклад, у 2011 році 54 % від загального фонду — 567,2 млн. грн. були розподілені на статутні фонди відповідних держпідприємств.**

Набір перерахованих ризиків спонукає до формування в 2013 році “обвалу” цієї ініціативи через відсутність конкретного управлінського механізму щодо визначення комплексних некон’юнктурних національних інвестиційних проектів і їхнього адміністрування. Як і на початку розгортання процесу впровадження національних проектів, так і надалі точаться дискусії з приводу вибору ключових точок інвестування (формується банк ідей, аналізуються запити потенційних інвесторів тощо). Те саме стосується й питань про широке залучення недержавного фінансування до реалізації національних проектів і встановлення прийнятних моделей управління фінансово-кредитними потоками. Незважаючи на проведені комунікативні заходи протягом двох років, основна мета використання цього інструменту так і залишається, на жаль, не реалізованою до кінця у своїх оперативних цілях.

Для подальшої реалізації національних проектів та вирівнювання ефекту від поточних державних програм, включаючи цільові, дієвої реалізації послання Президента України кожен з цих елементів національної управлінської практики варто розглядати як частину системи середньострокового планування і бюджетування.

Модернізаційна система управління національними проектами наведена у **Додатку 11.8.**

Спільною метою для елементів національної управлінської практики є розробка механізмів узгодження та усунення дублювань нормативно-правових і програмних документів між собою. А також створення чи уточненні “старих” комплексних стратегічних документів (стратегій) на основі координації та оцінювання у координатах алгоритмів збору і урахування найповнішої інформації про стан соціально-економічного середовища, формування дієвих інституцій інформаційного забезпечення органів державної влади. Все це сприятиме запровадженню повноцінної системи стратегічного управління в Україні.

11.3. Стратегічна екологічна оцінка (СЕО)

11.3.1. Гармонійний розвиток і СЕО

Для оцінки екологічних наслідків, включаючи здоров'я населення, планів, програм, стратегій і врахування результатів у системі прийняття рішень проводиться стратегічна екологічна оцінка (СЕО). З огляду на важливість екологічних проблем у сучасній Україні, а також на складну соціально-економічну ситуацію, Україна має потребу в застосуванні сучасних інтегральних методів управління природокористуванням — таких як СЕО. СЕО дозволяє підвищити пріоритетність екологічної тематики при довгостроковому й середньостроковому плануванні (*матеріал про моніторинг і оцінювання у стратегічному управлінні див. у відповідному розділі*).

СЕО застосовується для того, щоб заздалегідь, ще на стадії планування передбачити можливі негативні наслідки виконання планів і стратегій і внести відповідні зміни, аби уникнути або пом'якшити ці наслідки. СЕО в такий спосіб знімає суперечності між економічним зростанням і охороною природи, вирішуючи завдання стійкого розвитку в умовах обмежених ресурсів.



Правильне проведення СЕО приводить до забезпечення високого рівня захисту довкілля, підвищення якості стратегічного плану, сприяння виявлення нових можливостей і поліпшення управління.

Як складова стратегічного планування, СЕО передбачає участь зацікавлених органів влади, громадськості і бізнесу, що приведе до міжгалузевих інтервенцій та міжвідомчого узгодження планів і процедур.

СЕО є відносно новим механізмом врахування екологічних проблем при прийнятті екологічно значущих рішень. Особливістю СЕО є орієнтування на запобігання екологічних проблем на початковому етапі, тобто на стадії розробки планів і програм. Постійний моніторинг і оцінка їх упровадження також є особливістю СЕО. Абсолютним пріоритетом СЕО є питання, пов'язані зі здоров'ям населення, і потенційні впливи на нього внаслідок реалізації таких програм.

Формування механізмів СЕО стало результатом значного кількісного зростання міжнародних еколого-правових актів протягом останніх 20 років (кінець ХХ — початок ХХІ ст.). Також цьому сприяла зміна їхнього якісного наповнення у бік превентивного характеру заходів з охорони довкілля й активного залучення громадськості для вирішення екологічних проблем і прийняття екологічно значущих рішень.

Нормативне визначення СЕО подано в *Протоколі про стратегічну екологічну оцінку до Конвенції про оцінку впливу на довкілля в трансграничному контексті* (Протокол), який підписано Україною.



“СЕО означає оцінку ймовірних екологічних, у тому числі пов'язаних зі здоров'ям населення (чоловіків і жінок) наслідків, і містить у собі визначення сфери охоплення екологічною доповіддю і його підготовки, участь громадськості й одержання її думки, а також врахування у плані або програмі положень екологічної доповіді й результатів участі громадськості й висловленої нею думки”.

Методичною основою проведення СЕО був Протокол до Конвенції СЕО ЄЕК ООН з оцінки впливу на довкілля в трансграничному контексті. Україна була однією з перших країн, які підтримали цю ініціативу, й підписала Протокол у травні 2003 року. Значний вплив на реалізацію механізмів СЕО мало і те, що Протокол з СЕО розроблявся й у рамках Конвенції про доступ до інформації, за участі громадськості в процесі прийняття рішень і доступі до правосуддя з питань довкілля (Орхуська конвенція). Це забезпечило прописування в тексті Протоколу механізмів активного залучення громадськості, що дозволяє комплексно враховувати її думку; всебічно вивчати можливі екологічні проблеми і розробляти пропозиції з їх мінімізації; формувати альтернативний погляд на проблеми й шляхи їх вирішення.

СЕО часто сприймається практиками як мега-ОВНС (Оцінка впливу на навколишнє середовище) (EIA — Environmental Impact Assessment). Важливо пам'ятати, що це не зовсім так. Специфіка ініціатив, застосовуваних у плануванні, вимагає формування інших підходів. Причому традиційні підходи, застосовувані в ОВНС, також застосовуються і в СЕО. Відрізняються ОВНС від СЕО як стратегічна ініціатива від великого проекту.

Можна виділити такі основні принципи СЕО:

- адаптація до умов плану або стратегії;
- орієнтація на стійкий розвиток;
- комплексний підхід (беруться до уваги результати паралельних економічних і соціальних досліджень, ОВНС тощо);
- прозорість (відкритий доступ до інформації);
- рентабельність;
- релевантність;
- практичність (надає необхідну інформацію для прийняття рішень).

СЕО допомагає виявити екологічно збалансовані варіанти розвитку.



Гармонійний розвиток — це такий, “який задовольняє потреби теперішнього часу, але не ставить під загрозу здатність майбутніх поколінь задовольняти свої власні потреби” (Всесвітня комісія з довкілля й розвитку, комісія Брутланд, 1987 рік).

Сьогодні в поняття “гармонійний розвиток” вкладають досягнення цілей одночасно в чотирьох секторах — економічному, екологічному, соціальному й організаційному. Лише комплексний, взаємозалежний розвиток цих секторів можна назвати гармонійним.

Досягнення цілей в екологічному секторі передбачає, з одного боку, раціональне використання природних ресурсів території, з іншого — прийняття екологічних обмежень розвитку.

11.3.2. Етапи СЕО: започаткування і масштаб

На етапі започаткування стратегічного планування проводиться *перший етап* СЕО. Це скринінг, або попередня оцінка — ухвалюється рішення про те, чи проводити СЕО. Рішення приймає ініціатор розробки стратегічного документа. При цьому визначають, наскільки запланований до розробки документ у процесі наступної реалізації впливатиме на стан довкілля й здоров'я населення.

Якщо планується розробка стратегії або плану розвитку території (**наприклад** району), то вплив такого багатопрофільного документа на довкілля й здоров'я є безумовно значним, оскільки планування охоплює всі сектори господарської діяльності, всі групи населення й всю територію. Тому при плануванні розвитку територій (регіону, міста, району) СЕО проводиться обов'язково (ст. 4 п.2 Протоколу по стратегічній екологічній оцінці до Конвенції про оцінку впливу на довкілля в транскордонному контексті).

У ході проведення громадських слухань з питань запровадження стратегічного планування необхідно обговорити міру і форми взаємозв'язку розвитку й екологічної ситуації, у тому числі можливого впливу на здоров'я населення. Результати такого обговорення допоможуть надалі визначити й сферу охоплення СЕО.

Приклад: взаємозв'язок розвитку і якості питної води в окремих районах АРК.

Більше 90 % населення Першотравневого району АРК не має доступу до якісної питної води. Єдине джерело питного водопостачання в районі — артезіанські свердловини. У зв'язку з багаторічним перевищенням водовідбору над природним поповненням запасів підземних вод спостерігається підвищена мінералізація вод двох водоносних шарів. Вода в низці свердловин, пробурених до третього водоносного шару, містить сірководень. За даними Першотравневої районної СЕС, в 2009 році з 71 робочих свердловин району тільки в 4 питна вода відповідає Держстандарту — “Вода питна”. 13 із загальної кількості шпар мають перевищення нормативів по запаху (сірководень).

Низька якість питної води негативно впливає на здоров'я населення. Наприклад, при порівнянні відносних показників захворюваності (камені в нирках і сечовивідних каналах) дорослого населення за 2004-2006 роки у Первомайському і Радянському районах*, у першому показники в 2-3 рази вище (на відміну від Першотравневого району, у Радянському рівень мінералізації питної води з артезіанських свердловин перебуває в межах нормативів Держстандарту “Вода питна”).

Подальший розвиток Першотравневого району обмежується низькою якістю питної води — не вирішивши цю проблему, складно намагатися досягнути цілей у соціальному й економічному секторах. Реконструкція зношених мереж водопостачання також має сенс лише при одночасному рішенні проблеми якості питної води. Тому при визначенні сфери охоплення СЕО стратегії розвитку Першотравневого району забезпечення населення якісною питною водою було визначено однією з першочергових екологічних цілей.

Основні дані для секторального аналізу сектору “Екологія й водні ресурси”:

- стан природних комплексів;
- заповідні території;
- використання й відведення води;
- рівні забруднення води, повітря й ґрунту;
- наявність і зберігання небезпечних відходів;
- наявність системи поводження із ТПВ.

* Дані інформаційно-аналітичного центру Міністерства охорони здоров'я АРК.

Робоча група (РГ) із захисту довкілля й СЕО

Для проведення СЕО необхідно сформувати РГ (*матеріал про роль команди в управлінні змінами; про РГ див. у відповідних параграфах*). До РГ мають увійти як фахівці зі сфери охорони довкілля, природокористування й гарантування екологічної безпеки, гігієни навколишнього середовища, так і за ключовими напрямками розвитку, передбачених стратегією. До участі в РГ з проведення СЕО (на рівні району) можна залучити грамотних і досвідчених професіоналів, що працюють у:

- районній СЕС;
- інспекції з охорони довкілля;
- управлінні водного господарства;
- управлінні з надзвичайних ситуацій;
- управлінні земельних ресурсів;
- управлінні агропромислового розвитку;
- управлінні охороною здоров'я, районній лікарні;
- відділі архітектури РДА;
- на підприємствах, що займаються водопостачанням і водоочищенням;
- на підприємствах лісового господарства;
- у вишніх і наукових установах.

Допоможе досягти успіху залучення до РГ працівників системи освіти (зазвичай в районі є декілька вчителів, що добре знають свій край і його екологічні проблеми) і членів громадських організацій (особливо екологічних). Окрім того, представників громадських організацій і органів самоорганізації населення необхідно залучити до участі в роботі групи саме як представників громадськості (тобто незалежно від їхнього професійного статусу), що виражають думку соціальних груп даної території. З метою отримати бачення з найнижчого рівня управління (сільська або селищна рада), рекомендується включити до РГ з СЕО представників таких рад (депутатів, го-

лову). У цілому, з урахуванням того, що процес СЕО є процесом “участі зацікавлених сторін”, до складу РГ з СЕО необхідно намагатися залучити стейкхолдерів (*матеріал про роль стейкхолдерів і груп інтересів у стратегічному управлінні див. у відповідному параграфі*).

Члени РГ є місцевими експертами. З огляду на те, що СЕО — це новий інструмент, для них можна рекомендувати навчання з метою підвищення кваліфікації.

Другий етап СЕО: визначають масштаб або сферу охоплення СЕО. Інакше кажучи — формулюється завдання на проведення СЕО. На цьому етапі визначають екологічні цілі, індикатори оцінювання стратегічного документа в аспекті його впливу на гармонійний розвиток території (тобто індикатори гармонійного розвитку). Також визначають зміст оцінки, географічні й тимчасові рамки, складають перелік зацікавлених сторін і план їхнього інформування й участі в СЕО. Цей етап повинен забезпечити повноту охоплення при збереженні високої вибірковості (точності) оцінки. Визначення масштабу СЕО проводиться на основі аналізу існуючого стану довкілля; рекомендується виконувати у співробітництві із зацікавленими сторонами.

Проводять *оцінку стану довкілля території*. Для цього необхідно знати масштаб проблем і стан території. У рамках цієї роботи РГ з СЕО збирає дані й готує перший огляд стану довкілля. Можливо, вже існують які-небудь огляди стану довкілля на території (*наприклад, якщо раніше розроблялася програма з охорони довкілля*); у цьому випадку можна використовувати його).

Визначають екологічні цілі. На основі отриманого первинного огляду стану довкілля (див. попередній пункт) РГ формулює екологічні цілі стратегії розвитку — тобто те, чого необхідно досягти (*матеріал про бачення, місія, стратегічні цілі і завдання див. у відповідних параграфах*). Для формулювання цілей можна використовувати будь-який метод, яким володіють члени групи — SWOT-аналіз, побудова “дерева цілей” тощо (*матеріал про матеріал про PEST і SWOT-аналіз див. у відповідному параграфі*). Якщо РГ з СЕО створена, то формулювання цілей можна зробити спільно двома групами — РГ з СЕО й РГ з довкілля. Для двох груп навряд чи має сенс формулювати цілі окремо для кожної, а потім узгоджувати їх. Якщо ж функції проведення СЕО виконує РГ з довкілля, то вона й формулює екологічні цілі. Останні одночасно є й секторальними цілями у сфері довкілля й фокусуванням СЕО, “рівнем”, щодо якого проводиться оцінка інших секторальних цілей.



СЕО — процес ітеративний (тобто повторюваний — ті самі фази СЕО можуть повторюватися). Певні екологічні цілі надалі можуть коректуватися, уточнюватися, доповнюватися (*наприклад, у ході громадських обговорень*).

Розробляють систему *індикаторів*. Для оцінки того, наскільки стратегія близька до “стійкого” і наступної оцінки її реалізації щодо “наближення” до гармонійного розвитку, необхідно мати набір ясних і вимірних індикаторів. Інформація для їх одержання/розрахунків має бути доступною й давати змогу відслідковувати, “куди і як” іде розвиток.

Гармонійний розвиток — процес комплексний, тому необхідно розглядати весь комплекс індикаторів (а не тільки екологічні). Якщо в ході розробки стратегічного документа були розроблені екологічні, економічні, соціальні й індикатори організаційного розвитку, то завдання СЕО — оцінити, наскільки вони підходять для відстеження розвитку в напрямі гармонійності. Якщо ж якісь індикатори не розробляли, то в процесі проведення СЕО це необхідно зробити. Слід відмітити, що типові статистичні показники невеликою мірою можуть допомогти сформулювати згаданий

набір, особливо для моніторингу розвитку на місцевому рівні. Утім, частина цих показників може бути використана для розрахунку індикаторів.

Визначення змісту СЕО. Визначають, які саме блоки (рівні) стратегії оцінюються – стратегічні цілі, пріоритети, оперативні цілі, заходи тощо. Можуть бути визначені ключові сектори для більш детального оцінювання (**наприклад**, тваринництво, переробна промисловість, туризм), установлюються обмеження оцінки (тобто те, що СЕО “не робить” – **наприклад**, не оцінює вплив розвитку системи мобільного зв’язку через відсутність доступних даних).

Встановлюють *географічні рамки*. Визначають географічні межі впливу стратегії. При цьому необхідно врахувати можливі впливи на сусідні території, інші землі, на весь регіон (**наприклад**, якщо на території району виробляється сільгосппродукція, яку поставляють у курортні регіони, то умови виробництва, і, відповідно, якість сільгосппродукції впливатиме на здоров’я жителів цих регіонів). Вплив на реалізацію стратегії ззовні (сусідніх і інших територій) також необхідно врахувати. Важливо оцінити взаємовплив розроблюваного документа й стратегій розвитку внутрішніх “відмежованих” територій (якщо район, то це території сільських і селищних рад, міста республіканського підпорядкування). Необхідно також врахувати можливі державні або регіональні ініціативи (**наприклад** адміністративну реформу).

Встановлюють *часові межі*. Необхідно визначити періодичність проведення СЕО. Безумовно, базовий період – це період реалізації стратегії (звичайно 10-15 років). Низка впливів на довкілля може бути як на короткий період дії документа, так і зберігатися довше.

Наприклад, вплив непридатних засобів, які зберігаються для захисту рослин (отрутохімікатів) може бути для деяких районів оцінений у 2-4 роки, тому що природоохоронні відомства планують вивезти ці токсичні відходи на утилізацію в найближчі роки. А запобігання забруднення водою стічними водами на всій території району напевно розтягнеться на період не менш ніж 20-25 років, навіть якщо в рамках розроблюваної стратегії передбачено розпочати реконструкцію очисних споруд. Наведені приклади показують, що часові межі оцінки для різних компонентів стратегії, швидше за все, будуть різні.

Приклад:

Вплив сектору сільського господарства на довкілля

Оцінка впливу розвитку сектору має бути організована у відповідності зі сформульованими секторальними цілями й пріоритетами. Наприклад, така мета, як “Інтенсифікація сільськогосподарського виробництва”, може призводити до виснаження ґрунтів і збільшення пестицидного навантаження на них.

При проведенні поглибленого аналізу необхідно розглядати щонайменше такі можливі наслідки впливу сектора:

- зменшення родючості ґрунтів
- розширення площ с/г земель
- спалювання стерні
- підвищення рівня забруднення ґрунтів залишками засобів захисту рослин і продуктами їхнього розпаду
- підвищення рівня забруднення повітря й ґрунтів викидами с/г машин і механізмів
- скидання органічних сполук (відходи тваринництва, стоки із залишками мінеральних добрив) у водні об’єкти
- відбір води на зрошення
- розташування с/г угідь поблизу житлових будинків
- застосування стимуляторів росту рослин і тварин, що загрожує здоров’ю споживачів.

Визначення масштабу СЕО можна включити до навчального семінару-тренінга, у якому беруть участь члени робочої групи з СЕО, співробітники груп зі стратегічного планування й представники зацікавлених сторін. Тоді під час семінару визначають охоплення СЕО даної території.

Визначення масштабу оцінки формує весь подальший хід СЕО, і тому необхідно забезпечити участь якомога ширшого кола зацікавлених сторін. Дехто з цих представників братиме участь у семінарі (див. вище) і далі визначатимуть масштаби оцінки. Для більш широкої участі можна організувати спеціальну сесію згаданого вище семінару — “Консультації із зацікавленими сторонами”, запросивши на неї додатково представників з різних кіл громадськості.

На семінарі варто обговорити й остаточно сформувані розроблений РГ список зацікавлених сторін і план їх інформування та участі.

11.3.3. Етапи СЕО: оцінка стану довкілля та впливу на досягнення цілей

Третій етап СЕО: роблять детальну оцінку стану довкілля (ОСД) і визначають довгострокові тенденції. Перший варіант ОСД починається з процедури окреслення сфери охоплення (попередні етапи), щоб обгрунтовано визначити масштаб оцінки. Для цього необхідно зібрати первинні (базові) дані про стан довкілля. Треба враховувати, що процедура збору даних може тривати досить довго (2-3 місяці). Це пов'язане з тим, що:

- потрібну інформацію вибирають з великого її обсягу;
- пишуть запит на одержання інформації, далі проводять переговори про те, навіщо вона потрібна й що саме, потім чекають (до місяця — за законом), поки вона надійде;
- у ході роботи надходить нова інформація;
- можуть знадобитися додаткові дані, і їх необхідно одержати.

Щоб не гаяти часу, аналіз інформації можна починати з моменту одержання перших масивів даних. Для виявлення тенденцій бажано мати дані за 10-15 років; дуже бажано (наприклад, з водокористування) мати інформацію з радянської доби (наприклад, 80-ті роки) — це дозволяє проаналізувати зміну тенденцій у 90-ті роки.

Тренди показують, що буде при “нульовому” сценарії (тобто якщо нічого не змінюється, стратегія не розроблена й не реалізується). Таким чином, у ході даного етапу формулюється “нульовий” сценарій, який розглядають при обговоренні альтернативних сценаріїв.

Приклад:

Сценарії забезпечення якісною питною водою жителів Першотравневого району. “Нульовий сценарій”. 90 % жителів району продовжують споживати питну воду з підвищеним рівнем мінералізації; у районі зберігається відносно високий рівень захворюваності (камені в нирках і сечовивідних шляхах).

1-ий сценарій. Використання підземних вод третього водоносного шару з доочищенням води, щоб вивести сірководень, або використання підземних вод першого й другого шарів з доочищенням для зменшення рівня мінералізації. Можливі ризики: подальше виснаження й наступне засолення водоносних шарів через несанкціонований відбір підземних вод населенням.

2-ий сценарій. Створення водоочисних споруд для забезпечення очищення вод Північно-Кримського каналу до нормативів якості питної води й системи централізованого питного водопостачання населенню цієї води. Можливі ризики: відсутність достатніх фінансових засобів у короткостроковій перспективі, що переведе проблему в розряд “нерозв'язаних”.

Для повної й наочної оцінки ОСД рекомендується провести порівняння трендів екологічних показників з темпами економічного зростання або впливів (витрати ресурсів, енергії, обсяги випущеної продукції) на довкілля, порівняння значень показників району із сусідніми, а також у середньому по області (республіці).

На цьому етапі можна натрапити на таке явище, як “декаплінг” (Decoupling).



Decoupling — декореляція, явище, безпосередньо протилежне синхронізації.

Наприклад, викиди від підприємства зменшуються, а виробництво збільшується, хоча природоохоронних заходів не проводили, нові і очисні фільтри підприємство не встановлювало. Це може свідчити про недосконалість збору інформації відповідними відомствами, або про приховані ненормативні викиди забруднюючих речовин в атмосферу від підприємства.

За результатами детальної оцінки стану довкілля і визначення трендів можуть бути точніше сформульовані екологічні проблеми. Крім того, рекомендується провести оцінку рівня пріоритетності проблем. Це особливо важливо, коли проблем багато, а РГ не дійшла згоди згоди в тому, які з них найважливіші. Інший можливий підхід — побудова “дерева проблем”. У цьому разі виділяють проблеми-причини й проблеми-наслідки: для вирішення вибирають проблеми-причини, що й зменшує їх кількість.

Остаточний збір даних, їхній аналіз і виявлення трендів проводять після процедури визначення масштабів СЕО, тому необхідно враховувати вже певний масштаб оцінки. Зокрема, необхідний перелік індикаторів багато в чому може визначити пошук інформації.

Важливо представити проаналізовані дані на карті. Це дозволяє наочно побачити географічну специфіку стану довкілля, “гарячі точки”, зони обмежень для розвитку, у цілому — сучасний “зліпок” території.

Фактично даний етап майже аналогічний етапу стратегічного планування з підготовки екологічного ситуаційного аналізу (лише глибина аналізу зазвичай при проведенні СЕО більше). І якщо робоча група з проблем довкілля для розробки стратегії й РГ з СЕО — той самий колектив, то варто робити один єдиний детальний документ з оцінки стану довкілля і трендів.

Важливий компонент цього етапу — оцінка аналітичної частини стратегії по інших секторах — економічному й соціальному. Завдання тут такі — оцінити, наскільки ці документи враховують стан довкілля і взаємозалежні з іншими секторами (важливе завдання СЕО — інтеграція!).

При аналізуванні даних необхідно використовувати й враховувати державні й регіональні програмні документи й стратегії. **Наприклад**, якщо частина території належить до водно-болотних угідь (ВБУ) міжнародного значення, то планувати там сільськогосподарський розвиток не можна. Тобто тут уже можуть з’явитися обмеження, які відображаються при формулюванні екологічних цілей і пізніше впливатимуть на оцінку секторальних цілей.

Після проведення аналізу стану довкілля є сенс повернутися до екологічних цілей, для проведення другого (попереднього) етапу — визначити масштаб СЕО. У підсумку екологічні цілі можуть бути скоректовані, можуть бути додані нові або якісь виключені.

Четвертий етап СЕО: оцінка впливу досягнення розроблених стратегічних цілей економічного й соціального секторів на досягнення екологічних цілей, оцінка альтернатив, розробка заходів пом’якшення негативних наслідків.



На цьому етапі слід оцінити, у яких випадках цілі конфліктують, у яких — взаємопідсилюють одна одну, а в яких — нейтральні.

Важливо оцінити й зворотний вплив — як вплине досягнення екологічних цілей на реалізацію цілей інших секторів. У цьому випадку ми максимально використовуємо інтегративний потенціал SEO. Для проведення оцінки можуть бути використані різні методи.

Проводити аналіз можна для цілей різного рівня — стратегічних, операційних, а також для пріоритетів розвитку, заходів (які можуть бути сформульовані вже у вигляді програм і проектів). Найскладніше проводити оцінку взаємовпливу для стратегічних цілей. **Наприклад**, оцінити вплив на екологічні цілі такої стратегічної мети економічного сектору, як “Залучення інвестицій на суму 1 млрд. грн.”, неможливо, якщо не знати пріоритетів — для розвитку яких напрямів планується залучати інвестиції. Тут варто відразу перейти до оцінки пріоритетів.

За необхідності можливо зробити додатковий поглиблений аналіз (детальну оцінку) у ключових секторах розвитку. Сектори, для яких потрібно зробити поглиблений аналіз, визначаються при описі сфери охоплення СЭЕ, але можуть бути визначені й пізніше.

Під час SEO аналізують наслідки для довкілля розроблених у ході процесу стратегічного планування альтернативних сценаріїв. Хоча в процесі стратегічного планування часто розглядають лише один сценарій розвитку (у крайньому випадку, два — “нульовий” і реалізації даної стратегії). Це, безумовно, знижує рівень стратегічного планування і погіршує якість стратегії. Тоді РГ з SEO може або сама розробити й запропонувати альтернативи секторальним групам, або стимулювати ці групи розробити альтернативи. На РГ з SEO покладається також завдання порівняльної оцінки екологічних наслідків альтернативних сценаріїв розвитку.

Найважливіший компонент SEO — розробка заходів щодо запобігання, скорочення або компенсації будь-яких істотних негативних впливів здійснення стратегії. Зокрема, можуть бути розроблені заходи для посилення позитивних впливів у результаті взаємовпливу (синергії, тобто взаємного посилення). Для розробки заходів використовують все напрацьоване раніше в ході SEO, а також можуть бути використані методи стратегічного планування (**наприклад**, виявлення причинно-наслідкових зв'язків). Розроблені заходи є основою для рекомендацій про внесення до стратегічного документа відповідних змін.

Участь зацікавлених сторін забезпечується включенням їхніх представників до РГ з SEO і в ході суспільних обговорень проектів стратегій і результатів та рекомендацій SEO.

У рамках презентації РГ, відповідальної за питання довкілля й SEO, повинні також бути представлені висновки SEO (перший варіант звіту по SEO). Таким чином, учасники одержать інформацію про галузеві стратегії й відразу — їхню оцінку, враховуючи потенційний вплив запланованих заходів на довкілля. Якщо розроблювачі стратегії відмовляються приймати ті або інші рекомендації SEO, то це також обговорюється. Підсумки громадських обговорень і рекомендацій SEO фіксують у протоколі й ураховують при наступній інтеграції й доробці стратегії.

Екологічну доповідь надають до органу, що приймає рішення (ОПР), разом з проектом стратегії. ОПР може надати право на виступ для узгодження позиції між розроблювачами стратегії та представниками РГ по SEO.

11.3.4. Процедури СЕО

Для оцінки того, наскільки реалізація стратегії “наближає” територію до стану гармонійного (збалансованого) розвитку, використовують індикатори цього розвитку.

Для регулярного відстеження стану довкілля при реалізації стратегії пропонують параметри стану довкілля, пов'язані з екологічними проблемами й цілями (**наприклад**, ключові показники якості питної води, актуальні для даного регіону). Ці параметри повинні бути вимірювані. Проведення моніторингу за цими параметрами дозволяє вчасно виявити непередбачені несприятливі наслідки. Також повинні бути сформульовані пропозиції по діях у випадку виявлення несприятливих впливів.

Приклад:

Показники якості питної води, актуальні для степового Криму.

Основна проблема якості питної води, характерна для степового Криму, пов'язана з підвищеною мінералізацією води, одержуваної з підземних шарів. У зв'язку з цим для проведення моніторингу рекомендуються відповідні показники якості питної води (показники 1, 2, 3, 4 у таблиці 11.2). Оскільки значна кількість жителів у сільських населених пунктах користується водою з колодязів і неглибоких свердловин, а воду одержують через зношені водогінні мережі, актуальним є контроль рівня органічного забруднення, що добре відображають показники змісту нітратів і нітритів у питній воді (показники 5, 6 у таблиці 11.2). Зношені водогінні мережі можуть стати і причиною підвищеного вмісту заліза в питній воді, тому відповідний показник також рекомендується для моніторингу (показник 7 у таблиці 11.2).

Таблиця 11.2

Показники якості питної води

№ з\п	Назва показника	Одиниці вимірів	Стандарти (Україна)	
			Держстандарт 2874-82	ДСАНПІН №136\1940
1	Загальна жорсткість	Мг-Екв\л	7,0	1, 5-7,0 (10)
2	Загальна мінералізація (сухий залишок)	Мг\л	1000	100-1000 (1500)
3	Сульфати	Мг\л	500	250(500)
4	Хлориди	Мг\л	350	250(500)
5	Нітрати	Мг\л	45,0	45,0
6	Нітрити	Мг\л	3,0	*
7	Залізо	Мг\л	0,3	0,3

**вода не повинна містити цей компонент у концентрації, що визначається стандартними методами досліджень*

Процедура СЕО складається з наступних елементів, кожний з яких відповідно до Протоколу й національного законодавства має свій процедурний і нормативний зміст.

Так, процедура СЕО складається з таких етапів:

1. Визначення необхідності проведення СЕО й сфери її застосування.

Об'єктом СЕО можуть бути плани й програми, що викликають істотні екологічні, у тому числі пов'язані зі здоров'ям населення наслідки. Для цього мають бути розроблені критерії, засновані на узагальненні досвіду екологічного оцінювання результатів реалізації окремих видів діяльності (*матеріал про методи і критерії стратегічного вибору; критерії відбору показників для моніторингу див. у відповідних параграфах*).

Наприклад, щодо прибережних робіт з боротьби з ерозією й діяльністю на морі, здатної привести до змін на узбережжі в результаті будівництва — наприклад, гребель, молів, хвилеломів і інших захисних морських споруд, крім експлуатації й реконструкції таких споруд; об'єкти зі знищення відходів (включаючи смітники); об'єкти для спалювання або хімічної обробки безпечних відходів; проекти з реструктуризації великих земельних насаджень у сільській місцевості; проекти з використання необроблюваної землі або напівосвоєних земель для інтенсивного ведення сільськогосподарської діяльності; проекти з управління водами в сільськогосподарських цілях, включаючи проекти зі зрошення й дренажу земель; об'єкти інтенсивного ведення тваринництва (включаючи птахівництво); первісне заліснення й збезліснення з метою переходу на інші види землекористування, вітряні енергоблоки (парки вітрогенераторів) тощо.

2. Формування екологічної доповіді про можливі негативні результати реалізації плану або програми.

Екологічна доповідь містить опис певних і таких, що піддаються оцінці екологічних, у тому числі пов'язаних зі здоров'ям населення наслідків здійснення плану або програми і його/її розумні альтернативи. Доповідь містить й іншу інформацію, що може знадобитися, з урахуванням: сучасних знань і методів оцінки; змісту й рівня деталізації плану або програми й стадії процесу ухвалення рішення за планом або програмою; інтересів громадськості; інформаційних потреб органу, що приймає рішення.

3. Узгодження проекту плану й екологічної доповіді з природоохоронними органами й органами охорони здоров'я.

Оскільки ті або інші екологічні питання перебувають у віданні різних органів екологічного й ресурсного управління, то розроблювач самостійно визначає, думку яких органів повинно запитати. Останні в силу своїх специфічних природоохоронних функцій або дій з охорони здоров'я можуть негативно впливати на екологію та здоров'я населення унаслідок реалізації своїх планів або програм. Проект плану, програму або екологічну доповідь доводять до відома органів до моменту прийняття документа — з метою комплексного врахування можливих зауважень.

4. Ухвалення рішення про можливість реалізації плану або програми. Здійснюють з урахуванням викладених вище етапів, висновків, що містяться в екологічній доповіді; заходів із запобігання, скорочення або пом'якшення несприятливих наслідків, визначених в екологічній доповіді; зауважень громадськості й органів державної влади, а також, якщо буде потреба, трансграничних консультацій.

5. Моніторинг реалізації планів або програм, а також їхніх наслідків проводять відповідно до методик державного екологічного моніторингу, висновків органів охорони здоров'я, зауважень громадськості з метою своєчасного реагування на можливі зміни, коректування планів і програм.

Особливістю механізмів СЕО є залучення громадськості до процесу її проведення. Так, Протокол по СЕО передбачає, що при розробці планів і програм, які можуть мати значні екологічні наслідки, повинні бути забезпечені умови залучення громадськості.

Необхідно забезпечити завчасну, попередню участь громадськості в стратегічній екологічній оцінці планів і програм, коли ще вибір кожного з варіантів можливий. Своєчасне доведення до відома громадськості проекту плану або програми й екологічної доповіді здійснюють з використанням електронних засобів інформації або інших відповідних способів, наприклад ЗМІ. Розроблювачі програм виявляють зацікавлених, включаючи відповідні неурядові організації, а також дають можливість широким колам громадськості оголосити в розумний термін свою думку щодо проекту плану або програми чи екологічної доповіді.

Розроблювачі планів/програм повинні запропонувати конкретні заходи з інформування зацікавлених кіл й одержання громадської думки шляхом проведення відкритих слухань.

При розробці й реалізації регіональних планів і програм фактично не використовують такий етап СЕО, як транскордонні консультації. Однак у силу специфіки АРК та наявності морського кордону з іншими країнами варто оцінювати також можливі транскордонні наслідки. У такому разі додатково виділяють такий етап, як транскордонні консультації.

У тих випадках, коли здійснення плану або програми може бути поєднане із суттєвими транскордонними екологічними, у тому числі пов'язаними зі здоров'ям населення наслідками, то необхідним є прийняття плану або програми зацікавленою стороною. Таке повідомлення містить: проект плану або програми й екологічну доповідь, включаючи інформацію про їх можливі транскордонні екологічні, у тому числі пов'язані зі здоров'ям населення наслідки; інформацію щодо процедури прийняття рішень, включаючи “розумний” графік подання зауважень.

Зацікавлена сторона у зазначений у повідомленні термін повідомляє, чи бажає вона почати консультації до прийняття плану або програми і, якщо таке бажання є, зацікавлені сторони починають консультації щодо ймовірних транскордонних екологічних, у тому числі пов'язаних зі здоров'ям населення наслідків здійснення плану або програми й заходів, які передбачають запобігання, скорочення або пом'якшення несприятливих наслідків.

ВИСНОВКИ

1. Програма є складником стратегічного плану організації, регіону, територіальної громади, в якій встановлено цілі програми, завдання (задачі), засоби (заходи), показники (індикатори) моніторингу й оцінювання реалізації. Існують такі типи програм: інституційна — цілі програми стосуються лише однієї сфери управління; міжінституційна — цілі програми стосуються декількох сфер управління. Елементами програми є: цілі; завдання; кошти (заходи); показники оцінки; фінансовий план.
2. Державна цільова програма — це комплекс взаємопов'язаних завдань і заходів, які 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. Програми поділяються на загальнодержавні, 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, метою яких є розв'язання окремих проблем розвитку економіки і суспільства, вирішення завдань окремих галузей економіки та адміністративно-територіальних одиниць, що потребують державної підтримки. Накази Міністерства фінансів України: “Правила складання паспортів бюджетних програм” (від 29.12.2002 № 1098 р. (у редакції наказу Мінфіну від 14.01.2008 р. № 19) та “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” (від 09.07.2010 р. № 679) регламентують правила складання паспортів бюджетних програм. Одним із способів оптимізації кількості програм є матричний підхід. Матриця оптимізації програм має практичне застосування.

3. Залежно від сфери вживання і змісту термін “проект” має різні рівні його тлумачення і розуміння. З одного боку, він є продуктом інтелектуальної творчості, а з другого — як безпосередній готовий предмет з чітко визначеними параметрами. Проект — це унікальне починання, одноразова послідовність дій, комплекс заходів на досягнення певної мети. Він інтегрує в собі як певну ідею, задум, так і дії щодо втілення цього задуму в життя. Стратегію можна розглядати як проект, що містить виклики і загрози та методологічні помилки.
Управління проектами є сьогодні актуальною і прогресивною управлінською технологією, що продовжує швидко розвиватись. Концепція управління проектами є порівняно новою. Методологія проектного управління передбачає розробку, реалізацію та розвиток проекту як складної системи, що відтворюється та функціонує в динамічному зовнішньому середовищі. Головними елементами проекту є: задум; ідея (проблема, завдання); засоби їх реалізації (вирішення проблеми); результати, яких досягають у процесі реалізації проекту. Виділяють чотири фази проекту, що послідовно чергуються протягом його життєвого циклу: концепція проекту; розробка та підготовка; реалізація; закінчення проекту. Проектний підхід застосовують за умови чіткого означення: завдання проекту та кінцевого результату; виділених чи наявних ресурсів; часових рамок та обмежень. Розгортання проекту містить кроки, які доцільніше реалізовувати за формулярами.
4. Управляти слід не одним проектом, а портфелем проектів. Портфельний підхід до управління проектами забезпечує суттєві вигоди. До складу портфеля проектів можна віднести можливість поглянути на них у глобальному контексті, що відображає стан справ у цілому. Управління портфелем проектів базується на тих же принципах, що і управління портфелем фінансових інструментів: ризиковані стратегічні проекти врівноважуються більш захищеними.
Проектний підхід містить переваги і недоліки. Без проектного підходу стратегія більшості організацій так і залишається “на папері” або, в кращому випадку, відсоток її реалізації не перевищуватиме десяти. Проектний підхід особливо важливий для великих холдингових структур, де некероване “нагромадження планів” із часом призводить просто до деградації замість очікуваного зростання і розвитку. Проектний підхід має свої власні обмеження: наявність відповідної культури та зрілості організації, додаткові документи і додаткова формалізація, які неодмінно супроводжують проект.
Проектний підхід потребує командної роботи у застосуванні методів та інструментів. Стратегія у всій своїй повноті з позицій проектного підходу — це комплекс програм та проектів. Стратегічні проекти залежать один від одного та від виконання тактичних проектів. Загалом виділяємо такі важливі продукти/результати розробки стратегії як проекту: стратегія як сформульований для подальшого використання блок документів, що формулюють довгострокову стратегію; стратегія як підхід до реалізації через конкретні програми, портфелі та проекти.
5. Досвід застосування проектного підходу переконує, що найкращим результатом є розподілена модель управління портфелем стратегічних проектів. Така модель дозволяє здійснити: стратегічне управління “згори-вниз”; тактичне управління “знизу-вгору”; затвердження портфеля “згори-вниз”; множинні портфелі — для кожної стратегічної одиниці. Відбір проектів до портфеля здійснюють при розробці стратегії, а також щоразу, коли відбуваються стратегічні зміни під час реалізації стратегії. Процес відбору проектів до портфеля: визна-

чення оптимальної і прийнятної кількості проектів у портфелі і відповідність проектів стратегічним планам. Організація адекватної системи управління стратегічним портфелем проектів дає організації низку суттєвих переваг.

Процеси управління портфелем стратегічних проектів можуть бути зведені до двох важливих чинників: моніторинг і контроль всього портфеля та оцінювання стратегічних змін, прийняття відповідних рішень. При застосуванні проектного підходу пріоритети, стратегічні цілі мають переглядатись і коригуватись постійно — не менше одного разу на півроку.

6. Проектні групи є одним з найрезультативніших інструментів реалізації стратегії як проекту. Проектні групи можуть створюватися на будь-яких рівнях: від директорської групи, що управляє реалізацією стратегії в цілому, до груп, що складаються з рядового персоналу й розвивають окремі елементи стратегії. Для кожної проектною групи важливо забезпечити належний рівень інтеграції й координації. Відповідальність є ключовим фактором при оцінці діяльності співробітників організації. Групи можуть забезпечити більше швидке й вдале втілення стратегії.

Головною особливістю проектного підходу є те, що він краще враховує та стимулює холістичне мислення. Проектний підхід дозволяє не лише добре адаптуватись до конкретних ситуацій, а й враховує складність та багатофакторність впливу на ситуації розвитку, передбачає різні сценарії і таким чином робить підходи щодо стратегії більш гнучкими. Особливого значення при розробці стратегії набуває “форматування” технологічного процесу розробки стратегії способами проектного підходу. На виході процесу розробки стратегії як проекту мають бути чіткі формулювання та визначення: Бачення, Місії, Стратегічних цілей, Завдань, Заходів, і все це ґрунтується на суспільних цінностях. Пріоритетною сферою для застосування методів та прийомів проектного управління є державне управління.

Протягом 2011-2012 років національні проекти стали новим позитивним явищем у сфері запровадження практики стратегічного управління і планування економічного розвитку та широкого інвестування. Програмування суспільного розвитку саме у такому форматі передусім передбачає створення дієвої системи розширених державних цільових програм. При цьому перебіг комплексної реалізації національних проектів нашоветується на низку управлінських ризиків, спричинених існуючими проблемами у системі стратегічного управління і планування та бюджетування в Україні, якими знехтували ще на початку організації процесу з інституціоналізації такої форми програмування. Реалізацію національних проектів слід здійснювати за модернізаційною системою управління національними проектами.

7. Для оцінки екологічних наслідків, включаючи здоров'я населення, планів, програм, стратегій і врахування результатів у системі прийняття рішень проводять стратегічне екологічне оцінювання (СЕО). СЕО означає оцінку ймовірних екологічних, у тому числі пов'язаних зі здоров'ям населення (чоловіків і жінок) наслідків і містить у собі визначення сфери охоплення екологічною доповіддю і його підготовки, участь громадськості й одержання її думки, а також врахування у плані або програмі положень екологічної доповіді й результатів участі громадськості, а також висловлені нею думки. Гармонійний розвиток — це такий, який задовольняє потреби теперішнього часу, але не ставить під загрозу здатність майбутніх поколінь задовольняти свої власні потреби. Правильне проведення СЕО забезпечує високий рівень захисту довкілля, покращує якість

стратегічного плану, виявляє нові можливості і поліпшує управління. Як складова стратегічного планування, СЕО передбачає участь зацікавлених органів влади, громадськості і бізнесу й приведе до міжгалузевих інтервенцій і міжвідомчого узгодження планів і процедур. СЕО містить етапи, за якими вона здійснюється, і цей процес ітеративний. Певні екологічні цілі надалі можуть коректуватися, уточнюватися, доповнюватися.

Для оцінки того, наскільки реалізація стратегії “наближає” територію до стану гармонійного (збалансованого) розвитку, використовують індикатори цього розвитку. Особливістю механізмів СЕО є залучення громадськості до процесу її проведення. При розробці й реалізації регіональних планів і програм фактично не використовують такий етап СЕО, як транскордонні консультації.

КЛЮЧОВІ ТЕРМІНИ І ПОНЯТТЯ

“Адміністративний” портфель	Паспорт бюджетної програми
Біографія проекту	Переваги проектного підходу
Бюджетна програма	Планові показники портфеля
Гармонійний розвиток	Планування “згори-вниз”, “знизу-вгору”
Географічні рамки	Портфель проектів
Decoupling	Портфельний підхід
Державна цільова програма	Програма
Досьє проекту	Проект
Екологічна доповідь	Проекти у сфері інфраструктури
Етапи проекту	Проектне управління
Етапи СЕО	Проектний підхід
Завдання програм	Проектні групи
Загальнодержавна програма	Протокол про стратегічну екологічну оцінку
Засоби (заходи) програм	Процедури СЕО
Ініціація проекту	Процес відбору проектів до портфеля
Інститут проектного управління	Процес розробки проекту
Інституційна програма	Процес управління портфелем стратегічних проектів
Керівник проекту	Рада зі стратегічного управління
Командна робота	Робоча група
Комітет проекту	Розгортання проекту
Комплекс програм та проектів	Розподілена модель управління портфелем стратегічних проектів
Концепція управління проектами	Стратегічна екологічна оцінка
Матриця оптимізації програм	Стратегічна піраміда в проектному підході
Мега-ОВНС	Стратегічні проекти
Мегапроекти	Стратегія як проект
Методи й інструменти проектного підходу	Тактичні проекти
Міжінституційних програма	Технологічна зрілість організації
Модель ОРММ	“Технологічні” етапи розробки стратегії
Модернізаційна система управління національними проектами	Управління портфелем проектів
Моніторинг та контроль портфеля	Управління портфелем стратегічних проектів
Монопроекти	Управління проектними групами
Мультипроекти	Фази проекту
Національні проекти	Холістичне мислення
Обмеження проектного підходу	Центр Управління Проектами
Орган, що приймає рішення	Цілі програм
Оцінка стану довкілля	Часові межі
Оцінювання стратегічних змін	

ЗАПИТАННЯ І ЗАВДАННЯ ДО РОЗДІЛУ 11

Контрольні запитання

1. Перелічіть етапи СЕО.
2. Які виклики і загрози розробки стратегії як проекту?
3. Які особливості управління портфелем стратегічних проектів?
4. Яку роль відіграють програми у стратегічному управлінні?
5. Які кроки здійснюються при розгортанні проекту?
6. У чому полягає суть матричного підходу для оптимізації кількості програм?
7. Яку роль відіграють національні проекти у розбудові системи стратегічного управління?
8. Як поєднуються гармонійний розвиток і СЕО?
9. Що таке портфель проектів і як він формується?
10. Які переваги і недоліки проектного підходу?

Оцініть правильність тверджень (так–ні)

1. Стратегічне управління й бюджетний процес мають бути взаємопов'язаним процесом.
2. Структура ЦОВВ має відповідати стратегічному плану.
3. Стратегічний план відрізняється від комплексної програми соціально-економічного розвитку.

Питання для обговорення

1. Які особливості стратегічного управління на центральному рівні?
2. У чому особливості стратегічного управління на основі планування й моніторингу?
3. Чому описово-аналітична частина стратегічного плану для територіальної громади є особливістю стратегічного управління на рівні територіальної громади?
4. Чому організацію завжди слід розглядати як засіб досягнення якоїсь мети, а не як мету в собі або для себе?
5. Чому важливим є досягнення початкової згоди між керівництвом, що ініціює процес стратегічного управління і командою, що розробляє і впроваджує стратегічний план?
6. У чому відмінність за компонентами стратегічного плану на центральному, регіональному і на рівні територіальної громади?
7. Якісний стратегічний план — у чому особливість?

Завдання

Завдання 1:

Використовуючи матрицю оптимізації програм і методичні рекомендації з узгодженням наявних та майбутніх програм, спробуйте оптимізувати наявні державно-цільові програми. Зафіксуйте свої результати.

Завдання 2:

Використовуючи наявні інформаційні ресурси, візьміть будь-яку стратегію і відповідно до фаз (кроків) перетворіть її на проект. Які труднощі, виклики і загрози та методологічні помилки виникають у цьому процесі?

Завдання 3:

Використовуючи наявні інформаційні ресурси, спробуйте здійснити управління обраним Вами портфелем стратегічних проектів. Які переваги й недоліки, можливості та загрози такого управління? Чому таке управління не поширене у нашій країні?

Завдання 4:

1. Ознайомтесь з наведеним нижче фрагментом державної цільової програми.
2. Сформулюйте показники, за допомогою яких можна вимірювати рівень виконання завдань програми (виходячи з мети програми та шляхів розв'язання проблеми).

ЗАТВЕРДЖЕНО

постановою Кабінету Міністрів України

від 3 вересня 2009 р. № 940

ДЕРЖАВНА ЦІЛЬОВА СОЦІАЛЬНА ПРОГРАМА**зменшення шкідливого впливу тютюну на
здоров'я населення на період до 2012 року****Мета Програми**

Метою Програми є збереження та зміцнення здоров'я населення, захист від наслідків споживання тютюну і впливу тютюнового диму, мінімізація соціальних, екологічних та економічних наслідків тютюнокуріння шляхом проведення заходів боротьби проти тютюну на національному та місцевому рівнях.

Шляхи і способи розв'язання проблеми

Досвід інших країн свідчить, що варіантом ефективного розв'язання проблеми зменшення шкідливого впливу тютюну на здоров'я населення в Україні є здійснення комплексу таких заходів:

- проведення цілеспрямованої профілактичної роботи серед широких верств населення з метою підвищення рівня поінформованості про шкідливий вплив активного та пасивного тютюнокуріння на здоров'я, токсичні речовини тютюнового диму, способи припинення вживання тютюну;

- створення системи надання допомоги у припиненні вживання тютюну і лікуванні залежності від тютюну з відповідним навчанням медичних працівників;

- поступове підвищення ставок акцизного збору на тютюнові вироби з метою досягнення цілей у галузі охорони здоров'я, спрямованих на скорочення обсягу споживання тютюну;

- вжиття заходів для ліквідації всіх форм незаконної торгівлі тютюновими виробами;

встановлення заборони щодо:

- поширення будь-якої реклами тютюнових виробів, зокрема шляхом надання їх виробниками спонсорської допомоги, стимулювання продажу таких виробів;

- куріння у громадських та на робочих місцях.

Розв'язання проблеми можливе шляхом здійснення комплексу заходів у два етапи.

На першому етапі (2009-2010 роки) передбачається:

- удосконалити законодавство, зокрема податкове, з урахуванням Рамкової конвенції ВООЗ із боротьби проти тютюну (897_001), в тому числі виконання статей конвенції, запропонованих Конференцією Сторін Рамкової конвенції ВООЗ із боротьби проти тютюну, та актів Європейського Союзу у цій сфері;

- розробити програми підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації медичних, фармацевтичних, соціальних та педагогічних працівників, які забезпечують здійснення заходів щодо запобігання вживанню тютюнових виробів і зменшення їх шкідливого впливу на здоров'я населення та проводять лікування залежності від тютюну;

- включити до програм підготовки та перепідготовки і підвищення кваліфікації медичних, фармацевтичних, соціальних і педагогічних працівників спеціальні теми стосовно засобів і заходів профілактики та припинення вживання тютюнових виробів;

- інформувати населення про небезпеку, ризики та шкідливі наслідки для здоров'я, пов'язані із вживанням тютюну і впливом тютюнового диму, їх негативні економічні та екологічні наслідки, про шкідливі речовини та інгредієнти, що містяться у складі тютюнових виробів та виділяються з тютюновим димом, а також переваги припинення вживання тютюну і здорового способу життя;

- розробити механізм координації роботи центральних органів виконавчої влади у сфері реалізації державної політики щодо запобігання вживанню тютюнових виробів і зменшення їх шкідливого впливу на здоров'я населення;

- створити систему моніторингу вживання тютюну та ефективності заходів у сфері охорони здоров'я населення від шкідливих наслідків вживання тютюнових виробів;

- ознайомити медичних працівників закладів охорони здоров'я всіх форм власності зі способами лікувально-профілактичної допомоги, яка надається особам, що бажають позбутися залежності від тютюну, а також розробити та впровадити у практику стандарти якості надання такої допомоги.

На другому етапі (2011-2012 роки) передбачається:

- включити інформацію про вживання тютюнових виробів особами, які звернулися до закладів охорони здоров'я, до медичної звітної та облікової документації закладів охорони здоров'я всіх форм власності;

- запровадити систему надання допомоги з профілактики, діагностики та лікування залежності від тютюну;

- проводити наукові дослідження щодо запобігання вживанню тютюнових виробів та лікування залежності від тютюну;

- брати участь у міжнародному співробітництві з відповідними міжнародними організаціями з питань здійснення контролю та протидії протиправному обігу тютюнових виробів для вжиття спільних заходів до запобігання поширенню вживання тютюнових виробів та боротьби з тютюнокурінням, гармонізації державних стандартів, якими визначаються вимоги до безпеки тютюнових виробів, з міжнародними стандартами.

Очікувані результати, ефективність Програми

Виконання Програми дасть змогу:

- зменшити обсяг вживання тютюнових виробів і знизити рівень поширення тютюнокуріння і попиту на зазначені вироби в Україні;

- підвищити рівень поінформованості населення про шкідливий вплив вживання тютюнових виробів на здоров'я;

- поліпшити якість надання медичної допомоги у лікуванні залежності від тютюну, що збільшить питому вагу осіб, які відмовилися від куріння;

- зменшити обсяг незаконної торгівлі тютюновими виробами;

- знизити рівень захворюваності та смертності від хвороб, пов'язаних із вживанням тютюну або впливом тютюнового диму;

- збільшити тривалість життя населення;

- скоротити показники впливу тютюнового диму на здоров'я населення;

- зменшити рівень забруднення навколишнього природного середовища побутовими відходами тютюнових виробів;

- отримувати додаткові надходження до державного бюджету в результаті збільшення ставок акцизного збору на тютюнові вироби;

- проводити моніторинг заходів державної політики щодо запобігання і зменшення вживання тютюнових виробів та їх шкідливого впливу на здоров'я населення.

Завдання 5:

Використовуючи матеріал про етапи і процедури СЕО, здійсніть таку оцінку обраного Вами об'єкта. Які труднощі і можливості СЕО?

НАВЧАЛЬНІ РЕСУРСИ

Основна література

1. Про державні цільові програми : закон України від 18.03.2004 р. № 1621-IV // Офіц. вісн. України. — 2004. — № 14. — С. 13. — Ст. 956.
2. Про затвердження Порядку розроблення та виконання державних цільових програм : постанова КМУ від 31.01.2007 р. № 106 // Офіц. вісн. України. — 2007. — № 8. — С. 86. — Ст. 313.
3. Про схвалення Концепції вдосконалення системи прогнозних і програмних документів з питань соціально-економічного розвитку України : розпорядження КМУ від 4 жовт. 2006 р. № 504-р. // Офіц. вісн. України. — 2006. — № 40. — С. 119. — Ст. 2692.
4. Методичні рекомендації щодо проведення оцінки економічної і соціальної ефективності виконання державних цільових програм [Електронний ресурс] : наказ М-ва економіки від 24.06.2010 р. № 742. — Режим доступу: <http://www.kmu.gov.ua/control/uk/cardnpd?docid=49946915>. — Назва з екрану.
5. Правила складання паспортів бюджетних програм : наказ М-ва фінансів України від 29.12.2002 р. № 1098 (зі змінами). — Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/z0047-03>. — Назва з екрану.
6. Правила складання паспортів бюджетних програм місцевих бюджетів, квартального та річного звітів про їх виконання, моніторинг та аналіз виконання бюджетних програм, оцінки ефективності бюджетних програм. Наказ Міністерства фінансів України від 09.07.2010 р. № 679 (втратив чинність)
7. Про затвердження Примірного переліку результативних показників бюджетних програм [Електронний ресурс] : наказ М-ва фінансів України від 18.01.2011 р. № 15. — Режим доступу: <http://document.ua/pro-zatverdzhennja-primirnogo-pereliku-rezultativnih-pokazni-doc49091.html>. — Назва з екрану.
8. Методичні рекомендації щодо здійснення оцінки ефективності бюджетних програм [Електронний ресурс] : наказ М-ва фінансів України від 17.05.2011 р. № 608. — Режим доступу: http://minfin.kmu.gov.ua/control/uk/publish/printable_article?art_id=356637. — Назва з екрану.
9. Берданова О. В. Стратегічне планування : навч. посіб. / О. В. Берданова, В. М. Вакуленко, В. В. Тертичка. — Київ ; Львів : ЗУКЦ, 2008. — 138 с. — Існує ел. версія: www.IPAS.org.ua/library.htm.
10. Брайсон Дж. Стратегічне планування для державних та неприбуткових організацій / Джон М. Брайсон ; пер. з англ. А. Кам'янець. — Львів : Літопис, 2004. — 352 с.
11. Запровадження стратегічного планування в Україні : зб. док. і матеріалів / уклад. В. Тертичка. — Київ : Центр дослідж. адм. реформи НАДУ, 2004. — 401 с. — // www.IPAS.org.ua/library.htm.

Додаткова література

12. Національні проекти у стратегії економічної модернізації України / Я. А. Жаліло, Д. С. Покришка, Я. В. Бережний, А. П. Павлюк (та ін.). — Київ : НІСД, 2013. — 144 с.
13. Браун П. Посібник з аналізу державної політики : пер. з англ. / П. Браун. — Київ : Основи, 2000. — С. 50.
14. Вайс К. 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.
15. Василенко В. А. Стратегічне управління : навч. посіб. / В. А. Василенко, Т. І. Ткаченко. — Київ : ЦУЛ, 2003. — 396 с.

16. Ведунг Е. Оцінювання державної політики і програм / Еверт Ведунг ; пер. з англ. В. Шульга. — Київ : Всеуито, 2003. — 350 с.
17. 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.
18. Винокуров В. А. Организация стратегического управления / В. А. Винокуров. — Москва : Центр экономики и маркетинга, 2006. — 456 с.
19. Енциклопедичний словник з державного управління : довідк. вид. / НАДУ ; 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.
20. 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.
21. Лесечко М. Д. Стратегічне планування : навч. посіб. / М. Д. Лесечко, Р. М. Рудніцька ; Львів. регіон. ін-т держ. упр. Нац. акад. держ. упр. при Президентіві України. — Львів, 2004. — 73 с.
22. Минцберг Г. Стратегический процесс / Г. Минцберг, Дж. Б. Куинн, С. Гошал. — Санкт-Петербург : Питер, 2001. — 587 с.
23. Непочатенко О. О. Сутність і зміст стратегічного управління / О. О. Непочатенко, О. М. Транченко // Зб. наук. пр. / Уман. держ. аграр. ун-т / редкол.: П. Г. Копитко (відп. ред.) та ін. — Умань, 2008. — Вип. 67, ч. 2 : Економіка. — С. 353–360.
24. Осовська Г. В. Стратегічний менеджмент: теорія та практика : [навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.] / Г. В. Осовська, О. Л. Фіщук, І. В. Жалінська. — Київ : Кондор, 2003. — 190 с.
25. Система стратегічного планування соціально-економічного розвитку в Україні: сучасний стан та напрями вдосконалення. — Київ : ПРООН в Україні, 2009. — 120 с.
26. Стратегічне управління : конспект лекцій для дистанційного навчання / Ю. В. Ковбасюк, В. В. Тертичка. — Київ : НАДУ, 2013. — 140 с.
27. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент : искусство разраб. и реализации стратегии : учеб. для вузов / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд ; пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. — Москва : Банки и биржи ; ЮНИТИ, 1998. — 576 с.
28. Шаров Ю. П. Стратегічне планування та реалізація політики на центральному, регіональному та місцевому рівнях : навч. посіб. / Ю. П. Шаров. — Київ : Центр навч. л-ри, 2004. — 56 с.
29. Chandler A. D. Strategy and structure / A. D. Chandler. — Cambridge : chapters in the history of the industrial enterprise : MIT Press, 1962. — 463 p.
30. Pearce J. A. Strategis Management / J. A. Pearce, R. B. Robinson. — 2nd ed. — Homewood : Richard D. Irwin, 1985. — P. 23–25.
31. Strategic Management : concept and Cases. — 4th ed. / University of Alabama. — Plano (Texas, USA) : Business Publication Inc., 2007. — 647 с.

Ресурси Інтернет

- Верховна Рада України [Електронний ресурс] : веб-портал / Верховна Рада України. — Електрон. дані та прогр. — К., 1993–2013. — Режим доступу: <http://rada.gov.ua/>. — Назва з екрану.
- Громадянське суспільство і влада [Електронний ресурс] : уряд. веб-сайт / Департамент інформації та комунікацій з громадськістю Секретаріату Кабінету Міністрів України. — Електрон. дані та прогр. — Київ, 2007–2013. — Режим доступу: http://civic.kmu.gov.ua/consult_mvc_kmu/news/article. — Назва з екрану.

- Інститут аналізу політики та стратегій [Електронний ресурс] : веб сайт. — Електрон. дані та прогр. — Київ : ІАПС, 2008–2013. — Режим доступу: <http://www.ipas.org.ua/>. — Назва з екрану.
- Методичні матеріали зі стратегічного планування Фонду з міжнародного розвитку США: [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://led.net.ua/ukr/tools/53.html>. — Назва з екрану.
- Методичні матеріали зі стратегічного планування Фонду з міжнародного розвитку США (US AID): [Електрон. ресурс]. — Режим доступу: <http://led.net.ua/ukr/tools/53.html>
- 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 екрану.
- Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу [Електронний ресурс] : веб-сайт. — Електрон. дані та прогр. — Київ, 2013. — Режим доступу: <http://www.center.gov.ua>. — Назва з екрану.

РОЗДІЛ 12

ОПЕРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Мета вивчення розділу: отримати уявлення про оперативне управління й управління інтелектом, про етапи розроблення оперативного плану, про структуру та зміст оперативного плану, про аналітичну діяльність в управлінні, про управління національним інтелектом й інтелектуальне управління, про організацію аналітичної діяльності в стратегічному управлінні та управлінське консультування, про етапи, закони й цілі та проблемні питання стратегічної діагностики.

Навчальні цілі:

- 1) засвоєння базових понять про процес оперативного управління та відмінності від стратегічного і про специфіку оперативних планів;
- 2) усвідомлення ролі і змісту програм соціально-економічного розвитку території як невід'ємної складової оперативного плану;
- 3) ознайомлення з особливостями ресурсного забезпечення оперативного плану реалізації стратегії на рівні територіальної громади;
- 4) розуміння значення управління інтелектом та різновидів інтелекту;
- 5) ознайомлення з організацією аналітичної діяльності в стратегічному управлінні;
- 6) розуміння значення аналітичних центрів й управлінського консультування;
- 7) вміння застосовувати стратегічну діагностику та розробляти оперативні плани із застосуванням аналітичного управління;
- 8) вміння застосовувати здобуті знання у практиці стратегічного управління.

Після вивчення розділу ви повинні:

а) знати:

- особливості оперативного управління та розробки оперативного плану;
- етапи розробки оперативного плану та ресурсного забезпечення оперативного плану реалізації стратегії;
- поняття інтелекту та його різновиди й особливості інтелектуального управління
- специфіку аналітичної діяльності в стратегічному управлінні;
- відмінності стратегічної діагностики та її цілі і завдання;

б) вміти:

- у загальному вигляді втілювати оперативні плани в життя для реалізації стратегії;
- концептуально розуміти особливості оперативного управління і ролі програм соціально-економічного розвитку території для реалізації стратегії;
- методологічно правильно розробляти оперативні плани, управляти інтелектом та забезпечувати інтелектуальне управління;
- концептуально правильно здійснювати стратегічну діагностику.

Зміст розділу

Вступ

12.1 Оперативне управління

12.1.1 Оперативне управління: підходи та відмінності від стратегічного

12.1.2 Розроблення оперативного плану: питання і принципи

12.1.3 Етапи розроблення оперативного плану: визначення оперативних цілей та відбір проектів для їх досягнення

- 12.1.4 Етапи розроблення оперативного плану: створення програмних документів
- 12.1.5 Структура та зміст оперативного плану
- 12.1.6 Програма соціально-економічного розвитку території як невід’ємна складова оперативного плану
- 12.1.7 Ресурси для забезпечення оперативного плану реалізації стратегії на рівні територіальної громади
- 12.1.8 Бюджетні ресурси для реалізації стратегії
- 12.1.9 Позабюджетні ресурси для реалізації стратегії
- 12.1.10 Державно-приватне партнерство як джерело реалізації стратегії
- 12.2 Управління інтелектом**
 - 12.2.1 Інтелектуальні ресурси
 - 12.2.2 Поняття інтелекту та IQ
 - 12.2.3 Різновиди інтелекту
 - 12.2.4 Управління національним інтелектом й інтелектуальне управління
 - 12.2.5 Стратегічне управління науковим знанням та університетське управління
- 12.3 Аналітична діяльність у стратегічному управлінні**
 - 12.3.1 Сутність аналізу і його основні різновиди
 - 12.3.2 Організація аналітичної діяльності в стратегічному управлінні
 - 12.3.3 Аналітичні центри і їх роль у стратегічному управлінні
 - 12.3.4 Управлінське консультування
- 12.4 Основи стратегічної діагностики**
 - 12.4.1 Етапи стратегічної діагностики
 - 12.4.2 Закони й цілі стратегічної діагностики
 - 12.4.3 Стратегічна діагностика: завдання і проблемні питання

Висновки

Ключові терміни і поняття

Запитання і завдання до розділу 12

Навчальні ресурси

Вступ

Особливої уваги заслуговують питання оперативного управління: підходи та відмінності від стратегічного управління (п. 12.1.1). Також охарактеризовано етапи процесу розроблення оперативного плану (п. 12.1.3-12.1.4). Важливим є програма соціально-економічного розвитку території як невід’ємна складова оперативного плану (п. 12.1.6) і питання ресурсів для забезпечення оперативного плану реалізації стратегії на рівні територіальної громади (п. 12.1.7), бюджетні та позабюджетні ресурси (п. 12.1.8-12.1.9). Також слід наголосити на державно-приватному партнерстві як джерелі реалізації стратегії (п. 12.1.10).

Про особливості управління інтелектом (12.2), інтелектуальні ресурси (12.2.1) та про поняття (12.2.2) і різновиди інтелекту (12.2.3) викладено з позицій застосування інтелекту у стратегічному управлінні. Варто звернути увагу на управління національним інтелектом, інтелектуальне управління (12.2.4), на стратегічне управління науковим знанням та університетське управління (12.2.5).

Слід відзначити аналітичну діяльність у стратегічному управлінні (12.3) та сутність аналізу і його основних різновидів (12.3.1). Важливим є матеріал про аналітичні центри і їхню роль у стратегічному управлінні (12.3.3), про організацію аналітичної діяльності в стратегічному управлінні (12.3.2) у поєднанні з управлінським консультуванням (12.3.4).

Важливого значення у системі стратегічного управління набуває стратегічна діагностика (12.4). Одночасно не слід залишати поза увагою етапи стратегічної діагностики (12.4.1), етапи стратегічної діагностики (12.4.2), закони, цілі, завдання й проблемні питання стратегічної діагностики (12.4.2-12.4.3).

12.1. Оперативне управління

12.1.1. Оперативне управління: підходи та відмінності від стратегічного

Практика свідчить, що будь-яка стратегія приречена на поразку, якщо ретельно не відпрацьовані механізми, інструменти та процедури її реалізації. Серед інструментів одним із найважливіших є оперативне управління (*матеріал про відмінності стратегічного планування від інших видів планування див. у відповідному параграфі*).

Існує два основні підходи до підготовки оперативного плану (ОП):

- 1) перший підхід передбачає здійснення оперативного управління в процесі розробки стратегічного плану, тобто ОП стає просто його частиною;
- 2) план дій або ОП може бути окремим документом, який розробляється періодично.

Таке бачення обумовлене різними часовими горизонтами стратегії та ОП: перший документ розрахований на довгостроковий період, тоді як другий є короткостроковим і прив'язується до планування фінансових ресурсів. Наприклад, згідно з Бюджетним кодексом у нашій країні прийнято трирічне бюджетне планування, то й ОП має розроблятися на трирічний термін.

Обидва підходи передбачають чіткий взаємозв'язок стратегічних та оперативних рішень (*матеріал про стратегічні рішення див. у відповідних параграфах*). Саме через оперативні рішення щороку забезпечується виконання завдань і досягнення стратегічних цілей.

Перевагою підготовки ОП є його надзвичайна практичність, яка вимагає від розробників визначати та узгоджувати вартість заходів, що пропонуються, відповідальних за їх виконання та джерела фінансування. Підготовка стратегії зазвичай не ставить такої жорсткої вимоги щодо фінансових аспектів, бо відповідь на питання фінансового забезпечення є дуже загальною. Ще одна перевага полягає в тому, що розроблення ОП стимулює створення державно-приватного партнерства, оскільки підготовка проектів у його рамках передбачає їх альтернативність, конкурсні засади вибору та широкий діалог. Водночас саме з останнім пов'язана і слабка сторона розроблення ОП. На практиці можуть створюватися задовгі та нереалістичні "списки побажань" щодо проектів, якщо методологія їх відбору не має достатньо жорстких критеріїв. Саме тому на це необхідно звернути особливу увагу учасникам оперативного планування.

ОП має стати основою підготовки щорічних програм соціально-економічного та культурного розвитку населеного пункту та засобом реального переходу на програмно-цільовий метод бюджетування.

Існують відмінності між стратегічним і оперативним (поточним) управлінням, і тому їх важливо розмежовувати (*матеріал про планування: поняття і роль див. у відповідному розділі*).

За таких умов виділяють два різні основні режими управління:

- стратегічне управління і
- оперативне управління.

За орієнтацією стратегічне й оперативне управління має відмінності і відрізняється.

Стратегічне управління зорієнтоване на:

- розвиток;
- середовище в цілому та має широкий горизонт бачення, що виходить за межі організації і досліджує зовнішнє середовище;
- широкий спектр соціально-політичних інтересів в організації і поза нею.

Сконцентроване на виявленні нових можливостей, воно також взаємопов'язує всі проблеми, об'єднує всі рівні й вертикалі організації, замикаючи їх на цілі, здійснюється циклами та відбувається в умовах підвищеної невизначеності. Крім того, постановником завдань та носієм головних ідей є вище керівництво організації.

Оперативне управління зорієнтоване на:

- підтримку існуючого стану;
 - вдосконалення внутрішнього середовища організації.
- Акценти роблять на дієвому використанні існуючих можливостей. Воно локальне, сконцентроване на окремих завданнях. Має роздільний характер — розподіляє завдання між окремими підрозділами. Безперервне. Діє в межах окремих напрямів, спеціалізованих завдань і професійних інтересів. Тобто займається конкретикою, поточними справами з малою невизначеністю. Відтак реалізується середньою та нижньою ланкою управління.

У таблиці 12.1 наведено основні відмінності стратегічного та оперативного управління за ключовими характеристиками.

Таблиця 12.1

Відмінності стратегічного та оперативного управління

Ключові характеристики управління	Оперативне управління	Стратегічне управління
1. Призначення (місія)	Життєзабезпечення організації, території, галузі та підтримання визначеного стратегічними цілями рівня розвитку	Розвиток у довгостроковій перспективі за допомогою формування динамічного балансу із зовнішнім середовищем
2. Основне спрямування управління	Погляд всередину, пошук шляхів дієвішого та ефективнішого використання ресурсів	Погляд назовні, пошук нових можливостей у конкурентній боротьбі, відслідковування змін у зовнішньому середовищі та адаптація до них
3. Врахування фактора часу	Орієнтація на короткострокову і середньострокову перспективи	Орієнтація на довгострокову перспективу
4. Основні чинники побудови систем управління	Функції та організаційні структури, процедури, техніки, технологія	Люди, системи інформаційного забезпечення, ринок
5. Управління персоналом	Погляд на працівників як на ресурс організації, виконавців окремих робіт і функцій	Погляд на працівників як на основу організації, її основну цінність і джерело благополуччя
6. Оцінка результативності діяльності та управління	Результативність визначається через раціональність використання місцевого потенціалу	Результативність виражається в тому, наскільки своєчасно можливе реагування на нові виклики, і змінюватися залежно від них

Відмінності між стратегічним і оперативним управлінням, наведені у таблиці 12.1, наочно демонструють, що стратегічне управління спирається на людський потенціал як основу організації, орієнтує діяльність на запити споживачів, здійснює гнучке регулювання і забезпечує своєчасні зміни, які відповідають викликам з боку зовнішнього середовища. Саме це дозволяє досягати мети функціонування організації/території/держави та домогтися конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

12.1.2. Розроблення оперативного плану: питання і принципи

Реалізація стратегічного плану і стратегічне управління на центральному рівні можливі через заходи, на місцевому рівні — через упровадження операційних програм і проєктів. (*Відмінності між компонентами стратегічного плану для організації, регіону і територіальної громади наведені на рисунку 10.7*). У цьому параграфі мова йде про реалізацію проєктів (*матеріал про проєктний підхід у стратегічному управлінні див. у відповідних параграфах*).

Три основні питання, що виникають перед розробниками ОП та які необхідно вирішувати на всіх етапах його підготовки:

- 1) прив'язки стратегії до поточної діяльності органів влади і самоврядування та, якщо можливо, інших стейкхолдерів і учасників соціально-економічного розвитку (приватного сектору, громадських організацій, комунальних підприємств тощо);
- 2) залучення до процесу підготовки та реалізації ОП широкого кола стейкхолдерів;
- 3) визначення необхідних для досягнення стратегічних цілей і виконання завдань проєктів, які й будуть складати основу ОП.

Виходячи із наведених питань для розробки ОП, керівництво має забезпечити дотримання таких принципів:

- партнерство. Партнерство є надзвичайно важливим для прийняття гармонійних рішень і формування спільної відповідальності за їх упровадження;
- причетність та участь. Реалізація цього принципу сприяє розбудові широкого соціального консенсусу та чіткої громадської підтримки ОП і включених у нього проєктів. Усі заходи з підготовки ОП слід проводити у такий спосіб, який дозволяє всім зацікавленим сторонам брати в них участь;
- прозорість. Рішення на всіх етапах підготовки програмних документів повинні передбачати громадські обговорення та широке ознайомлення з результатами;
- відповідність. Заходи мають відповідати стратегічному баченню, пріоритетам, цілям і завданням;
- узгодженість документів з планування. Цей принцип забезпечує дієве поточне управління, логічність рішень на всіх рівнях і в усіх секторах та дає можливість чітко зрозуміти:
 - ✓ де ми знаходимось (ситуація, ресурси, порівнянні переваги);
 - ✓ де ми хочемо бути (оперативні завдання, стратегічні цілі, пріоритети);
 - ✓ напрям і маршрут, яким необхідно йти туди, де ми хочемо бути (конкретні проєкти);
 - ✓ ресурси, які треба використати;
 - ✓ час, потрібний для реалізації проєктів;
- безперервність. Розроблений програмний документ піддається безперервному моніторингу, аналізу та коригуванню. Кожний виконаний проєкт і кожне економічне покращення змінює середовище для майбутніх оперативних дій і стратегічного управління.

Змістове наповнення ОП залежить від низки ключових факторів, до яких належать:

- інституційна база;
- нормативно-правова база;
- наявні фінансові ресурси;
- спроможність стейкхолдерів розробляти проекти та управляти їх реалізацією;
- виділені інші ресурси (**наприклад** земля).

При розробці ОП необхідно проаналізувати дані фактори, а у процесі його впровадження слід безперервно координувати як послідовність, так і терміни реалізації проектів. Важливо також забезпечити, щоб прийнятий підхід до планування відповідав інституційним реаліям, ураховуючи всі можливі обмеження, обумовлені нормативно-правовою базою.

12.1.3. Етапи розроблення оперативного плану: визначення оперативних цілей та відбір проектів для їх досягнення

Виходячи з наведених ключових питань і основних принципів, процес оперативного планування має складатись з таких етапів:

1. Визначення оперативних цілей.
2. Відбір проектів для досягнення оперативних цілей.
3. Створення програмних документів.

Перший етап – визначення оперативних цілей.



Оперативні цілі – це такі, що конкретизують пріоритети та стратегічні цілі на короткостроковий період (до трьох років).

Оперативні цілі мають бути незалежними між собою, тобто досягнення однієї мети не повинно залежати від реалізації іншої.

Кроки для визначення оперативних цілей:

Крок 1. Формулювання можливих цілей методом мозкового штурму РГ з підготовки ОП або цільовими підгрупами в разі їх створення.

Крок 2. Опис сформульованих цілей, а саме:

- обґрунтування вибору оперативної мети;
- опис заходів, що необхідні для її досягнення;
- визначення необхідних ресурсів;
- визначення основних учасників реалізації;
- розрахунок загальної вартості досягнення мети;
- визначення джерел фінансування.

Крок 3. Відбір оперативних цілей серед запропонованих на попередніх кроках здійснюється членами РГ на основі підготовлених описів оперативних цілей та їх бальної оцінки за визначеними критеріями.



Приклад бальної оцінки оперативних цілей за визначеними критеріями для територіальної громади див. у **Додатку 12.1**

Можливі критерії для оцінки оперативних цілей:

- вплив на стратегічну мету, пріоритет (0–5 балів);
- здійсненність (0–6 балів);
- швидкість отримання позитивного ефекту (1–3 бали);
- вплив на робочі місця та надходження до бюджету (0–6 балів).

Оперативні цілі з найвищим рейтингом приймаються для розгляду на четвертому кроці.

Крок 4. Остаточне формулювання оперативних цілей. Відібрані цілі перевіряються на відсутність суперечностей між ними (при виявленні суперечностей вносять необхідні корективи), можливість об'єднання деяких з них і приймаються остаточно.

Оперативні цілі складають основу ОП. Кожна оперативна мета є назвою підпрограми, що формується в межах ОП.



Призначення підпрограм ОП — підготувати оптимальну послідовність упровадження стратегічного плану з точки зору швидкості отримання позитивних наслідків і витрат людських, технічних та фінансових ресурсів.

Другий етап — відбір проектів для досягнення оперативних цілей (*матеріал про проектний підхід у стратегічному управлінні див. у відповідних параграфах*).

Для кожної оперативної мети (підпрограми) необхідно розробити *оперативні завдання*. Для цього РГ визначаються головні проблеми, що заважають досягненню оперативних цілей і обов'язково мають бути розв'язані. Визначені головні проблеми трансформуються в оперативні завдання.

Сформульовані оперативні завдання мають відповідати SMART-вимогам (*матеріал про стратегічні цілі як довгострокові результати діяльності див. у відповідному параграфі*).

Технологія виконання оперативних завдань описується за допомогою проектів. Таким чином, кожна підпрограма ОП є переліком конкретних проектів.

Процес визначення і відбору проектів проходить у кілька кроків.

Крок 1. Формування портфеля проектів. На цьому кроці члени РГ або цільової підгрупи здійснюють:

- інвентаризацію вже існуючих проектів, перевіряють їх відповідність поставленим оперативним завданням;
- формування переліку потенційних проектів шляхом мозкової атаки;
- визначення оперативних завдань, що на даний час не охоплені існуючими або потенційними проектами.

Крок 2. Мобілізація проектних ідей. На цьому кроці:

- визначають критерії для проведення конкурсу проектних ідей (**приклад критеріїв**: термін упровадження — не більше трьох років; максимальний обсяг фінансових ресурсів для впровадження — 500 тис. грн.; відповідність оперативній меті; проект (захід), ще не задіяний у відповідній сфері; наявність технічних і людських ресурсів);
- складають шаблон резюме проектної ідеї (**приклад оголошення про конкурс проектних ідей** — критерії мобілізації та включення проектних ідей у процес програмування — див. у Додатку 12.2);
- розробляють текст оголошення про конкурс проектних ідей та вибирають засоби масової інформації (**приклад шаблону резюме проектної ідеї** див. у Додатку 12.3);
- складають графік прийняття громадських проектних ідей (мінімум три тижні);
- реєструють отримані резюме проектних ідей і долучають до них уже створений на першому кроці перелік проектів.

Крок 3. Відбір проектів. Цей крок проводиться шляхом складання таблиці проектних ідей і проектів; див. таблицю 12.2.

Таблиця 12.2

Таблиця проектних ідей

Назва проектної ідеї/проекту	Орієнтовна вартість	Контактні дані особи, яка висунула ідею

- встановлення критеріїв відбору проекту (**наприклад**: стійкість структури, що висунула проект; забезпеченість фінансовими ресурсами; створення робочих місць; ознайомлення громадськості з результатами; проект є частиною програм міжнародних донорських структур; сприяння розвитку всієї територіальної громади);
- визначення методів та засобів проведення відбору проектів;
- проведення відбору проектів для формування ОП.

Для відбору проектів існує досить багато різних методів. Хоча на практиці найчастіше використовують *метод попарного порівняння* та *метод сітки*. Найоб'єктивніший рейтинг проектів можна отримати при застосуванні обох методів один за одним (результати попарного порівняння використовують для аналізу методом сітки).



Аналіз шляхом попарного порівняння дає можливість визначити відносну важливість різних варіантів.

Цей засіб особливо корисний там, де немає об'єктивних даних для формування рішення. Він висвітлює сильні та слабкі сторони проектів, які оцінюються, та полегшує знаходження оптимального рішення.

Для застосування методу попарного порівняння використовують спеціальну таблицю, в кожній клітинці якої порівнюють дві проблеми (див. таблицю 12.3). Наприклад, у першому рядку під заголовком II проект I порівнюють з проектом II. Якщо експерт, який заповнює матрицю, вважає проект I пріоритетнішим, він ставить знак “плюс” (+), якщо ж більш пріоритетним є проект II, експерт ставить “мінус” (-). Наприкінці рядка записуємо суму “плюсів”. Проект, що набрав максимальну кількість “плюсів”, вважається проектом найвищої пріоритетності та отримує рейтинг “1”, наступний проект отримує рейтинг “2” і так далі (проект із найбільшою цифрою в рейтингу є найменш привабливим).

Таблиця 12.3

Аналіз шляхом попарного порівняння

Проект	I	II	III	IV	V	Кількість повторень	Рейтинг
I							
II							
III							
IV							
V							



Аналіз методом сітки дає можливість зробити вибір там, де треба збалансувати багато факторів і є низка гарних проектів.

Це робить такий метод доволі продуктивним для прийняття всіх важливих рішень тоді, коли немає чіткого та очевидно найоптимальнішого варіанта.

Аналіз методом сітки є дуже простим у використанні. Для цього спочатку необхідно створити таблицю, кількість стовпчиків якої має дорівнювати кількості критеріїв

відбору проектів (їх треба позначити ABCD...), а кількість рядків — кількості вибраних проектів (приклад наведено у таблиці 12.4). Далі слід порівняти кожен проект з кожним критерієм відбору для оцінки за трибальною шкалою для розуміння того, наскільки проект впливає на конкретний фактор (наприклад, “кластер” порівнюється з фактором “створення робочих місць” — оцінка “3” — дуже впливає). Оцінки можуть варіюватися від 0 (погано) до 3 (дуже добре) або бути однаковими для кожної комбінації “проект–критерій” (якщо жоден проект суттєво не впливає на конкретний критерій, то всі проекти матимуть оцінку 0). Це вважають великим ризиком, який означає, що всі проекти мають дуже низьку якість і не спрямовані на успішне впровадження оперативних цілей розвитку території.

Таблиця 12.4

Приклад проведення аналізу методом сітки

	Фінансові ресурси	Стойкість бенефіціарів	Створення робочих місць	Можливе тиражування
Інкубатор нових підприємств	2	3	2	3
Центр ділової інформації	2	3	0	3
Кластер	2	1	3	3
Обслуговування інвесторів	3	3	3	1

Далі потрібно визначити суму оцінок кожного з проектів наприкінці рядка. Проект, що має найвищу оцінку, є дуже важливим (або найбільш важливим).

12.1.4. Етапи розроблення оперативного плану: створення програмних документів

Третій етап. Створення програмних документів. Метою здійснення даного етапу є підготовка дієвої послідовності впровадження стратегії з позиції людських, технічних, фінансових ресурсів і витрат. Етап складається з трьох основних кроків:

Крок 1. Групування проектів.

Крок 2. Визначення вартості проектів, часу, потрібного для впровадження, відповідального виконавця.

Крок 3. Формування ОП реалізації стратегії розвитку організації, території, галузі.

На першому кроці найкращі проекти, відібрані на другому етапі, групуються в підпрограми, які відповідають оперативним цілям. Під час групування та аналізу узгодженості підпрограм можна визначити розрив, який означає, що деякі заходи відсутні, тому комплексний ОП побудувати не можна. **Наприклад, група проектів націлена на багатогалузевий розвиток сільського туризму, але немає, до прикладу, дороги до курорту, рекламної діяльності та інвестицій у новостворені туристичні можливості.**

Діяльність на другому кроці вважається технічним підходом і містить експертні знання, аналіз практики й аналіз існуючих організацій, придатних для впровадження проектів (це визначається нормативно-правовою базою — зокрема законом про державні закупівлі та повідомленням про конкурс заявок). Результати цього процесу фіксуються в таблиці.

Виконання третього етапу підготовки ОП спрямоване на визначення часового графіка впровадження проектів з урахуванням фінансових обмежень. Для цього необхідно:

- провести аналіз потенційних фінансових ресурсів та розподіл фінансових витрат на впровадження проектів у визначені терміни, а також можливих виконавців;
- встановити логічну послідовність проектів (графік) у рамках однієї підпрограми залежно від наявних ресурсів;
- підготувати стислий опис підпрограм і проектів.

Це необхідно зробити, аби запобігти ситуаціям:

1. Коли найбільш вартісні проекти припадуть на першу частину реалізації ОП, у зв'язку з чим їх неможливо виконати, оскільки не всі фінансові ресурси ще доступні (див. рисунок 12.1).

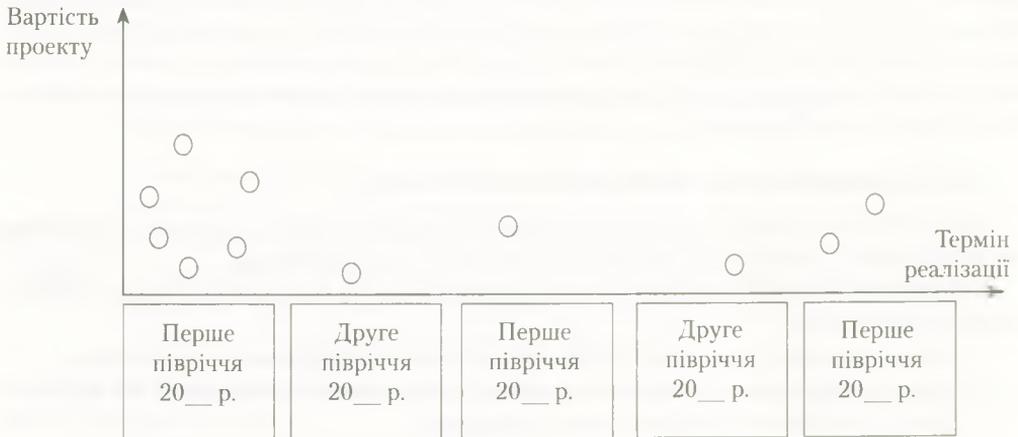


Рисунок 12.1. Приклад, коли найбільш вартісні проекти припадають на першу частину реалізації ОП

2. Коли наявні ресурси не використовуються на початку реалізації проекту (див. рисунок 12.2).

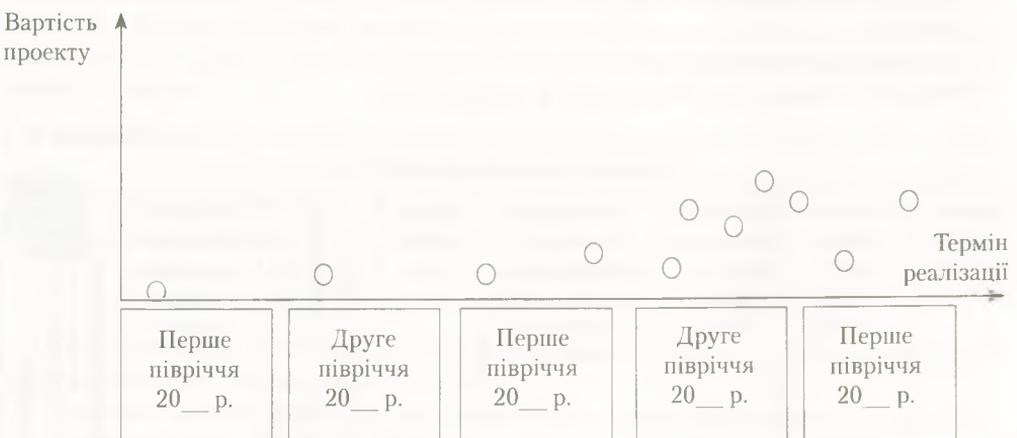


Рисунок 12.2. Приклад, коли наявні ресурси не використовуються на початку реалізації проекту

Третій крок створення програмних документів є одним із найскладніших і потребує фахової підготовки та досвіду учасників процесу планування. Зазвичай опрацьовують декілька варіантів послідовності проектів і обирають найприйнятніший

з точки зору здійсненності, фінансових ресурсів і нагальності потреб організації чи територіальної громади.

За змістовим наповненням у межах окремих підпрограм ОП можливі різні категорії проектів:

- інвестиційні — з великими фінансовими витратами;
- координаційні, які вимагають не лише грошей, але й ініціативи та узгодження з боку органів влади;
- проекти, які мають бути реалізовані виключно органами влади або приватними особами, а також спільно.

Дієвою може бути співпраця з різними некомерційними організаціями, які активізують зв'язок із громадськістю, сприяють пошуку джерел спільного фінансування окремих проектів шляхом залучення коштів міжнародних донорських структур. Таким чином, проекти є не лише основою стратегічної та оперативної діяльності органів влади і самоврядування, але й інструментом виховання її членів, налагодження міжсекторного співробітництва.

12.1.5. Структура та зміст оперативного плану

Зміст ОП визначають сформульованими на першому етапі підготовки документа оперативними цілями та відібраними на другому етапі проектами.

Структура ОП має бути чіткою, легко сприйматися та складатися з таких обов'язкових компонентів:

- назва пріоритету чи стратегічної мети з умовним цифровим позначенням;
- назва підпрограми (оперативної мети) з цифровим позначенням, якому пріоритету чи стратегічній меті вона відповідає;
- короткий опис підпрограми (оперативної мети);
- показники реалізації підпрограми (досягнення оперативної мети);
- назва проекту з відповідним цифровим позначенням, у рамках якої підпрограми його реалізують;
- термін виконання;
- відповідальні за реалізацію;
- вартість;
- результат реалізації проекту.

Форма представлення ОП наведена в таблиці 12.5.

Таблиця 12.5

Форма представлення ОП

Пріоритет чи стратегічна мета	Оперативна мета/підпрограма	Опис підпрограми (оперативної мети)	Показники реалізації підпрограми (досягнення оперативної мети)	Назва проектів	Термін виконання проекту		Відповідальні за реалізацію проекту	Вартість проекту	Результат реалізації проекту
					Початок	Завершення			
Назва пріоритету чи стратегічної мети 1	Підпрограма 1.1			1.1.1					
				1.1.2					
				1.1.3					
	Підпрограма 1.2			1.2.1					
				1.2.2					
				1.2.3					

Закінчення таблиці

Назва пріоритету чи стратегічної мети 2	Підпрограма 2.1	2.1.1							
		2.1.2							
		2.1.3							
	Підпрограма 2.2	2.2.1							
		2.2.2							
		2.2.3							

Додатком до ОП має стати каталог проектів з детальним їх описом.

Оперативні плани реалізації стратегії повинні бути основою для розробки обов'язкових дій органів влади і самоврядування.

Послідовність основних заходів з розробки ОП див. у **Додатку 12.4**.

12.1.6. Програма соціально-економічного розвитку територій як невід'ємна складова оперативного плану



Програма економічного і соціального розвитку є документом, в якому визначаються цілі та пріоритети економічного і соціального розвитку на наступний рік, засоби та шляхи їх досягнення, формується взаємоузгоджена і комплексна система заходів органів місцевого самоврядування, спрямованих на розв'язання проблем економічного і соціального розвитку, досягнення стабільного економічного зростання.

До щорічної програми соціально-економічного розвитку мають включатися заходи двох основних типів.

1. Перший тип заходів пов'язаний з реалізацією повноважень органів місцевого самоврядування і спрямований на підтримку основних сфер життєдіяльності території.
2. Другий тип — проекти, що визначені в оперативному плані і мають реалізовуватись у наступному році.

Джерелом фінансування для заходів першого типу є загальний фонд місцевого бюджету, а другого — бюджет розвитку та залучені ресурси. Такий підхід дає можливість чітко ув'язати стратегічні наміри з поточною діяльністю органів місцевого самоврядування.



Правовою основою розробки програм економічного і соціального розвитку є Закон України “Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України” (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2000 р., № 25, ст. 195. із змінами, внесеними згідно з Законами № 4731-VI (4731-17) від 17.05.2012 р., ВВР, 2013, № 15, ст. 98; № 5463-VI (5463-17) від 16.10.2012 р., ВВР, 2014, № 4, ст. 61).

Основними принципами, на яких базується прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку, є:

- цілісність, яка забезпечується розробленням взаємоузгоджених прогнозних і програмних документів економічного і соціального розвитку України, окремих галузей економіки та окремих адміністративно-територіальних одиниць на коротко- та середньостроковий періоди;
- об'єктивність, яка полягає в тому, що прогнозні та програмні документи економічного і соціального розвитку України розробляються на основі даних органів державної статистики, уповноваженого центрального органу виконавчої влади з питань економічної політики, інших центральних і місцевих органів

виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, а також звітних даних з офіційних видань Національного банку України;

- науковість, яка забезпечується розробленням прогностичних і програмних документів економічного і соціального розвитку на науковій основі, постійним удосконаленням методології та використанням світового досвіду в галузі прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку;
- гласність, суть якої в тому, що прогностичні та програмні документи економічного і соціального розвитку є доступними для громадськості. Інформування про цілі, пріоритети та показники цих документів забезпечує суб'єктів підприємницької діяльності необхідними орієнтирами для планування власної виробничої діяльності;
- самостійність, тобто місцеві органи виконавчої влади та органи місцевого самоврядування в межах своїх повноважень відповідають за розроблення, затвердження та виконання прогностичних і програмних документів економічного і соціального розвитку відповідних адміністративно-територіальних одиниць. Прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку забезпечує координацію діяльності органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування;
- рівність у дотриманні прав та врахуванні інтересів місцевого самоврядування та суб'єктів господарювання всіх форм власності;
- дотримання загальнодержавних інтересів, тобто органи виконавчої влади та органи місцевого самоврядування повинні розробляти прогностичні та програмні документи економічного і соціального розвитку для гарантування реалізації загальнодержавної соціально-економічної політики та економічної безпеки держави.

У програмі повинні бути відображені:

- аналіз соціально-економічного розвитку відповідної адміністративно-територіальної одиниці за попередній і поточний роки та характеристика головних проблем розвитку її економіки і соціальної сфери;
- стан використання природного, виробничого, науково-технічного та трудового потенціалу, екологічна ситуація у відповідній адміністративно-територіальній одиниці;
- можливі шляхи розв'язання головних проблем розвитку економіки і соціальної сфери відповідної адміністративно-територіальної одиниці;
- цілі та пріоритети соціально-економічного розвитку відповідної адміністративно-територіальної одиниці в наступному році;
- система заходів місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування щодо реалізації соціально-економічної політики з визначенням термінів виконання та виконавців;
- основні показники соціально-економічного розвитку відповідної адміністративно-територіальної одиниці;
- дані про отримання та використання доходів від розпорядження об'єктами права комунальної власності, ефективності використання об'єктів права комунальної власності, показники розвитку підприємств та організацій, що є об'єктами права комунальної власності.

Типова структура програми економічного і соціального розвитку території затверджена Постановою Кабінету Міністрів України від 26 квітня 2003 р. № 621 “Про розроблення прогностичних і програмних документів економічного і соціального розвитку та складання проекту Державного бюджету”. Типову структуру програми економічного і соціального розвитку Автономної Республіки Крим, області, району, міста на короткостроковий період див. у **Додатку 12.5**



Щорічна програма затверджується місцевою радою одночасно з прийняттям місцевого бюджету.

12.1.7. Ресурси для забезпечення оперативного плану реалізації стратегії на рівні територіальної громади

Для належного втілення оперативного управління необхідне ресурсне забезпечення (*матеріал про ресурсне забезпечення стратегічного управління див. у відповідних параграфах*).



Ресурси — це запаси чого-небудь, що можна використати в разі потреби, а також засіб, можливість, які використовують, коли це необхідно.

В економічній теорії категорія “ресурси” означає сукупність природних, соціальних і інтелектуальних сил, якими користуються для створення матеріальних благ та надання послуг.

Узагальнену структуру ресурсів територіальної громади можна подати як сукупність таких основних елементів:

- власність (історико-архітектурне надбання, комунальне рухоме і нерухоме майно, трудові ресурси);
- природні ресурси (земля, вода, ліси, надра);
- фінанси (доходи місцевих бюджетів, позабюджетні джерела, бюджети розвитку, кошти юридичних і фізичних осіб, кредитні та страхові кошти, цінні папери);
- нематеріальні активи (інформаційні системи, інтелектуальна власність, стратегії розвитку території, плани реалізації стратегій, довго- та короткострокові програми соціально-економічного розвитку, управлінські схеми, кадри, системи організації контролю та моніторингу виконання рішень органів місцевого самоврядування, проектів та програм).

В Україні серед широкого загалу керівників органів місцевого самоврядування побутує думка про те, що найважливішими і найбільш зрозумілими в застосуванні є фінансові ресурси. Менша кількість керівників навчилися результативно й ефективно використовувати природні ресурси, можливості комунальної власності. На жаль, незначною мірою використовуються такі компоненти розвитку, як соціальна, комунікативна складова, або, іншими словами, — нематеріальні активи.

Як показує європейський досвід реалізації місцевої та регіональної політики, розвиток людського капіталу, міжсекторного партнерства влади, бізнесу і громадськості дає у місцевому розвитку значно більше, ніж цільові фінансові вкладення від центрального уряду.

Без розвитку дієвого міжсекторного партнерства місцевої влади, широких громадських кіл і приватного сектору є неможливим системне і комплексне стратегічне управління та програмування соціально-економічного розвитку локальних територій.

Визначення пріоритетів для конкретної території і пошук для них ресурсів мають відбуватись у тісному взаємозв'язку. Програми соціально-економічного розвитку і бюджет повинні розроблятися синхронно і разом затверджуватись у законодавчому органі (місцевій раді).

12.1.8. Бюджетні ресурси для реалізації стратегії

Досягнення стратегічних пріоритетів і стратегічних цілей та реалізація заходів ОП здійснюється за рахунок коштів державного та місцевого бюджетів та позабюджетних джерел (*матеріал про ресурсне забезпечення стратегічного управління див. у відповідних параграфах*).

Для виконання заходів стратегій та фінансування відповідних завдань міністерства інші центральні та місцеві органи виконавчої влади і місцевого самоврядування розробляють відповідні державні цільові програми, регіональні програми та заходи. Також укладають угоди щодо регіонального розвитку, в яких у межах бюджетних призначень передбачаються обсяги фінансування, що є підставою для врахування їх у державному та місцевих бюджетах на відповідний рік.

При фінансуванні заходів з реалізації стратегії всі виконавці повинні втілювати заплановані заходи із залученням мінімального обсягу бюджетних коштів та досягненням максимально ефективного результату в їх використанні.

У Державному бюджеті України щороку передбачаються кошти для реалізації стратегій за такими напрямками:

- бюджетні програми підтримки регіонального розвитку;
- субвенції місцевим бюджетам на соціально-економічний розвиток та на виконання інвестиційних проектів розвитку територій;
- кошти, що їх виділяють головним розпорядникам, виконавцям заходів із реалізації стратегій.

За рахунок бюджетних програм підтримки регіонального розвитку фінансуються заходи, які спрямовані на виконання окремих стратегічних завдань та пріоритетних напрямів стратегій, **наприклад** виконання угод щодо регіонального розвитку, програм подолання депресивності окремих територій.

Обсяг фінансування заходів, спрямованих на виконання угод щодо регіонального розвитку та програм подолання депресивності територій, щороку повинні передбачатися в проектах державного і місцевих бюджетів за відповідними програмами.

На фінансування всіх програм подолання депресивності територій протягом одного року у державному бюджеті мають передбачатись кошти в обсягах не менше ніж 0,2 % дохідної частини бюджету за відповідний період.

Головними розпорядниками коштів державного бюджету, що виділяються для стимулювання розвитку регіонів, є ЦОВВ з питань регіональної політики, економічної політики та інші центральні органи виконавчої влади.

При пошуку бюджетних ресурсів для реалізації територіальної стратегії варто проаналізувати державні та регіональні цільові програми на предмет кореспондування взаємопов'язаних завдань і заходів.

Щорічно у Державному бюджеті України визначається обсяг цільових субвенцій на соціально-економічний розвиток територій та інвестиційні проекти територій, який розподіляється відповідно до встановленого Кабінетом Міністрів України порядку. Кошти виділяються, якщо затверджена проектна документація, а проєкт відповідає пріоритетам, стратегічним цілям і заходам стратегії та основним напрямкам, визначеним урядом:

- будівництво та реконструкція об'єктів соціальної сфери;
- реалізація проектів, спрямованих на поліпшення екологічної ситуації регіону;
- здійснення заходів щодо планування територій на регіональному та місцевому рівнях;
- фінансування заходів, передбачених Угодами щодо регіонального розвитку між КМУ та обласними радами;
- інші заходи, що сприяють соціально-економічному розвитку регіонів.



Зразок затвердженого порядку використання у 2010 році коштів Стабілізаційного фонду, передбачених на реалізацію інвестиційних проектів соціально-економічного розвитку регіонів, див. у **Додатку 12.6**

Додаткові ресурси для проектів та програм можна залучити з коштів, які зосереджені у державних фондах.

Державний дорожній фонд створено як частину Державного бюджету України для фінансування потреб дорожнього господарства (його обсяг у 2008–2009 роках складав близько 1 млрд. грн.). Цей фонд також розміщує ресурси у вигляді грантів територіальним дорожнім фондам для покриття дефіцитів коштів для фінансування будівництва, реконструкції, ремонту та обслуговування місцевих автомобільних доріг загального користування.

Український фонд підтримки підприємництва (УФПП) — організація, що створена для надання фінансової підтримки щодо імплементації державної політики підтримки підприємств. УФПП є державною, некомерційною і неприбутковою організацією.

Фонд надає фінансову підтримку імплементації державної політики, спрямованої на розвиток підприємництва в таких сферах:

- фінансовий кредит через авторизований банк;
- гарантії кредитів від інших банків та небанківських фінансових установ для фінансування підприємницької діяльності;
- часткова компенсація витрат за відсотковими ставками щодо фінансування, наданого підприємцям банками та небанківськими фінансовими установами;
- фінансова допомога на безоплатній основі щодо фінансування цільових програм та проектів у межах Національної програми підтримки малого бізнесу;
- безвідсоткові позики на умовах повернення.

Державний Фонд сприяння місцевому самоврядуванню України — адмініструє і через Мінрегіонбуд фінансує територіальні громади — переможців Всеукраїнського конкурсу проектів та програм розвитку місцевого самоврядування. Конкурс спрямовано на розв'язання актуальних проблем розвитку малих міст, сіл, селищ та поширення позитивного досвіду, набутого у процесі їх реалізації (обсяг виділених коштів із державного бюджету складав у 2007–2010 роках близько 30 млн. грн.).

Рішення про оголошення чергового етапу конкурсу приймається Радою конкурсу і публікується в газеті “Урядовий кур’єр” та на веб-сайті “Аналітичний ресурс місцевого та регіонального розвитку” (www.municipal.gov.ua). Водночас на веб-сайті публікується Методичний посібник для учасників конкурсу, в якому наведено інформаційно-методичні матеріали з підготовки та подання проектів (програм).

Існує низка інших державних ресурсів — фонди охорони довкілля, сприяння молодіжному будівництву, можливості інноваційно-кредитної та іпотечної установ, які можуть бути використані для співфінансування заходів з реалізації стратегій.

Джерелами фінансування вказаних заходів є доходи місцевих бюджетів, що не враховуються для визначення міжбюджетних трансфертів. Як правило, вони визначаються бюджетом розвитку, передбаченим середньостроковими та щорічними програмами соціально-економічного та культурного розвитку території. Місцеві органи виконавчої влади та місцевого самоврядування спільно з ЦОВВ на договірних засадах беруть участь у співфінансуванні окремих пріоритетів і стратегічних цілей.

12.1.9. Позабюджетні ресурси для реалізації стратегії

Фінансування заходів з реалізації стратегії здійснюється також за рахунок коштів інвесторів, які залучають для реалізації конкретних інвестиційних, інфраструктурних проектів та виконання програм, проектів міжнародної технічної допомоги, міжнародних фінансових організацій, внутрішнього та зовнішнього кредитування (*матеріал про ресурсне забезпечення стратегічного управління див. у відповідних параграфах*).

Співпраця між Україною та Європейським Союзом здійснюється в рамках Європейської політики сусідства (ЄПС) через реалізацію Плану дій Україна–ЄС та Угоди про партнерство і співробітництво. Починаючи з 2007 року фінансування України для реалізації ЄПС надається в рамках нового підходу – Інструменту європейського сусідства і партнерства (ІЕСП). До прикладу, серед визначених пріоритетів до 2013 року була підтримка інфраструктури (у сферах енергетики, транспорту, довкілля), програми транскордонної співпраці (Польща–Білорусь–Україна, бюджет – 186,2 млн. євро; Угорщина–Словаччина–Україна, бюджет – 68,6 млн євро; Румунія–Молдова–Україна, бюджет – 126,7 млн. євро). Для співфінансування проєктів транскордонної співпраці у 2010 році Державний бюджеті України вперше виділив для органів місцевого самоврядування 28 млн. грн.

У грудні 2008 року Європейська комісія започаткувала нову ініціативу “Східне партнерство”, де Україну визначено країною-партнером. Серед низки напрямів співпраці варто звернути увагу на фінансову підтримку вирівнювання регіонального та покращення соціально-економічного розвитку партнерських країн. На реалізацію цілей партнерства передбачалося виділити до 2013 року 600 млн. євро.



Програма “Південно-Східна Європа” – це програма Європейського Союзу, яка спрямована на стимулювання територіальних, економічних та інтеграційних процесів у Південно-Східній Європі і забезпечення стабільності та конкурентоспроможності регіону через розвиток відповідного міжнародного партнерства і проведення спільних заходів, що мають стратегічне значення для Південно-Східної Європи.

Програма впроваджується за рахунок Європейського фонду регіонального розвитку, Інструменту попередньої допомоги та Інструменту європейського сусідства і партнерства, з фондів якого фінансується діяльність українських учасників програми.

У програмі беруть участь Албанія, Австрія, Боснія-Герцеговина, Болгарія, Румунія, Хорватія, Республіка Македонія, Греція, Угорщина, Італія (частково), Сербія, Чорногорія, Словаччина, Словенія, Молдова та Україна (Чернівецька, Івано-Франківська, Закарпатська, Одеська області).

Діяльність програми спрямована на чотири пріоритетні сфери: розвиток інновацій, реалізація спільних проєктів для сталого розвитку, удосконалення транспортної інфраструктури, захист та безпека довкілля. Інформація щодо конкурсів на відбір проєктів публікується на веб-сайті програми.

Європейський Банк Реконструкції та Розвитку (ЄБРР) має 18-річний досвід роботи в нашій країні. За цей час профінансовано більше 200 проєктів на загальну суму понад 7 млрд. дол. США. Пріоритетами для співпраці є такі сфери:

- системи опалення – модернізація систем опалення й теплопостачання та суттєве підвищення результативності;
- водопостачання та система каналізації – поліпшення якості послуг та відповідність екологічним нормам;
- управління твердими відходами – покращення дієвості та частоти збору відходів; належна утилізація відходів; запобігання забрудненню ґрунтових вод;
- міський транспорт – поліпшення послуг громадського транспорту та створення більш ефективних та надійних транспортних мереж.

Розроблено окремі програми покращення кредитоспроможності комунальних підприємств і підвищення функціональних та фінансових індикаторів їх діяльності.

Група *Світового банку (СБ)* є великою і активною дійовою особою в Україні упродовж багатьох років. Останнім часом СБ зосереджує свої зусилля на інтервенціях та

заходах, що впроваджуються на національному рівні, хоча його діяльність, як це було і раніше, є можливою. Сьогодні численні програми є технічно доступними:

- програма ефективного використання енергії/енергозбереження (160 млн. дол. США): нова програма СБ в Україні для забезпечення доступу до джерел фінансування (кредитів) місцевих адміністрацій та підприємств. Програма здійснюється за допомогою Укрексімбанку (українського державного банку) з типовим обсягом кредиту від 5 до 20 млн. дол. США;
- програма підтримки експортерів (200–300 млн. дол. США): нова програма СБ, спрямована на надання допомоги експортерам у різних важливих галузях, у тому числі для фінансування торгівлі. Управління програмою здійснюється Укрексімбанком шляхом інвестування через надання кредитів обсягом від 5 до 30 млн. дол. США;
- PREMED – частина Групи СБ, PREMED спеціалізується на наданні субнаціонального фінансування. PREMED бере активну участь у використанні досвіду різних країн у справі реформування і стійкості субнаціональних фінансів. Програма є технічно доступною для України.

Міжнародна фінансова корпорація (МФК) (International Finance Corporation–IFC) МФК – одна з організації Групи СБ, яка надає широкий спектр фінансових продуктів для розвитку компаній та/або галузей в Україні.

Зазвичай МФК працює з приватними компаніями, хоча вона може надавати фінансування як інвестиції у компанії з державною формою власності. Основою для всіх рішень МФК є інвестиційна пропозиція. Після отримання інвестиційної пропозиції, початкового контакту і попереднього розгляду МФК може зробити запит стосовно більш докладного техніко-економічного обґрунтування або бізнес-плану з метою визначення прийнятності проекту до фінансування.

Двосторонні програми технічної допомоги (матеріал про практику запровадження стратегічного управління і планування у різних країнах див. у відповідних параграфіах). Варто відзначити найбільші за обсягами:

Німеччина впроваджує велику програму в Україні і веде свою діяльність через низку інституцій (GTZ, DGRV, KFW тощо). Федеральне міністерство економічного співробітництва та розвитку є координатором усіх цих програм.

Угорщина бере участь у фінансуванні програми прикордонного співробітництва ЄС, одночасно впроваджуючи свою двосторонню програму, якою опікується Міністерство закордонних справ. Обсяг цієї програми допомоги Україні у 2008 році склав 2,37 млн. дол. США.

Японія впроваджує низку програм в Україні. Що стосується великих інвестицій, вона надає пільгові кредити (хоча без грантів) на інфраструктурні проекти. Японська програма зовнішньої допомоги також упроваджує невеликі проекти на місцях, орієнтовані на вирішення питань ядерної безпеки, охорони здоров'я та культури.

Литва впроваджує програму двостороннього співробітництва через Міністерство закордонних справ. У 2008 році загальний обсяг програми склав приблизно 35 млн. дол. США.

Нідерланди надають Україні допомогу, спрямовану на підтримку її фінансового сектору.

Норвегія упродовж останніх років активно співпрацює з Україною, втілюючи в життя невеликі, але корисні програми, у тому числі гнучкі малі проекти.

Польща. Україна є пріоритетною країною для програми зовнішньої допомоги Польщі, яка включає в себе програми Міністерства закордонних справ і Департаменту зі співробітництва з метою розвитку. Сумарний внесок програми зовнішньої допомоги Польщі в Україні у 2008 році склав приблизно 12,5 млн. дол. США.

Словаччина. Словацьке агентство з міжнародного розвитку та співробітництва з метою розвитку є головною організацією, яка координує питання двосторонньої допомоги.

Швеція. SIDA (Агенція з міжнародного розвитку) та шведський уряд реалізують дуже активну і гнучку програму, яка швидко реагує та адаптується до вимог донорів (у рамках своєї національної стратегії).

Швейцарія: SDC, SECO та інші урядові програми є дуже активними і важливими для всебічного розвитку України. Швейцарське агентство з розвитку та співробітництва (SDC) працює у кількох цільових секторах України, включаючи такі:

- верховенство права та розвиток демократії — реформування державного сектору, включаючи питання децентралізації.

Підтримка децентралізації в Україні (DESPRO) — сприяння виконанню умов спільного управління та розвитку суспільних послуг на місцевому рівні (спільно із ПРООН/MGSDP):

- сільське господарство та сільський розвиток — виробництво сільськогосподарської продукції;
- FORZA (швейцарсько-український проект з розвитку лісового господарства в Закарпатті);
- Eco-Lan: гармонійне використання землі в Україні;
- доступ до фінансових послуг у сільській місцевості у Вінницькій області.
- Економічний розвиток та інтеграція:
- підтримка інфраструктури: Цюріхські трамваї для Вінниці;
- органічна сертифікація і розвиток ринку в Україні.

Сполучені Штати Америки: USAID (Агентство міжнародного розвитку США) було і продовжує бути основним інвестором (у технічному та фінансовому планах) для України.

Фонд Східна Європа (ФСЄ) надає цільову підтримку недержавним організаціям, які працюють у різних регіонах України, зокрема:

- фонд сприяє встановленню та посиленню партнерства між неурядовими організаціями, місцевою владою, бізнесом та іншими зацікавленими сторонами;
- посилює потенціал своїх партнерів, аби вони реалізовували власні цілі. Для цього ФСЄ забезпечує партнерів необхідними знаннями та навичками, надає фінансову підтримку та інші ресурси;
- підтримує створення і поширення інноваційних моделей розвитку та сприяє налагодженню співпраці серед своїх партнерів.

Пріоритетною програмою є місцевий економічний та соціальний розвиток, який покликаний зміцнити партнерство між громадським сектором, бізнесом та місцевою владою у впровадженні інноваційних рішень задля підвищення потенціалу громад та їх економічного зростання і спрямований на покращення комунальної інфраструктури, впровадження технологій раціонального використання енергії, надання соціальних послуг, захисту вразливих верств населення. Більшість грантів ФСЄ надає через конкурсні програми, які фонд регулярно ініціює.

Для пошуку позабюджетних фінансових ресурсів варто детально проаналізувати інформацію, що міститься у “Рекомендаціях щодо отримання доступу до донорського та інвестиційного фінансування”, опубліковану проектом Європейського Союзу “Підтримка гармонійного регіонального розвитку в Україні”, матеріалами проекту DESPRO, “Довідником донорських організацій та благодійних програм, що підтримують діяльність ОГС в Україні (довідник з фандрейзингу)” — Творчий центр ТЦК, 2009.



12.1.10. Державно-приватне партнерство як джерело реалізації стратегії

Надзвичайно важливим є формування ресурсних джерел для впровадження стратегії на рівні ОП на основі механізмів державно-приватного партнерства (ДПП).

Закон України “Про державно-приватне партнерство” від 1 липня 2010 р. (№ 2404 VI) визначає організаційно-правові засади взаємодії держави з приватними партнерами та основні принципи ДПП на договірній основі.



ДПП — співробітництво між державою Україна, Автономною Республікою Крим, територіальними громадами в особі відповідних органів державної влади та органів місцевого самоврядування (державними партнерами) та юридичними особами, крім державних та комунальних підприємств, або фізичними особами — підприємцями (приватними партнерами), що здійснюється на основі договору.

На боці приватного партнера у договорі, що укладається в рамках державно-приватного партнерства, можуть виступати декілька осіб, які відповідно до цього закону можуть бути приватними партнерами. Такі особи несуть солідарну відповідальність за зобов'язаннями, передбаченими договором, що укладається в рамках державно-приватного партнерства.

Особливості участі на боці приватного партнера декількох осіб у конкурсах на номінування приватного партнера для здійснення державно-приватного партнерства визначаються Кабінетом Міністрів України.

До ознак державно-приватного партнерства належать:

- забезпечення більш високих техніко-економічних показників діяльності, ніж тоді, коли таку діяльність веде держава без залучення приватного партнера;
- тривалість відносин (від 5 до 50 років);
- передача приватному партнеру частини ризиків у процесі здійснення державно-приватного партнерства;
- внесення приватним партнером інвестицій в об'єкти партнерства з джерел, не заборонених законодавством.

Як показує практика та згідно з чинною правовою базою, основними формами такого партнерства є: угоди про спільну діяльність, контракти на надання послуг, концесії, фінансовий лізинг, оренда, спільні підприємства (за формою державно-приватні), угоди про розподіл продукції.

В Україні вже існує попередній як позитивний, так і негативний досвід ДПП. Зокрема у сфері транспортної інфраструктури — проекти концесійної дороги Львів–Краків-вець, відрізок платної дороги Харків–Дніпро, Південної транс'європейської магістралі “Західний кордон–Київ”. У сфері житлово-комунального господарства напрацьована низка проектів концесії на об'єкти інфраструктури та надання послуг тепло-, водопостачання, вивозу та утилізації твердих побутових відходів (механізм передачі об'єктів і послуг теплопостачання вперше напрацьовано у м. Львові за участі французьких експертів. Низка концесійних договорів у комунальній сфері укладені в АР Крим, Донецькій, Житомирській, Запорізькій, Миколаївській, Черкаській, Одеській областях).

12.2. Управління інтелектом

12.2.1. Інтелектуальні ресурси

Кінець ХХ століття ознаменувався змінами механізмів суспільного розвитку. Внаслідок науково-технічної революції суспільство переходить до інформаційного типу цивілізації, основними характеристиками якої є інформація, інтелект, інтелек-

туальні ресурси, капітал, потенціал. Виникла безліч проблем, багато в чому обумовлених проблемою інтелекту.

Серед усіх видів ресурсів, які почали приносити успіх і добробут людям і країнам, на перший план виходять інтелектуальні ресурси, під якими розуміють соціальний інтелект і вироблюваний ним продукт — знання (*матеріал про ресурсне забезпечення стратегічного управління див. у відповідних параграфах*).

Інтелектуальні ресурси містять такі складники:

- людей, їх спільності, що ведуть інтелектуальну діяльність (учених, фахівців, наукові й інженерні колективи тощо);
- соціальні інститути, що забезпечують цей процес (освіту, науку тощо);
- інфраструктуру інтелектуальної діяльності (бібліотеки, способи збереження, пошуку й аналізу інформації, комунікації тощо);
- наукові знання теоретичного й прикладного характеру.

Інтелектуальні ресурси виконують у суспільстві такі функції (див. таблицю 12.6).

Таблиця 12.6

Функції інтелектуальних ресурсів

Назва функції	Характеристика
Інформаційна	Забезпечує створення й використання інформації, необхідної для всіх сфер життєдіяльності суспільства
Пізнавальна	Є основою, умовою й результатом пізнавальної діяльності
Комунікативна	Забезпечення комунікації з врахуванням зовнішнього і внутрішнього середовища
Інноваційна	Є джерелом і носієм інновацій
Управлінська	Є важливим ресурсом суспільства, об'єктом і ресурсом управління
Розвитку	Визначає процес розвитку суспільства за принципом “усе спочатку виникає в голові, а потім втілюється”
Комерційна	Дозволяє одержувати прибуток від продажу інтелектуальних продуктів
Креативна	Забезпечує в суспільстві творчість
Соціалізаторська	Забезпечує всі складові процесів соціалізації в суспільстві, що є процесами відтворення суб'єктів інтелектуальних ресурсів

Найважливішим питанням сучасного суспільного розвитку є відтворення, збереження й використання інтелектуальних ресурсів.

Відтворення інтелектуальних ресурсів порушує питання про рівень інтелектуальності освітньої системи суспільства, дієвості науки. Якщо раніше наука й освіта були похідними промисловості, то тепер вони стали джерелами розвитку і економіки, і всіх інших сфер суспільства.

Збереження інтелектуальних ресурсів є одним із найважливіших напрямів національної безпеки, орієнтованим на утримання в країні різними стимулами талановитих учених і фахівців, стримування “відпливу інтелекту”, залучення до країни інтелекту з-за кордону.



Брейн-дрейн (від англ. brain — мозок + drein — дренаж, втеча) “відтік розуму”, тобто вплив спеціалістів високої кваліфікації з наукової, науково-технічної, також гуманітарно-культурної сфер держав із низьким рівнем життя до країн, де рівень життя досить високий.

Для України це питання є винятково важливим, оскільки країна багато десятиліть віддавала й продовжує віддавати в оточуюче глобальне середовище мільйони розумних голів і талановитих рук.

Однак найважливішим питанням для пострадянських країн є дієве використання інтелектуальних ресурсів у виробничій, політичній і соціальній сферах.

У цьому контексті для стратегічного управління важливим є вирішення таких завдань:

- осмислити соціальну природу інтелекту, його роль у суспільстві й вплив суспільства на нього;
- виявити особливості розвитку й управління національним інтелектом;
- вивчити структуру інтелектуальних ресурсів суспільства, а також можливості й напрями їх дієвого застосування;
- здійснювати управління суспільством на основі управління науковим знанням.

12.2.2. Поняття інтелекту та IQ



Інтелект (від лат. *intellectus* — розуміння, осягнення, збагнення) — це відносно стійка структура розумових здібностей індивіда.

Розрізняють два основних значення терміна “інтелект”:

- 1) еволюційний;
- 2) диференціальний.

З позицій еволюції інтелект властивий всім членам виду й здатний розвиватися.

Інакше кажучи, всі люди мають певні розумові здібності, які відрізняють їх від інших видів, і ці здібності змінюються протягом життя. У диференціальному значенні інтелект — характеристика, що варіюється в різних індивідів усередині одного виду. З такої позиції люди відрізняються за типом або рівнем інтелекту.

Значний внесок у розуміння природи інтелекту зробив англійський психолог Ч.Спірмен, який розробив цикл статистичних методів виміру інтелекту. Американський психолог Л.Терстоун використав уявлення про те, що інтелект створюється з декількох первинних здібностей, а спільного фактору не існує.

У 70-ті роки ХХ ст. ці підходи почали відступати на другий план у зв'язку з появою нових методів і теорій, розроблених Ж. Піаже у Швейцарії, Д. Хеббом у Канаді, А.Ньюеллом і Г.Саймоном у США, Л.Виготським і А.Лурія в Росії.



Результати тестування індивідуальних розходжень зазвичай представляють у вигляді **IQ** (*коефіцієнта інтелектуального розвитку*), що визначається за формулою

IQ = УВ/ХВ, де ХВ — справжній, або хронологічний, вік.

Наприклад, десятилітня дитина, яка показує результати як середньодванадцятирічна (УВ), буде мати $IQ = 12:10 \times 100 = 120$.

Цей коефіцієнт характеризується середнім значенням 100 і певним стандартним відхиленням на 15 одиниць. Приблизно в 68 % всіх випробуваних $IQ = 85-115\%$.

У більшості людей IQ більш-менш стабільний, починаючи із середини дитячого періоду й до початку дорослості, однак найчастіше спостерігається розкид більш ніж у 15 одиниць. Середній показник виконання тестових завдань має тенденцію збільшуватися у підлітковому періоді й на початку дорослого життя. Після цього середні показники залишаються цілком стабільними. Деяке їх зниження відбувається після 60 років, особливо за рахунок завдань, що вимагають гнучкості мислення. У процесі

старіння відзначаються більші індивідуальні розбіжності, але у здорових людей зниження інтелекту незначне аж до глибокої старості.

Розбіжності в інтелектуальній сфері виникають у результаті численних взаємодій між спадковістю й середовищем, у якому живе конкретна людина (*матеріал про роль середовища в стратегічному управлінні див. у відповідних параграфах*).

Спадкоємний вплив передається через гени, які індивід одержує від батьків і які відповідають за формування істотних для розвитку інтелекту біологічних структур, насамперед нервової системи.

Вплив середовища — це стимули, які людина одержує з моменту зачаття до смерті, включаючи їжу, культурну інформацію, соціальний досвід тощо.

Статистичну криву, що характеризує розподіл людей з різним рівнем інтелекту, американські дослідники Р. Херрнштейн і Ч. Мюррей назвали “дзвоною кривою” (див. рисунок 12.3).



За назвою “дзвонова крива” стоїть образ, пов’язаний з відомим твором американського письменника Е. Гемінгвея (Ernest Miller Hemingway) “По кому подзвін” (англ. “For Whom The Bell Tolls”, 1940).

Тому осмислення питання про те, за ким “б’є дзвін” розподілу інтелекту, досі є предметом гострих дискусій. При цьому виникає навіть не одне, а безліч питань, на які досить важко дати конкретну відповідь: або він дзвонить за американським суспільством, що недієво відтворює інтелект, а тільки залучає й використовує його; або за інтелектом, що відтворюється набагато гірше, ніж низький; або за тими основними нормами й цінностями, на яких тримається суспільство й держава і які доведеться змінити під ударами цього дзвона.

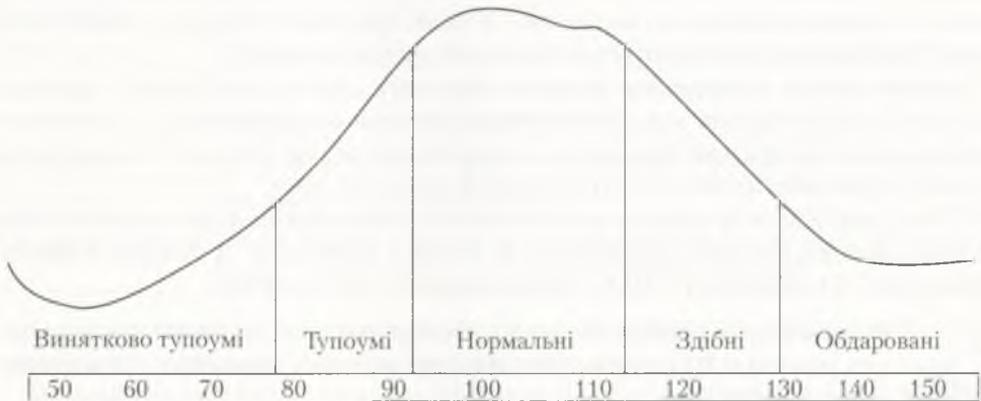


Рисунок 12.3. Розподіл IQ «дзвонова крива»

Основні соціальні проблеми “дзвонової кривої” полягають у тому, що в умовах розвитку інформаційного суспільства вона усе чіткіше визначає стратифікацію суспільства. Спостерігаються селекція й поступове зменшення кількості інтелектуалів внаслідок більшого відтворення бідних верств населення з низьким коефіцієнтом інтелекту. Також збільшується кількість дітей з низьким коефіцієнтом інтелекту, народжених поза шлюбом від матерів з низьким IQ. Особи з високим IQ зосереджують у сферах привілейованої й високооплачуваної праці, а особи з низьким IQ мають невисоку кваліфікацію й низький заробіток.

Деякі вчені вкладають у поняття “інтелект” набагато ширший зміст, ніж той, що закладено у звичайні тести IQ. Грунтуючись на вивченні нормальних й обдарованих

індивідів, а також пацієнтів з різними ураженнями мозку, американський психолог Х. Гарднер визначив не менше семи типів інтелекту. Окрім здібностей, необхідних для виконання традиційних тестів IQ, він розглядав також музичний інтелект, тілесно-кінетичний — важливий для занять спортом і танцями — і два типи особистісного інтелекту, необхідного для розуміння самого себе й встановлення стосунків з оточуючими. На думку американського психолога Р. Стернберга, інтелект включає не лише аналітичні здібності, вимірювані за допомогою IQ, але також творчі й практичні. Дослідник запропонував *теорію ієрархічної організації розумових процесів* для пояснення функціонування інтелекту.

До найважливіших характеристик інтелекту відносять не тільки здатність накопичувати інформацію, запам'ятовувати її, швидко знаходити й згадувати, але й вирішувати складні завдання, логічно й нестандартно мислити, генерувати ідеї. Тому інтелект повинен відрізнятися швидкістю, обсягом і складністю здійснення розумових операцій.

Важлива також інтуїція, яку найчастіше виносили за межі інтелекту, поміщаючи в сферу людської духовності, чуттєвості. Інтуїція має одну істотну технологічну властивість: дає змогу форсувати тривалий, складний і монотонний розумовий логічний ланцюжок і дуже швидко одержувати кінцевий результат.



Інтуїція так і визначається сучасною наукою, як здатність осягати істину шляхом прямого її розсуду.

Важко уявити розвинутий інтелект без творчості, здатності створювати принципово нове.

При навчанні й вихованні інтелектуалів суспільство зіштовхується зі складними проблемами, серед яких особливо турбує те, що народжуваність у соціальних верствах з низьким інтелектом виявляється вищою, а це призводить до нагромадження в суспільстві низькоінтелектуального “баласту”.

Наприклад, досвідчені викладачі, які упродовж десятків років приймають вступні іспити у виші й працюють з першокурсниками, говорять про проблему “інтелектуально недоношених” студентів. Вони мають низький ступінь зрілості інтелекту, пристосованості до розумової праці. Як не парадоксально, але широке впровадження комп'ютерної техніки аж ніяк не рятує від такої незрілості. Річ у тому, що комп'ютер не є абсолютно позитивним виховним засобом. Його застосування може як розвивати інтелект того, кого навчають, так і сковувати його.

Як видно, потреба у виробленні спеціальних заходів для “підтягування” інтелекту тисяч людей до диктованого професією рівня постійно зростатиме. Ця потреба вже у наш час приводить до того, що починає складатися окремий клас технологій, які називаються технологіями нарощування інтелекту.

12.2.3. Різновиди інтелекту

Основні різновиди *індивідуального інтелекту*.

Індивідуальний інтелект властивий окремій людині. Він є результатом природного дару й соціалізації людини, характеризується розмаїтістю форм вияву. Найважливішими формами для стратегічного управління є інтелект:

- ученого;
- керівника;
- аналітика.

Кожна з цих форм вияву інтелекту має специфічні особливості. Розглянемо особливості інтелекту вченого, а також те, що відрізняє його розумові здібності від здібностей фахівців в інших сферах людської діяльності.



Науковий інтелект характеризується розвинутою системою розумових операцій, активним стилем й стратегією вирішення пізнавальних проблем, творчою природою індивідуального підходу до ситуації, що вимагає пізнавальної активності, з когнітивним стилем, результативністю й швидкістю мислення.

Інтелект ученого раціональний, заснований на строгості й логічності мислення, відрізняється значною абстрактністю розумових процедур, широким оперуванням абстрактними поняттями.



Інтелект ученого — це певний інтегральний інтелект, що увібрав різноманітні й нерідко взаємно суперечні здібності.

Найбільш значущі серед них є здібності використовувати багатий апарат теоретичного дослідження — абстрагування, узагальнення, обґрунтування, пояснення, інтерпретацію, доказ, верифікацію, визначення, екстраполяцію тощо. Йому властива інтеграція строгої раціональності з інсайтом (під англ. insight — проникливість, розсуд) — схоплюванням загальних, істотних і необхідних властивостей і відносин об'єктивного світу.

Інсайт ученого може виявлятися як у синтетичній, так і в аналітичній формі. Він виникає у свідомості знеацька, залежить від досвіду, частоти вирішення неоднозначних завдань, рівня мотивації, бажання їх вирішувати й емоційної напруженості індивіда. Важливу роль у діяльності вченого відіграє розвиток інтуїції, що забезпечує процес безпосереднього одержання знання за допомогою цілісного схоплювання проблемної ситуації без дискурсивного його виведення й доказів.

Управлінський інтелект на відміну від наукового орієнтований не на істину, а на мету управління.



Управлінський інтелект — це доцільний інтелект, орієнтований на широке використання знання для постановки мети управління, вироблення управлінського рішення.

Управлінський інтелект максимально прагматичний. Важливу роль у ньому відіграє досвід, що забезпечує управлінські дії за аналогією.

Однак оскільки управлінська діяльність пов'язана з владою, без якої неможливо направити організацію на досягнення мети, управлінський інтелект не тільки доцільний, але й вольовий, що передбачає необхідний елемент примусу над підпорядкованими особами.

Складність і неоднозначність управлінських завдань, наявність поділу праці в управлінні роблять цей інтелект ситуативним, змушують керівника широко використовувати інтелектуальні продукти, створені поза конкретною системою управління. Системна характеристика цього інтелекту трохи відрізняється від системної характеристики інтелекту вченого.

Якщо вчений намагається об'єктивно бачити об'єкт як систему, то керівник орієнтований на діяльнісне сприйняття цієї системи в аспекті реалізації поставленої мети.

Інтелект аналітика за характеристиками є проміжним у порівнянні з інтелектом ученого й керівника.



Інтелект аналітика прагне об'єднати об'єктивність ученого й цільову прагматичність керівника.

Завданням інтелекту аналітика є зрозуміння ситуації, з'ясування основних проблем, що перешкоджають управлінню, вироблення ним рекомендації щодо курсу конкретних дій. *(Про інтелект аналітика можна докладніше прочитати у матеріалах, присвячених аналізу державної політики. Про взаємозв'язок стратегічного управління й аналізу державної політики див. відповідний параграф).*



Груповий інтелект є інтегрованою сукупністю індивідуальних інтелектів. Інтелект групи формується на підставі декількох принципів.

Один із принципів групового інтелекту є поділ інтелектуальної праці, коли кожен з учасників групи виконує певну частину роботи, що об'єднується в єдиний технологічний комплекс разом з роботою інших учасників. Інший важливий принцип – групової динаміки, коли відбувається об'єднання розумових зусиль учасників групи, що дозволяє одержати принципово нове рішення проблеми.

Найпоширенішими інтелектуальними групами в суспільстві є управлінські команди, аналітичні й консалтингові центри, дослідницькі колективи, наукові школи *(матеріал про наукові школи стратегічного управління; роль команди в управлінні змінами; методи й інструменти проектного підходу з розробки стратегії: командну роботу; відмінності оцінювання від інших видів контрольної діяльності та наукових досліджень див. у відповідних параграфах).*

Управлінська команда зазвичай формується лідером під вирішення певного управлінського завдання. Якщо постало завдання вивести організацію з кризи, така команда називається антикризовою. Її учасники наділені надзвичайними повноваженнями щодо вироблення антикризових заходів і виведення організації з кризи.

Якщо команді доручена розробка якогось проекту, така команда називається проектною *(матеріал про проектний підхід у стратегічному управлінні див. у відповідних параграфах).* Члени команди характеризуються спільними цінностями й інтересами, що склалися, характеристиками стилю діяльності й управління. Варто підкреслити, що команда рідко є інституціональним утворенням. Вона швидше є деякою затребуваною властивістю реальних інститутів *(матеріал про роль команди в управлінні змінами; методи й інструменти проектного підходу з розробки стратегії: командна робота див. у відповідних параграфах).*

Наприклад, політична партія може мати команду лідерів, а може й не мати її. У першому випадку діяльність партії виявляється погодженою, чітко скоординованою, здійснюється за цілком певною програмою, а в другому випадку партія характеризується слабкістю, нездатністю не лише вирішувати, але й усвідомлювати поставлені перед нею завдання.

Здатність створювати команду й організувати її діяльність є однією з найцінніших якостей лідера.

Виникнення наукових шкіл зазвичай пов'язане з цілим комплексом факторів. Найважливіші з них — загострена необхідність розвитку певної галузі знання. Поява потреби починає підштовхувати активне фінансування наукових досліджень з боку держави й бізнесу, формування колективів, швидкий захист дисертацій тощо. Наукова школа, як правило, характеризується тим, що її дослідники просуваються далі одиниць у розумінні сутності досліджуваного, проводять дослідження не стихійно, а заплановано, з визначенням стратегічних цілей і тактичних завдань *(матеріал про наукові школи стратегічного управління див. у відповідних параграфах).*

Національний інтелект.

Інтеграція індивідуального інтелекту в різні співтовариства формує національний інтелект.



Національний інтелект є сукупністю інтелектуальних спільностей у різних сферах громадського життя, а також інститутів й організацій, що забезпечують відтворення й реалізацію інтелектуального потенціалу національного суспільства.

Структура національного інтелекту різноманітна. Формальне уявлення про національний інтелект дає рисунок 12.4.

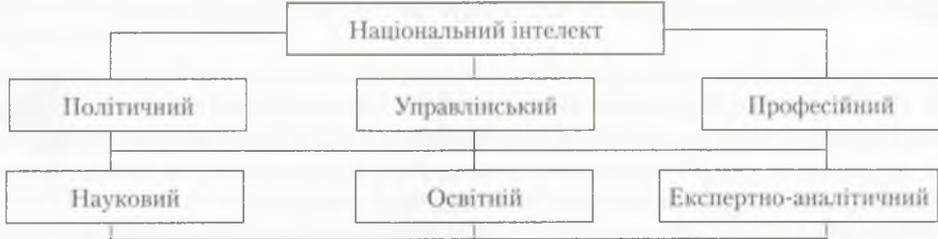


Рисунок 12.4. Структура національного інтелекту

Кожний з наведених на рисунку 12.4 видів інтелекту має певне призначення. Політичний інтелект виробляє цілі й завдання суспільного розвитку, створює інтелектуальні умови регуляції влади. Управлінський інтелект орієнтований на реалізацію управлінських технологій. Освітній інтелект забезпечує навчання й виховання людей, їх професійну діяльність. Науковий інтелект призначений для формування наукового знання. Експертно-аналітичний інтелект забезпечує аналіз даних й інформації. Всі різновиди інтелекту дуже тісно взаємозалежні. Руїнування хоча б одного з них або зв'язку між ними може призвести до кризових наслідків для суспільства.

Кожен конкретний різновид інтелекту включає певні складові, найважливішими серед яких є знання, фахівці, їх спільності, нормативно-правове забезпечення інтелектуальної діяльності. Знання є відомостями, інформацією про сутнісні аспекти, закономірності явищ дійсності (*матеріал про стратегічне знання та стратегічну спільноту і ментальність див. у відповідних параграфах*).

Фахівці — це інтелектуали, носії індивідуального інтелекту, що відрізняються інтелектуальним капіталом. Нормативно-правове забезпечення інтелектуальної діяльності є сукупністю законів і норм, що регулюють виробництво, поширення й використання інформації.

12.2.4. Управління національним інтелектом й інтелектуальне управління

Сутність управління національним інтелектом.



Управління національним інтелектом — це процес цілеспрямованих впливів на складові національного інтелекту, їх взаємодія з метою забезпечення переваг держави в сучасному світі або досягнення цілей її розвитку.

Необхідність формування, розвитку й використання національного інтелекту обумовлене:

- становленням інформаційної цивілізації, коли винятково важливу роль у життєдіяльності суспільства відіграють інтелект, знання, інформація;
- процесами глобалізації, що вимагає мобілізації всіх національних ресурсів для використання в національних інтересах.

Особливість національного інтелекту полягає в його гнучкості й плинності. В умовах глобалізації його можна швидко втратити. Тому управління національним

інтелектом у наш час перетворюється на одну з основних управлінських проблем. У структурі цього управління розрізняють такі складники:

- управління політичним інтелектом, що передбачає формування політичної еліти, професійну підготовку політичних кадрів, їх відбір і просування;
- керування управлінським інтелектом, що включає формування управлінської еліти, навчання, підготовку, перепідготовку й підвищення кваліфікації управлінських кадрів різних сфер суспільного життя, управління кар'єрою, розвиток управлінської культури;
- управління професійним інтелектом, орієнтоване на формуванню професійної еліти, провідних спеціалістів у різних сферах професійної діяльності, забезпечення професійного росту фахівців, їх навчання, підготовку, перепідготовку й підвищення кваліфікації, розвиток професіоналізму, професійних співтовариств і кодексів;
- управління науковим інтелектом — розвиток наукової еліти, вчених різних галузей науки й спеціалізацій, наукових інституцій, шкіл і наукових комунікацій, співтовариств, методології й методів наукових досліджень;
- управління освітнім інтелектом, орієнтоване на формування освітньої еліти, фахівців у галузі освіти й виховання, розвиток сучасних систем навчання, підвищення якості освіти;
- управління експертно-аналітичним інтелектом, що передбачає розвиток експертно-аналітичної еліти, експертних й аналітичних співтовариств, консалтингу, інституцій, кодексів, ринку експертно-аналітичних послуг, інформаційно-аналітичних систем і технологій.

Слід зазначити, що управління національним інтелектом не можна зводити тільки до розвитку його складників. Воно обов'язково передбачає взаємодію різних видів інтелекту й дифузію між ними. Повинні існувати стійкі зв'язки всіх видів інтелекту з освітою і наукою.

Сучасне стратегічне управління неможливо уявити поза зв'язком управлінського інтелекту з експертно-аналітичним інтелектом.

Світова практика показує перспективність для політики появи в ній представників науки, які істотно збагачують науковими підходами підготовку проектів і прийняття рішень щодо політики.

Управління наукою.

Розширення соціальних масштабів науки, дифузія її методів, форм організації в різні сфери життєдіяльності суспільства сприяють прискореному розвитку інтелектуального управління наукою.

Інтелектуальне управління наукою є складною інтегральною галуззю знання, що поєднує знання всіх наук про науку в контексті управління інтелектом.

Ця наука швидко формується і містить:

- принципи управління інтелектом, тобто основні правила;
- знання про управління знанням, його формування, розвиток, поширення;
- знання про управління інтелектуальними ресурсами, залучення вчених до дослідницьких проектів, управління проектувальною діяльністю тощо;
- способи управління інтелектом, його формування й реалізація;
- знання про впровадження досягнень науки в практику виробництва, економічні й соціальні відносини.

До основних форм існування інтелекту в суспільстві відносяться:

- індивідуальна;
- організаційна;
- мережева.



Високий індивідуальний інтелект — винятково рідкісне й одночасно надзвичайно важливе явище сучасного суспільства.

Серед населення країни не більше 10 % здатні до високопродуктивної інтелектуальної діяльності. Ще рідше виявляється поєднання інтелектуальних здібностей і працьовитості. Управління індивідуальним інтелектом можливе за допомогою підтримки талановитих дослідників з боку держави й меценатів, регуляції інституціональних форм науки, особливо аспірантури й докторантури.

Організаційний інтелект є сукупним інтелектом організації. Найчастіше цей інтелект погано інтегрований і характеризується низьким синергетичним ефектом. Управління організаційним інтелектом передбачає поєднання двох парадигм: організаційного управління й управління людськими інтелектуальним капіталом.

Розвиток інформаційних процесів, мережі Інтернет приводить до становлення інтелектуальної демократії за допомогою розвитку *мережевого* інтелекту, що дає змогу перебороти недоліки ієрархії, владного придушення індивідуального таланту в обмеженості індивідуальної інтелектуальної діяльності.

Інтелектуальне управління починає відігравати усе важливішу роль у забезпеченні успіхів науки, тобто управлінні наукою, її організаціями й підсистемами. При цьому розрізняють кілька різновидів такого управління.

є складним і суперечливим процесом. Управління наукою не можна зводити до детермінованих схем, що може з початку дати відставання національної науки від країн-лідерів.

Управління національною наукою в цілому

Державне управління наукою може бути як дієвим, так і недієвим. Найважливішими умовами дієвості національної науки є науково-технічна політика з визначенням пріоритетів досліджень, наявність державних і галузевих програм, достатнє фінансове, кадрове, інформаційне забезпечення. Варто підкреслити, що в науці принципово важливо достатнє забезпечення, а не повне. Принципово важливо мотивувати вчених до одержання нового знання.

тобто колективним інтелектом. В основі такого управління покладена концепція інтелекту-

Управління науково-дослідними інститутами,

ального капіталу дослідницького інституту, наявності в ньому фахівців необхідної інтелектуальної спеціалізації. Успіхи інституту залежать і від реалізації індивідуального інтелекту, і від використання сучасних форм інтелектуальної інтеграції, що забезпечують значний синергетичний ефект. Крім того, необхідно не тільки використовувати інтелект, але й постійно поповнювати й оновлювати його.

не ставить перед собою таких же вимог, як перед академічною. Це все одно що вимагати перемоги на перегонах від коня, завантаженого додатковою важкою ношею. Для вузівської науки таким є навчальний процес, що на додачу є споживачем основних результатів наукових досліджень. Специфіка наукових досліджень, проведених у вищих навчальних закладах, полягає в тому, що результативність наукової праці відступає на другий план перед потребами навчального процесу. Дається

Управління вузівською наукою

взнаки також відоме протиріччя між пошуковим характером дослідницької діяльності й нормативністю педагогічного мислення.

У пострадянській вузівській науці досить слабкими є матеріальна база й стимули наукових досліджень. Як правило, дослідження проводяться в рамках підготовки дисертаційних робіт і часто завершуються після захисту дисертацій. Слабкими є також зв'язки вузівської науки з виробництвом, політикою, вирішенням соціальних і духовних проблем країни. Впровадження наукових результатів — найслабша ланка вузівської науки.

забезпечує концентрацію ресурсів й інтелекту вчених з важливих для держави або корпорацій напрямів наукових досліджень. Програмний підхід до науки передбачає лідерський характер програм, що дає змогу державі або корпорації створювати такі продукти, які обов'язково знайдуть застосування й підтримають необхідні лідерські позиції. Оскільки наукова програма, як правило, інтегрує кілька проектів і тем, її реалізація уможливорює забезпечення віялового ефекту результатів.

є найпоширенішим напрямом управління. У цьому випадку надзвичайно важливим є:

Управління окремими проектами й темами 1) обґрунтування й формулювання теми або проекту; 2) планування проведення дослідження, розподіл обов'язків між учасниками теми або проекту; 3) безпосереднє проведення дослідження; 4) впровадження його результатів.

У свою чергу, всі різновиди інтелектуального управління містять такі види управління:

- фінансове, що передбачає одержання фінансової підтримки від держави й приватних фірм, а також ефективне використання коштів на проведення наукових досліджень і НДДКР;
- кадрове, зорієнтоване на підготовку й перепідготовку кадрів науки, виховання персоналу, його оптимальне завантаження й просування;
- організаційне, зорієнтоване на зміцнення наукових організацій, їх колективів, використання сучасних методів управління наукою;
- технологічне, що передбачає розробку й застосування дієвих технологій наукових досліджень. Крім того, науку важко уявити без інноваційного й антикризового управління, розвитку традицій, наукових шкіл тощо.

12.2.5. Стратегічне управління науковим знанням та університетське управління

Особливість сучасного суспільства полягає в тому, що воно перетворюється на суспільство знань, якому властива присутність знання в економіці, коли знання стало тим, що люди продають і купують. Знання перетворилося на важливий фактор виробництва, визначає інтелектуальний капітал організацій, що значить для них не менше, ніж нові цілі й стратегії. П.Друкер, осмислюючи суть економіки знання, стверджує, що це єдине або принаймні найбільш значиме джерело багатства в сучасному постіндустріальному суспільстві — суспільстві знань. При цьому знання, що перебуває поза системою науки, стає усе важливішим для суспільства. Необхідність управління цим знанням обумовлене:

- ускладненням процесу виробництва продукції і надання послуг;
- збільшенням запасу актуальних знань, як технічних, так і гуманітарних;
- посиленням конкуренції серед продуктів короткого життєвого циклу;
- збільшенням гнучкості робочої сили, якій постійно доводиться переучуватися;
- підвищенням інтелектуального потенціалу організації, який потрібно використати;
- ускладненням процесів прийняття управлінських рішень, вироблення політики, стратегії й тактики організації.

Управління знаннями, на думку Ф.Бока, ґрунтується на чотирьох елементах, що забезпечують організаціям потрібне їм знання в потрібному місці та у потрібний час. До них належать:

- 1) зміст стратегічна розробка відповідного знання, що задовольняє потреби організації у цей час та в майбутньому;

- 2) культура, яка заохочує обмін знаннями щодо зміни поведінки (культура також має стосунок до засобів передачі, обраних організацією для обміну знаннями);
- 3) процес — визначення цілей знання, ідентифікація доступного знання, заощадження знання, його поширення й використання;
- 4) інфраструктура — вибір інфраструктури підтримки управління знаннями, що відображає потреби й рівень культури організації.



Американський центр продуктивності та якості — некомерційна освітня й дослідницька організація — визначає управління знаннями як пошук й оволодіння знаннями і вплив на них з метою підвищення конкурентоспроможності.

На підставі проведених у США досліджень управління знаннями можна уявити так:

- створення, пошук, нагромадження знань і найбільш вдалого досвіду;
- робота в команді з осмислення інформації так, щоб її можна було застосувати;
- зміна, реорганізація практичного досвіду і його застосування в нових умовах.

Серед учасників дослідження найпоширенішою стратегією було “перетворення знань і досвіду з метою поліпшення операцій, роботи компанії або впровадження їх у товари й послуги”.

У наш час сформувалося кілька шкіл (див. таблицю 12.7), які відрізняються специфічним баченням загальної моделі стратегічного управління знанням або деякими її аспектами (*матеріал про наукові школи стратегічного управління див. у відповідному параграфі*).

Таблиця 12.7

Школи загальної моделі стратегічного управління знанням

Назва школи	Характеристика
Системна	Створення системи знань і забезпечення доступу до них споживачів
Картографічна	Встановлення зв'язку між людьми й знаннями за допомогою показників пошуку мережі Інтернет або спеціалізованих директорій
Процесна	Посилення процесів у організації за рахунок того, що оперативному персоналу буде подане специфічне для певного завдання знання. Передбачається, що процеси управління більше “знаннємісткі”, ніж процеси всередині організації, з чого випливає важливість контекстуального знання й знання “зразкової практики”
Комерційна	Комерційний захист і використання активів знань (інтелектуальної власності): патентів, авторських прав, торговельних марок
Організаційна	Співавторство як спосіб активації обміну й створення знання
Просторова	Використання простору або просторового дизайну для того, щоб сприяти обміну знаннями, тобто нагромадження капіталу знаннями за допомогою надання місць спілкування
Стратегічна	Управління знаннями розглядається як розміреність стратегії. Створення й використання активів знання на основі різних можливих цінностей
SECI	Модель SECI (соціалізація, екстерналізація, комбінація й інтерналізація) — спосіб опису шляхів генерування знання, його передачі й відтворення в організації; враховує дві форми знання — неявне (неформалізоване) і явне (формалізоване), динаміку взаємодії (передачі), рівні соціальної агрегації (індивід, група, контекст), процеси “створення знання” (соціалізація — обмін знаннями, екстерналізація — вираження неявного знання в публічній формі, комбінація — ускладнення знання, інтерналізація — перетворення формалізованого знання в неявне знання на індивідуальному й організаційному рівнях за допомогою втілення в практику)

До найважливіших питань стратегічного управління знанням належать такі:

- усвідомлення організацією того, що знання є найважливішим ресурсом, а часом і сировиною, з якої створюють послуги. Варто визнати значення цього капіталу як дорогоцінного активу, який необхідно направляти на користь організації;
- залучення до знання якомога більшої кількості людей, подолання традиційної парадигми одиничного нагромадження знання й перехід до парадигми спільного його нагромадження й використання;
- створення сприятливого навколишнього середовища для управління колективним інтелектом, здатного позитивно реагувати на інновації й брати відповідальність за ризик;
- зосередження уваги учасників організації на двох взаємозалежних процесах нагромадження й реалізації знання;
- підготовка кадрів креативних управлінців, здатних творчо вирішувати завдання, які виникають у стратегічному управлінні; інформаційних управлінців, які займаються управлінням інформацією, і фахівців з управління знанням, які повинні здійснювати управління знанням (*матеріал про стратегічне знання та стратегічну спільноту і ментальність див. у відповідних параграфах*).

Університетське управління (управління у вищому навчальному закладі).

Університети відіграють всезростаючу роль у сучасному постіндустріальному суспільстві як потужні джерела нововведень, ментальних змін, впливу на всі сфери громадського життя. В університетах формуються нові напрями науки, виникають нововведення, формується еліта суспільства в різних сферах життя. Але найголовніше полягає в тому, що університети є потужними центрами підготовки кваліфікованих фахівців.

Це приводить до необхідності розвивати специфічний напрям управлінської діяльності — університетське управління, спрямоване на забезпечення управління всіма аспектами життєдіяльності університету. Схематичне зображення структури університетського управління див. на рисунку 12.5.

Управління в сучасному університеті має базуватися на тих завданнях, які йому необхідно вирішувати (див. таблицю 12.8).

Таблиця 12.8

Завдання та їх характеристика для управління в сучасному університеті

Завдання	Характеристика
Забезпечення функціонування університету	як складного навчально-виховного, наукового й організаційного комплексу, що охоплює технологічний, фінансовий, кадровий та організаційний різновиди управління
Формування й рекламування іміджу	без якого принципово неможливо забезпечити якісний набір абітурієнтів, залучити додаткові грошові ресурси, домогтися успіхів у конкуренції в освітньому просторі, що з кожним роком стає все щільнішою. Варто відзначити, що погіршення демографічної ситуації в Україні у 80-ті роки минулого століття різко загострило проблему набору в національному освітньому просторі
Забезпечення гармонійного розвитку	тобто широке використання інноваційного, антикризового й стратегічного управління. Найважливішими проблемами, які виникають у цьому напрямі перед університетами, є забезпечення динаміки кількісного і якісного росту; швидкого реагування на кон'юнктуру інтелектуального ринку; облік специфіки кожної нової когорти молоді; нарощування нововведень; прискорене освоєння передового досвіду; профілактика кризових процесів; дієвість планування тощо
Зміцнення й нарощування традицій	без яких неможлива стабільність перед руйнівними факторами навколишнього середовища. Це передбачає розвиток і зміцнення традицій, культивування власних свят й обрядів, створення наукових і педагогічних шкіл, формування власного стандарту якості

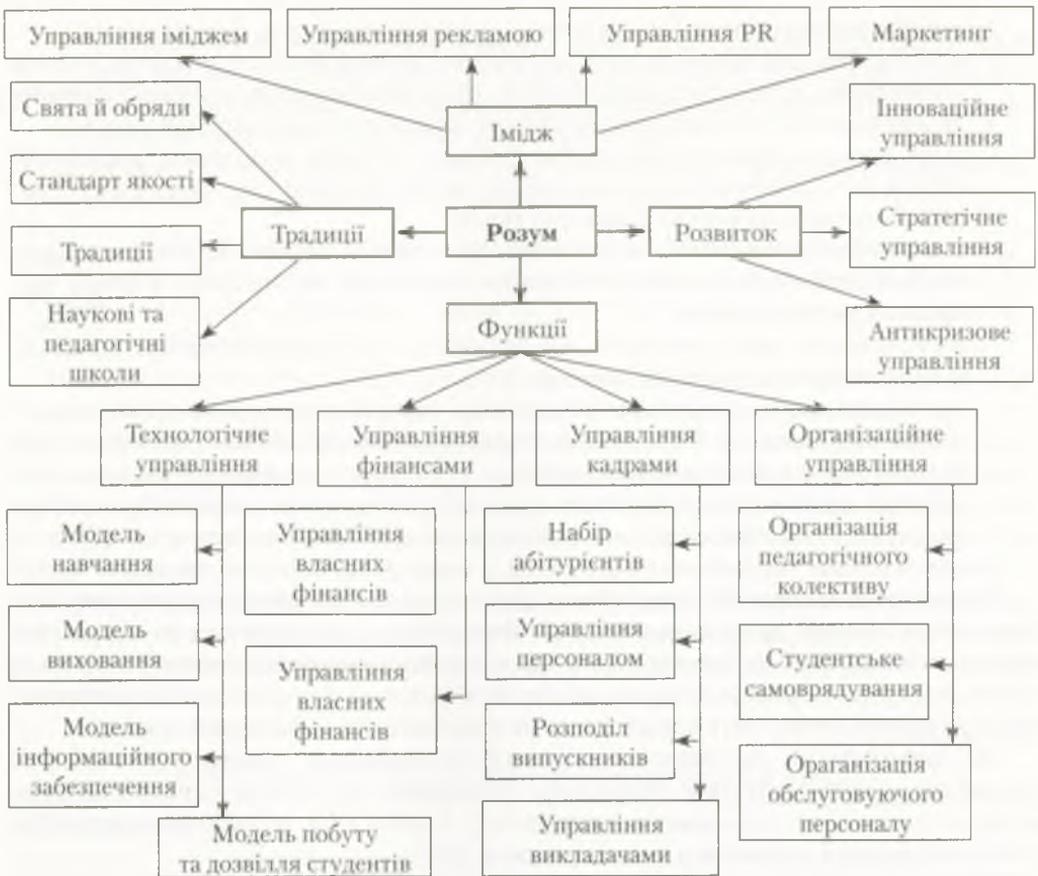


Рисунок 12.5. Структура університетського управління

У сучасних умовах конкурентної боротьби виграє той університет, що враховує такі фактори та:

- максимально відповідає тенденціям і вимогам інформаційної цивілізації, національного суспільства й освіти (комп'ютеризація й інформатизація освіти, присутність у мережі Інтернет, впровадження дистанційного навчання, що дозволяє втягувати в освітній процес працюючих інвалідів і бідних);
- широко використовує передовий досвід у навчанні, вихованні, організації, швидко освоює нововведення. При цьому на особливу увагу заслуговує використання накопиченого досвіду відходу від класичної системи освіти за допомогою скорочення часу на класичні лекції, нарощування ситуаційного навчання, участі студентів у роботі над проектами;
- має систему прогнозування й планування (стратегічний план, гнучкі навчальні плани й програми, плани з окремих видів діяльності тощо);
- орієнтований на практичні запити суспільства (маркетинг, Case study у навчанні тощо);
- має моделі навчання й виховання, зміцнює етику відносин і викладачів, засновану на суб'єкт-суб'єктних стосунках;
- веде активну діяльність у суспільстві, впливає на структури влади, елітні групи, взаємодіє з громадськістю, формує привабливий імідж;
- прагне максимально розширити сегмент освітнього ринку, вийти за межі національного освітнього простору;

- широко залучає й використовує фахівців із провідних вузівських центрів країни й зарубіжжя;
- проводить роботу у сфері інтерактивних технологій навчання, спрямованих на розвиток здібностей, особливо вмінь і навичок мислення, аналізу, проектування й конструювання;
- підтримує постійні контакти з партнерами у сфері освіти, що дає змогу постійно перебувати в конкурентному просторі й сприймати передовий досвід;
- напрацьовує досвід навчання й виховання не тільки лідерів інтелектуального розвитку, але й осіб зі зниженими здібностями, оскільки погіршення демографічної ситуації в найближчі роки спричинить значне погіршення якості абітурієнтів. Ректорам вишів доведеться зараховувати до складу студентів першу зустрічну особу з низьким коефіцієнтом інтелектуального розвитку;
- розробляє й розвиває власну модель фірмового менеджменту.

Університетське управління має відрізнятись гнучкістю реакції на вияви освітньої революції, не створюючи для неї перешкод, а формуючи сприятливі передумови для реалізації змін. Інакше освітня система може опинитися у структурній кризі, що на десятиліття занурить країну в інтелектуальну відсталість.

12.3. Аналітична діяльність в управлінні

12.3.1. Сутність аналізу і його основні різновиди

Аналіз є найважливішим інструментом управлінської діяльності, який дозволяє досліджувати причини, розкривати взаємозв'язки й виявляти тенденції вдосконалення управлінської діяльності:

- одержувати інформацію, необхідну для обґрунтування цілей і формування завдань управління;
- аргументувати прийняті управлінські рішення;
- виявляти соціальні резерви й використовувати їх для підвищення якості послуг й управління;
- якнайкраще виходити з кризових і неоднозначних ситуацій;
- сприяти розробці концепцій, проектів, програм, планів і прогнозів;
- удосконалювати організацію й систему управління.

Традиційно управлінський аналіз розглядають як такий, що базується на поділі об'єкта на складові частини для самостійного їх вивчення.

Аналіз є досить різноманітним явищем. Серед методів аналізу визначають: механічне розчленовування, визначення динамічного складу, виявлення форм взаємодії елементів цілого, знаходження причин явищ, виявлення рівнів знання і його структури, поділ елементів на класи та підкласи.



Аналіз не повинен упускати якості предметів, оскільки в кожній галузі знання є певна межа членування об'єкта, за якою здійснюється перехід в інший світ властивостей і закономірностей.

Видатний англійський філософ Б. Рассел вважав аналіз основним джерелом наукового прогресу. Цей метод наукового пізнання дає змогу визначити й вивчити вихідні складові об'єкта. Аналіз містить кілька найважливіших операцій.

1. Розчленовування й диференціація змісту об'єкта дослідження. При цьому в об'єкті можуть визначатися структурні одиниці, елементи, стани, зв'язки, фази, залежності тощо. Розчленовування й диференціація можуть проводитись-

ся як емпірично (спостереження), так і подумки при використанні методів класифікації складових об'єкта.

У процесі розчленовування й диференціації залишаються відкритими такі важливі запитання: чи можна вважати спостережувані структурні одиниці, стани, зв'язки найбільш простими, далі не розкладеними клітинками досліджуваних об'єктів; чи всі важливі характеристики, що визначають поведінку досліджуваних об'єктів, з'ясовані, враховані й вивчені у спостереженні; наскільки розбіжності між визначеними характеристиками, покладеними в основу їх класифікації, є суттєвими. Відповідь на ці запитання вимагає наступної операції.

2. Постулювання, обґрунтування здійсненого розподілу об'єкта на складові. При цьому звертають увагу на рівень розчленовування, ступінь елементарності визначених одиниць.
3. Послідовне визначення досліджуваних характеристик та їх вивчення. Важливо підкреслити, що аналіз неможливий без використання, інтеграції в його процес інших емпіричних і теоретичних методів пізнання: спостереження, порівняння, експерименту, класифікації й синтезу, що дозволяє подумки перевіряти правильність розчленовування шляхом з'єднання частин у ціле.

Окремо наголосимо на змісті поняття аналіз у контексті державної політики — *аналізу державної політики*, що є близьким до стратегічного управління (*матеріал про взаємозв'язок стратегічного управління й аналізу державної політики див. у відповідному параграфі*).



Аналіз у контексті аналізу державної політики — це комплекс аналітичних процедур, спрямований на вироблення поради щодо курсу конкретних дій.

Існує низка визначень аналізу державної політики.

Аналіз державної політики — комплекс аналітичних процедур з вироблення рекомендацій (порад) щодо найкращого з-поміж можливих курсів дії/бездії влади, який ґрунтується на суспільних цінностях; це процес і процедури вироблення рекомендацій органам влади (замовникам аналізу) про найкращі серед можливих варіанти дій, які розв'язують суспільні проблеми, про оцінювання, моніторинг результатів і наслідків цих дій. Аналіз політики має бути прозорим, відкритим і базуватися на суспільних цінностях.



Залежно від часу здійснення аналізу (у стосунку до моменту ухвалення рішення щодо політики — для стратегічного управління — стратегічного плану) й змісту відповідних процедур виділяють:

- *ex-ante* аналіз (лат., тобто попередній) здійснюється до того, як ухвалено рішення;
- *ex-post* аналіз (лат., тобто заключний, підсумковий — моніторинг, оцінювання) здійснюється після того, як відбулися зміни в управлінні внаслідок впровадження рішення щодо реалізації стратегічного плану (*матеріал про виробників стратегій і експертів та консультації з громадськістю у стратегічному управлінні див. у відповідному параграфі*).

Виділяють також аспекти аналізу: позитивний і нормативний (*матеріал про нормативний і позитивний аналіз. Аналіз вигід витрат (АВВ) як практичний метод оцінювання в стратегічному управлінні див. у відповідному параграфі*).

Аналітична діяльність може класифікуватися за такими підставами, як тип об'єкта аналізу, науки й методу, рівень пізнання, місце в дослідженні. При цьому кожен різ-

новид аналітичної діяльності має певне призначення в суспільстві, характеризується технологічною специфікою. Різновиди аналітичної діяльності див. у таблиці 12.9.

Таблиця 12.9

Різновиди аналітичної діяльності

Критерій класифікації	Види аналітичної діяльності та їх характеристика
Тип об'єкта аналізу	<p>Управлінський аналіз — дослідження управлінських систем, процесів прийняття рішень.</p> <p>Економічний аналіз — дослідження економічних явищ, об'єктів і процесів; залежно від величини об'єктів поділяється на макроекономічний і мікроекономічний.</p> <p>Екологічний аналіз — осмислення екологічних систем, взаємодії людини й природи.</p> <p>Соціальний аналіз — дослідження об'єктів, явищ і процесів соціальної сфери суспільства.</p> <p>Політичний аналіз — відображає політичні явища, інститути й процеси (включає власне політичний аналіз й аналіз політики як об'єкта).</p> <p>Педагогічний аналіз — вивчення процесів виховання.</p> <p>Ментальний аналіз — дослідження духовних процесів.</p>
Тип науки	<p>Філософський аналіз — осмислення всього суцього з позицій філософії.</p> <p>Аксіологічний аналіз — вивчення цінності явищ із позиції науки про цінності.</p> <p>Прогностичний аналіз — на основі досягнень прогностики осмислення явищ сьогодення з позиції запитів майбутнього.</p> <p>Історичний аналіз — вивчення явищ минулого, а також сьогодення в аспекті спадкоємності, з позицій історії.</p> <p>Економічний аналіз — дослідження на інструментарній основі економічних наук.</p> <p>Політологічний аналіз — осмислення політичних об'єктів, інститутів, процесів з позицій політології.</p> <p>Соціологічний аналіз — вивчення суспільства і його підсистем з позицій соціологічної науки.</p> <p>Праксеологічний аналіз — дослідження ефективності й раціональності діяльності з позицій праксеології.</p> <p>Психологічний аналіз — передбачає використання арсеналу психології.</p> <p>Культурологічний аналіз — ґрунтується на культурології.</p> <p>Етичний аналіз — заснований на принципах етики.</p> <p>Естетичний аналіз — вивчення явища з позицій естетики.</p>
Тип методу	<p>Системний аналіз — експлуатує системний підхід (структурний, функціональний, структурно-функціональний).</p> <p>Логічний аналіз — базується на інструменті логіки.</p> <p>Причинно-наслідковий аналіз — спирається на причинно-наслідковий підхід до явищ дійсності.</p> <p>Проблемний аналіз — базується на використанні проблемного підходу до реальності.</p> <p>Статистичний аналіз — має за основу принципи і методи статистики (кореляційний, факторний, кластерний, дисперсійний, регресійний, коваріаційний).</p> <p>Програмно-цільовий аналіз — спирається на програмно-цільовий метод.</p> <p>Балансовий аналіз — базується на методі балансу</p> <p>Ситуаційний аналіз — осмислення складних ситуацій</p>

Рівень пізнання	Методологічний аналіз — осмислення об'єктів і процесів з позицій принципів, методів, прийомів. Теоретичний аналіз — заснований на позиціях уже наявної теорії або її побудови. Емпіричний, або фактологічний аналіз — виявлення фактів та їх закономірностей
Місце в дослідженні	Первинний аналіз — складова дослідницького процесу одержання й осмислення результатів. Вторинний аналіз — осмислення результатів проведених раніше досліджень.

На практиці спостерігається перетинання видів аналізу, визначених за першим з двох критеріїв. **Наприклад**, економічний аналіз визначається одночасно за об'єктом та в науці. Це ж стосується естетичного, психологічного й іншого видів аналізу. Важливо підкреслити, що зміст класифікації за цими двома критеріями полягає в тому, що:

- перший передбачає розгляд об'єктного світу аналізу, що, безсумнівно, істотно впливає на аналітичну діяльність;
- другий критерій, по суті, свідчить про науковий патронат аналізу, його розвиток у межах науки.

Подібні перетини спостерігаються й за іншими критеріями. Це, з одного боку, доводить сутнісний характер визначених ознак класифікації, а з іншого — виявляє мовні складнощі щодо позначення відтінків, що відрізняють один вид аналізу від іншого, подібного йому за назвою.

12.3.2. Організація аналітичної діяльності в стратегічному управлінні



Управлінський аналіз є способом дослідження управлінських систем, особливо процесів прийняття рішень.

Управлінський аналіз — це специфічний вид аналізу. Разом з тим варто підкреслити, що в ньому можуть використовуватися всі інші види аналізу. **Наприклад**, управлінський аналіз істотно збагачується завдяки застосуванню системного або прогностичного аналізу.

Необхідність аналітичного забезпечення стратегічного управління визначають такими обставинами:

- 1) управління як інформаційно-переробна діяльність характеризується зростанням обсягів різнопланової інформації, непридатної до безпосереднього її використання керівником, яка має потребу в спеціальній переробці у світлі прийнятої парадигми управління й розв'язуваних завдань;
- 2) сучасне управління стає усе динамічнішим і ситуативнішим. Як результат, все частіше загострюється потреба в знаннях та інформації, які дозволяють ухвалити правильні рішення та знайти найкращий вихід з непростой ситуації.

Інформаційно-аналітичні структури мають забезпечувати такі можливості:

- одержання регулярної (у режимі моніторингу) аналітичної й оглядової інформації з найважливіших аспектів зовнішнього відносно керованого середовища (на основі традиційного й контент-аналізу ЗМІ, що відповідає нормативній й директивній інформації, наявних й ініційованих даних про стан різних об'єктів і структур управління тощо). Система повинна мати ресурс для гнучкого, оперативного, іноді випереджаючого зміни номенклатури змінних у первинних

- (польових) документах залежно від ситуації, завдань керівництва тощо;
- підготовка аналітичних і прогнозних матеріалів з актуальних проблем стану розвитку керованого об'єкта (експертні опитування, цільові дослідження, вибіркові дані, отримані телекомунікаційними лініями зв'язку тощо);
 - розробка ситуаційних моделей вирішення перспективних проблем;
 - оперативне одержання оптимального обсягу інформації в непередбачених і надзвичайних ситуаціях (наявність засобів підключення до відповідних баз даних).
- Схематичне зображення інституціональних форм аналітичної діяльності в стратегічному управлінні див. на рисунку 12.6.

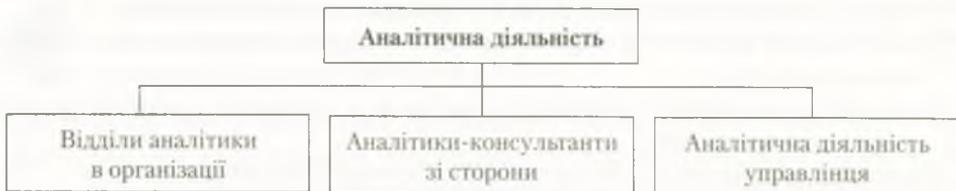


Рисунок 12.6. Інституціональні форми аналітичної діяльності в стратегічному управлінні

Найрозвинутішою формою аналітичної діяльності є відділи аналітики в організації, що задовольняють потребу організації в значних обсягах спеціалізованої аналітичної інформації. Аналітики-консультанти зі сторони виконують, як правило, найскладніші завдання. Значну роль відіграє також аналітична діяльність безпосередньо керівника і його команди (*матеріал про виробників стратегій і експертів та консультації з громадськістю у стратегічному управлінні див. у відповідному параграфі*).

Вплив аналітика на прийняття рішень ілюструє рисунок 12.7.

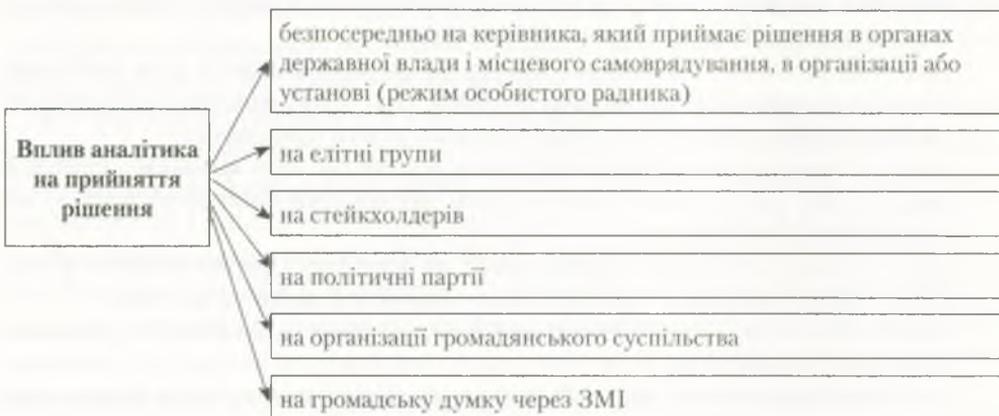


Рисунок 12.7. Вплив аналітика на прийняття рішень

Розвиток аналітичної діяльності вимагає підготовки фахівців у галузі аналітичної діяльності, системного аналізу, пошуку й обробки інформації, проведення в управлінні наукових досліджень. Важливо й те, щоб знаннями, уміннями й навичками аналітичної діяльності володів кожен управлінець.

Найважливіші завдання, які вирішуються за допомогою аналітичної діяльності, є:

- обґрунтування необхідності й дієвості управлінських рішень та їх відбір;
- інтелектуальне забезпечення оцінювання, без якого неможлива не тільки управлінська, але й будь-яка інша діяльність. Вироблена оцінка є основою для планування й ведення діяльності;

- значущою для підвищення результативності й ефективності управління є експертиза не лише управлінських рішень, а й законодавчих і нормативно-правових актів, концепцій реформ, проектів, пропозицій та рекомендацій.

Завдання аналітичної діяльності при цьому полягає у з'ясуванні обґрунтованості, відповідності нормам пропонованого для експертизи матеріалу, осмислення позитивних і негативних наслідків від їх реалізації.

У змістовному плані управлінський аналіз акцентує увагу на шести складниках:

- 1) визначенні змісту, масштабів, ступеня гостроти й структури управлінської проблеми;
- 2) аналізі управлінської стратегії, цілей і завдань, тактики реалізації;
- 3) дослідженні варіантів управлінських дій, варіантів управлінських рішень, які визначають ці дії;
- 4) аналізі управлінських результатів, які можна одержати у процесі реалізації управлінських рішень;
- 5) аналізі можливостей й обмежень для досягнення певних результатів;
- 6) оптимізації управлінської діяльності в аспекті реалізації цілей і завдань за наявних можливостей і обмежень.

Етапи управлінського аналізу.

З формально-організаційних позицій розрізняють такі етапи управлінського аналізу:

- розробка програми проведення аналізу, що передбачає досягнення визначеності щодо проблеми, об'єкта, предмета, цілей, завдань, гіпотез й інструментарію аналізу;
- формування, пошук або укомплектування дослідницького колективу, підготовка його для аналітичної роботи;
- розробка дослідницьким колективом концепції аналізованого явища, що дозволяє пояснити явище й можливі його зміни;
- розробка системи показників і критеріїв, що відображають суть проблеми, істотні властивості досліджуваного об'єкта. При цьому важливо, щоб показники й критерії їх оцінки були сформульовані чітко й однозначно;
- збір, систематизація, обробка інформації відповідно до показників і критеріїв аналізу. При цьому застосовуються різні методи одержання інформації — від статистики до опитувань;
- власне аналіз інформації, спрямований на перевірку сформульованих у програмі гіпотез, виявлення причин і закономірностей розвитку об'єкта;
- вироблення практичних рекомендацій для органів управління за рішенням проблеми, що виникла;
- складання аналітичних документів за результатами аналізу: звіту, аналітичних записок, прес-релізів тощо.



Аналітична діяльність здійснюється насамперед за допомогою конкретних методів пізнавальної діяльності. Кожний з аналітичних методів є сукупністю певних принципів, правил, прийомів й алгоритмів аналітичної діяльності, що склалися в певну систему у процесі застосування.

Саме володіння арсеналом аналітичних методів і становить одну з найважливіших проблем підготовки управлінців.



Характеристика основного арсеналу аналітичних методів наведена в **Додатку 12.7**

Як видно з характеристики аналітичних методів, більшість з них є творчими аналітичними процедурами, що мобілізують не тільки усвідомлюване дослідником знання, але й несвідоме, інтуїтивне, можливості якого значно перевершують механізми усвідомлюваної інтелектуальної діяльності.

Аналітичні методи недієві без латерального й творчого мислення — прогресивно-процесу генерування нового.

12.3.3. Аналітичні центри і їхня роль у стратегічному управлінні



Аналітичний центр є неурядовою організацією-виробником рекомендацій\проектів рішень для органів влади. Це група людей, що виробляють аналітичні продукти для прийняття рішень.

Аналітичний центр бачить своє призначення у зборі, систематизації й виробленні необхідної для стратегічного управління інформації. Створення таких центрів обумовлене тим, що проблема буває настільки складною, що її не можуть вирішити керівники. Чим частіше виникають подібні ситуації, тим більша потреба в аналітичних центрах. Такою діяльністю зайняті консалтингові центри, що забезпечують консультування керівників з різних питань управління.

Важливу роль у стратегічному управлінні відіграють також дослідницькі колективи й наукові школи, покликані проводити фундаментальні й прикладні дослідження, одержувати наукові знання, необхідні для ведення управлінської діяльності. Одним з основних питань первинного дослідницького колективу є співвідношення індивідуального й колективного у творчій діяльності. Особливо гостро це питання постає тоді, коли внески в колективну наукову діяльність членів колективу істотно відрізняються, а заробітна плата й індивідуальна моральна оцінка майже однакові (*матеріал про відмінності оцінювання від інших видів контрольної діяльності та наукових досліджень див. у відповідному параграфі*).

Ситуація загострюється через розповсюджену у вітчизняних наукових колективах практику співавторства. Тобто коли співавторів, які не зробили жодного внеску у вирішення завдання, але посідають високе службове становище, накопичується так багато, що у списку авторів не знаходиться місця “винуватцеві” відкриття.

Важливим науковим співтовариством є наукова школа. Під нею розуміють єдиний колектив, а іноді й більш широке співтовариство вчених, які характеризуються спільною теорією, єдиною методологією, загальними світоглядними принципами, вагомими науковими результатами та їх реалізацією в житті суспільства (*матеріал про наукові школи стратегічного управління див. у відповідному параграфі*).

Для задоволення послуг стратегічного управління в аналітиці у розвинених країнах сформувалася ціла система аналітичних і мозкових центрів — “фабрик думок”. Як відзначає американський дослідник П. Діксон, “вони не створюють майже нічого речовинного, крім паперів. Головний їх продукт — це теоретичні вишукування, зазвичай вбрані у форму звітів або досліджень, якими є варіанти різних заходів, оцінки, а також проекти, теорії, рекомендації, попередження, перспективні плани, статистичні зведення, прогнози, описи методів, тести, аналізи або просто нові ідеї”.

Аналітичні центри можна класифікувати за відповідними критеріями. Класифікацію аналітичних центрів див. у таблиці 12.10.

Класифікація аналітичних центрів

Критерій класифікації	Види аналітичних центрів
Характер діяльності	Дослідницькі — вивчають наукові проблеми Аналітичні — аналізують ситуації в практиці Технологічні — розробляють технології вирішення проблем
Об'єкт аналітичної діяльності	Політичні — вивчаючи політичні проблеми Виборчі — провідні виборчі кампанії Правові й правозахисні — здійснюють аналіз законодавства, проблем прав людини Банківсько-фінансові — забезпечують діяльність банків Бізнесу, маркетингового аналізу — роблять аналітичний супровід бізнесу й насамперед маркетингу Соціологічні — вивчають проблеми суспільної думки Психологічні — займаються психодіагностикою Навчально-методичні — здійснюють навчання й підготовку навчально-методичної літератури
Організаційне оформлення	“Третього сектору” — є неприбутковими громадськими організаціями Органів влади — є підрозділами органів державної влади Місцевого самоврядування — є підрозділами органів місцевого самоврядування
Предмет аналізу	Ситуацій: економічних, політичних, міжнародних тощо PR-центри — формують зв'язки з громадськістю й впливають на суспільну думку Моніторингу — здійснюють моніторинг проблем
Методи аналізу	Опитувальні — практикують масові опитування населення й аналіз фокус-груп Моніторингу — займаються створенням інформаційних баз з різних проблем Експертні — експлуатують різні методики експертного оцінювання Аналітичні — аналізують наявну інформацію, а також здійснюють її вторинний аналіз Соціоінженерні, що застосовують методи соціальної інженерії

До основних функцій аналітичних центрів належать:

- інформаційна — збір, нагромадження й систематизація інформації щодо проблем і ситуацій;
- оцінна — оцінка ситуацій і проблем для вироблення орієнтирів у діяльності;
- аналітична — аналіз ситуації й проблем;
- методологічна — розробка або адаптація методів аналітичної діяльності для вирішення відповідних завдань;
- технологічна — вироблення практичних рекомендацій і технологій діяльності;
- прогностична — розробка прогнозів і механізмів їх реалізації або недопущення;
- зв'язку з громадськістю — поширення аналітичних матеріалів серед елітних груп за допомогою круглих столів, виступів у ЗМІ.

В Україні повільно розвивається ринок інтелектуальних послуг. Експертами (дані на 2012 рік) його рівень оцінений як украй низький (8,5%), низький (53,2%) і середній (34%), тобто ринок інтелектуальних послуг варто розглядати як недостатньо розвинутий. Це на тлі досить високої позитивної оцінки інтелектуальної ситуації в країні, що благополучною характеризують 40,4% експертів, неблагополуч-

ною й украї неблагополучною — 22,4%. Звідси виникає протиріччя між наявністю певного інтелектуального потенціалу в суспільстві й неможливістю його реалізації через недостатній розвиток у країні потреби в інтелектуальних послугах. Разом з тим експерти доволі оптимістично оцінюють іншу важливу умову для свого розвитку — нормативно-правову базу для аналітичної діяльності. Тут спостерігається зсув оцінок у зону середніх (46,8%) і високих (34,%). Лише 14,9% експертів вважають, що вона розвинута погано. Українські ЗМІ значною мірою закриті для аналітичних центрів. Тільки 10,6% експертів дають високі оцінки відкритості для аналітичних матеріалів.

Рівень впливу аналітичних центрів України на прийняття рішень органами державної влади й місцевого самоврядування залишається дуже низьким (70,2%). Найбільше аналітичні центри впливають на прийняття рішень у політичних партіях (36% високої оцінки) і громадських організаціях (21,3% високої оцінки).



Зразок анкети опитування аналітичних центрів щодо їх інституційної спроможності та впливу на процес політики учасників “Ініціативи з розвитку аналітичних центрів в Україні” (за підтримки МФВ) див. у Додатку 12.8

12.3.4. Управлінське консультування

Управлінське консультування, як і аналітична діяльність, є способом удосконалення управлінської діяльності. Аналітика спрямована на вирішення пізнавальних завдань, які супроводжують управлінську діяльність; управлінське консультування — на надання допомоги в практичній діяльності керівникові спеціально професійно підготовленими й навченими кваліфікованими фахівцями (*матеріал про виробників стратегій і експертів та консультації з громадськістю у стратегічному управлінні див. у відповідному параграфі*).



Управлінське консультування характеризується тим, що питання визначається замовником, а не дослідником, вирішується в стислий термін, спрямоване на практику управління, характеризується обмеженою свободою дії консультанта.

Одним з основоположників управлінського консультування є американський фабрикант Ч. Семптон, який у 1870 році так реорганізував на своїй взуттєвій фабриці виробничий процес, що зміг набрати персонал з некваліфікованих працівників-китайців. За рік він виступив у ролі консультанта, передавши досвід власникові пральні. Серед консультантів є імена відомих основоположників менеджменту Ф.Тейлора, подружжя Ф. і Л.Гілбрейт, Г.Емерсона, а також Е.Мейо.

На початку ХХ століття почали формуватися консультативні фірми. У 20-30-х роках управлінське консультування широко застосовують і у США, і в Європі. У другій половині ХХ століття збільшилася кількість не лише консалтингових фірм, але й різноманіття послуг, які вони надавали. Відбулися істотні зміни в методології консультування (розвиток системного підходу, теорії людського капіталу, ситуаційного аналізу тощо). У СРСР можливості для управлінського консультування були обмежені, хоча досить успішно працювало кілька шкіл управлінського консультування, зокрема таллінська, досвід якої використали і вітчизняні, і зарубіжні консультанти.

У розвинених країнах управлінське консультування стало привілейованим видом професійної діяльності, що здійснюється окремими особами — консультантами або

консультаційними організаціями, які найчастіше називаються консалтинговими фірмами, центрами, інститутами.

У розвинених країнах основними суб'єктами консалтингових послуг в управлінні є:

- багатофункціональні консультаційні фірми, що мають філії в різних країнах і налічують сотні консультантів;
- дрібні й середні консультаційні фірми мають від 50 до 100 консультантів;
- консультаційні підрозділи в управлінській установі, що працюють у приватних і державних організаціях, виконують їх внутрішні замовлення;
- одиночні консультанти відрізняються більшим досвідом і знаннями;
- консультуючі професори заробляють як консультуванням, так і викладацькою діяльністю.

Консультанти щодо організації є внутрішні й зовнішні. Перевага внутрішнього консультанта полягає в тому, що він може здійснювати системний моніторинг проблем організації, а недоліком може бути необ'єктивність через адміністративну залежність. До найважливіших професійних характеристик управлінського консультанта належать компетентність, дотримання інтересів клієнта, неупередженість, об'єктивність, конфіденційність, прагнення до надання добре оплачуваних якісних послуг, професійна етика (*матеріал про внутрішній і зовнішній моніторинг й оцінювання (роль моніторингу в стратегічному управлінні) та про питання етики оцінювання в стратегічному управлінні див. у відповідних параграфах*).

Людина стає консультантом з питань управління, коли накопичує шляхом навчання й практичного досвіду значний обсяг знань, необхідних для:

- виявлення проблем;
- знаходження потрібної інформації;
- аналізу й синтезу;
- розробки пропозицій для вдосконалення роботи;
- спілкування з людьми;
- планування змін;
- подолання опору змінам;
- допомоги клієнтам у нагромадженні досвіду;
- вирішення проблем й обміну досвідом;
- передачі методів управління з однієї країни в іншу тощо.



Головне призначення консультантів полягає в тому, щоб давати поради.

Консультант повинен мати можливість оцінювати будь-яку ситуацію, говорити правду й пропонувати чесні й об'єктивні рекомендації про те, що варто робити клієнтові, не замислюючись, як це могло б вплинути на його власні інтереси. Це вимагає від консультанта фінансової, адміністративної, політичної й емоційної незалежності від клієнта (*матеріал про виробників стратегій і експертів та консультації з громадськістю у стратегічному управлінні див. у відповідному параграфі*).

Для консультанта характерні особливі професійні знання й навички, які реалізуються в інтенсивній професійній допомозі на тимчасовій основі. Він має відрізнитися безстороннім, об'єктивним поглядом на розв'язувану проблему. Важливою є також фінансовий бік його діяльності, що мають підкорятися принципу: доходи не повинні перевищувати витрати.

Консультативна діяльність включає п'ять етапів — див. рисунок 12.8.

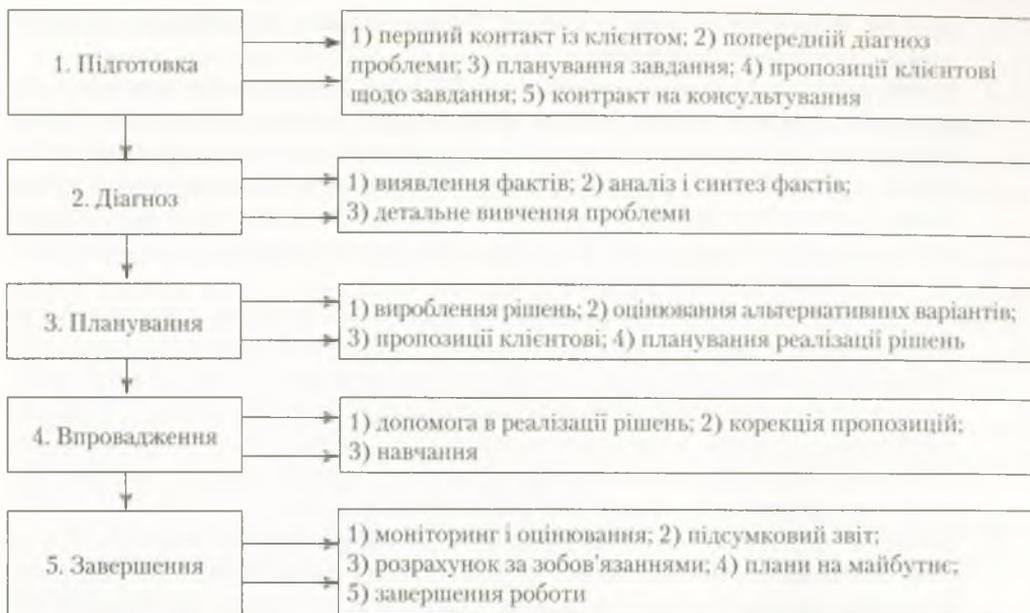


Рисунок 12.8. Етапи консультативної діяльності

Змістовно діяльність консультанта дуже різноманітна. Він забезпечує готовність організації до змін, закладає для них сприятливий клімат, формує групи підтримки цих змін. Таким чином, консультант не просто людина, що дає практичні поради. Він є фахівцем з їх підготовки й основною фігурою в реалізації.

При цьому консультант обговорює й уточнює концепцію стратегії, активізує усвідомлення незадоволеності минулим і сприяє емоційному прийняттю майбутнього, виробляє стратегію й план дій; здійснює методичне керівництво у втіленні стратегічного плану; пропагує бачення майбутнього; робить діагностику минулого й сприяє збереженню його прогресивного змісту; дає поради із закріплення досягнутих змін; надає рекомендації відносно правил, норм, регламентів, структури організації, системи управління, використання тренінгів, ділових ігор й аналізу ситуацій у навчанні керівників.

Серед проблемних питань, з якими зіштовхується консультант, є найважливіші і найскладніші.

1. Вибудовування стосунків з клієнтом, який оплачує роботу, бере участь у виконанні завдань консультування й приймає відповідальні рішення. Це повинні бути стосунки співробітництва. Завдання консультанта полягає в умінні вирішувати конфлікти, зберігати свій статус. Це дуже непросто у відносинах із замовниками, які відрізняються авторитарним стилем управління з упевненістю у своїх інтелектуальних здібностях. Не менш складно вибудовувати відносини з нерішучими керівниками, які легко йдуть на інтелектуальний контакт, розуміють і визнають внесок консультанта в рішення проблеми, але з великими сумнівами, і впроваджують нововведення частково.
2. Уміння володіти різноманітним рольовим ансамблем у процесі консультативної діяльності. Найбільш важливі ролі консультанта — фахівець, досвідчена людина, інтелектуал, аналітик, помічник, інструктор, викладач, тренер, технічний експерт, пропагандист. Консультант повинен бути готовим як до одночасного виконання декількох ролей, їх зміни, так і до швидкою оволодіння такими

ролями, якими він не володів раніше. Ролі вимагають не формального виконання, а змістовної діяльності.

3. Вироблення впливів на “систему клієнта” з метою подолання спротиву, завоювання довіри й поваги, забезпечення співробітництва й підтримки з боку замовника. Особистий вплив на клієнта — це необхідна умова його професійної діяльності. Як методи такого впливу використовують демонстрацію знань, прояв професійної чесності, наполегливе переконання, вироблення спільного погляду, використання участі й довіри, заохочення покарань, а також підтримку почуття напруженості й тривоги.
4. Просування змін, які майже завжди пов’язані з подоланням перешкод. Мова йде про зміни в людях, які є вирішальними для забезпечення всіх інших змін; організаційні зміни, пов’язані з перебудовами організації, і технологічні зміни, які вдосконалюють технологію, для реалізації якої існує організація. Завдання консультанта полягає в тому, щоб постійно підтримувати увагу “системи клієнта” до змін, сприяти усуненню опору і сприяти управлінню цими змінами (*матеріал про управління змінами див. у відповідному розділі*).
5. Складність і різноманіття питань культури. До таких питань належить не тільки постійне підвищення консультантом рівня власної професійної культури, але й подолання інтелектуальних і культурних бар’єрів у стосунках з “системою клієнта”, а також підвищення рівня організаційної культури у фірмі клієнта (*матеріал про стратегічне мислення і стратегічну культуру та про управлінське спілкування й культурні аспекти стратегічного управління див. у відповідних розділах*).
6. Проблема поколінь консультантів. Річ у тому, що найбільш охоче в цю сферу йдуть молоді професіонали, що володіють сучасними знаннями, але не мають професійного й життєвого досвіду. Представники старшого покоління мають досвід, але не володіють сучасним знанням. Звідси виникає необхідність об’єднання у спільній консалтинговій діяльності різних поколінь. Перспектива розвитку управлінського консалтингу полягає в нарощуванні рівня професійної підготовки консультантів, збільшенні кількості консалтингових фірм, якості їх послуг.

У поставторитарних країнах управлінське консультування розвивається дуже швидко. Формуються численні консалтингові центри, інститути, найчастіше з окремих напрямів і проблем управлінської діяльності. При цьому одна частина цих інституцій працює на ринкових принципах, інша фінансується зарубіжними грантодавцями, а третя є внутрішнім консалтингом органів державної влади й місцевого самоврядування, підприємств і фірм.

12.4. Основи стратегічної діагностики

12.4.1. Етапи стратегічної діагностики

Стратегічна діагностика присутня на будь-якому етапі прийняття рішень у стратегічному управлінні. Розробка стратегії організації починається з місії, яка відображає філософію й мету існування, а далі конкретизується в доступній формі для реалізації цілей. Стратегічна діагностика при визначенні місії та цілей дозволяє вибрати такі напрямки розвитку, які відповідають ресурсному, технологічному, кадровому потенціалу організації, а також стану зовнішнього середовища.

При виборі стратегії послідовно здійснюють такі кроки:

- розробка альтернативних варіантів стратегії;
- оцінка та доопрацювання альтернативних стратегій до рівня адекватності цілям компанії;

- формування загальної стратегії;
- аналіз альтернатив у рамках загальної стратегії;
- наповнення загальної стратегії конкретними завданнями;
- вироблення окремих стратегій за функціональними напрямками компанії.

Стратегічна діагностика дозволяє ще на етапі вибору стратегії сформулювати альтернативні варіанти з урахуванням впливу різних факторів і досвіду реалізації стратегій у минулому.

Другим етапом процесу розробки стратегії є планування. Планування базується на результатах аналізу діяльності організації і включає в себе оцінку сильних і слабких сторін організації, а також прогнозування стану зовнішнього середовища. Результатом планування є визначення альтернативних варіантів розвитку організації.

Третім етапом процесу розробки стратегії є прогнозування, результатом якого є комплексний прогноз розвитку організації. Він включає обґрунтоване за допомогою спеціальних методів передбачення розвитку ситуації в майбутньому, засноване на припущеннях про стан зовнішнього середовища.

Останнім етапом розробки стратегії є організація контролю над досягненням стратегічних і тактичних цілей, оцінка рівня їх виконання, корекція, уточнення і перегляд стратегії.

Планування і прогнозування є безперервним процесом, хоча і плани, і прогнози носять згаданий характер. Рівень і якість стратегічного планування і прогнозування залежатимуть від наявності та достовірності інформації, методів дослідження, рівня кваліфікації та досвіду персоналу.



Стратегічна діагностика — це технологія, яка дає інформаційну підтримку процесу прийняття управлінських рішень та процесу адаптації до мінливої середовищі діяльності організації.

Сьогодні поняття стратегічної діагностики ще не знайшло широкого застосування в наукових колах. Його часто плутають з іншими поняттями, подібними за характеристиками, але воно має різне тлумачення. Тому перед наукою постає комплекс завдань із розробки теоретичної та методологічної бази з питань стратегічної діагностики. Особливість діагностики — це той факт, що вона є основою для розробки та корекції ключових планових параметричних показників операційної діяльності в умовах мінливого зовнішнього середовища. Її застосовує управлінський персонал як інструмент корекції короткострокових і стратегічних планів.

Діагностика як структурна складова стратегічного аналізу набула актуальності лише недавно. У процесі проведення досліджень у таких сферах, як теорія штучного інтелекту та інформації, експертних систем, теорія ймовірності, математична статистика та низки інших сфер науки прикладного характеру, діагностика виокремилась у самостійний напрям, метод дослідження соціально-економічних процесів. Діагностика дає можливість виявити негативні явища і ключові аспекти в процесі розвитку організації, а також розробити основні компоненти стратегії розвитку, що в довгостроковій перспективі створює базис для розвитку і допомагає уникати диспропорцій у фінансово-господарській діяльності.

Існує безпосередня залежність між вірогідністю оцінки поточного стану організації і сукупністю процедур, які будуть спрямовані на поліпшення ситуації і усунення впливу негативних тенденцій. Важливим є формування інструментарію діагностики діяльності організації, яка відповідатиме зазначеним умовам і забезпечуватиме прак-

тичну цінність у стратегічному управлінні. Без цього вибір конкретних практичних проектів буде неможливим (*матеріал про проектний підхід у стратегічному управлінні див. у відповідних параграфах*). Стратегічне управління складається з чотирьох ключових ланок:

- стратегічної діагностики, оскільки для прийняття стратегічних рішень необхідний точний аналіз не тільки фінансово-економічного стану суб'єкта управління, але і його місця в суспільстві;
- вибору стратегічних цілей, для чого проводять аналіз стратегічних альтернатив, можливостей і загроз, пов'язаних з реалізацією вибраної стратегії;
- стратегічного планування, яке містить розробку стратегічних планів для проведення змін з метою досягнення намічених цілей;
- моніторингу та оцінювання процесу реалізації стратегії, корекції стратегічних планів.

12.4.2. Закони й цілі стратегічної діагностики

Основними законами логічного підходу в процесі стратегічної діагностики є:

- 1) закон тотожності — відповідає за визначеність у процесі діагностики. Згідно з цим законом логіки, проводячи діагностику стану організації, дають аналіз саме конкретної організації з властивими лише їй особливостями. Протягом усього циклу діагностики слід аналізувати організацію у заздалегідь визначеному напрямі. Більшість порушень цього закону пов'язано з неоднозначністю трактування понять діагностики;
- 2) закон несуперечності — діагностичні судження повинні бути послідовними, спрямованими на ліквідацію суперечливих понять. Цей закон заснований на виключенні симптомів, які не відображають реальної ситуації і спотворюють реальні показники розвитку;
- 3) закон виключення третього — випливає із закону несуперечності і свідчить, що одне з суджень про стан організації має бути або правильним або хибним — третього варіанту не існує;
- 4) закон аргументації — кожне висловлювання про стан організації має бути аргументованим. Цей закон відображає причинно-наслідковий зв'язок у діагностичній організації.

Недотримання законів логіки призведе до порушення та ускладнення процесу діагностики, збільшення кількості помилок, а процес прийняття рішень зросте в часі. Недотримання будь-якого із законів спричинить невідповідність і спотворить інформацію в процесі діагностики.

Головною метою стратегічної діагностики є: надання інформації про стан організації; визначення показників, які впливають на її діяльність; виявлення можливостей і загроз; розробка стратегічних кроків, які виведуть організацію на вищий рівень розвитку.

До основних цілей стратегічної діагностики доцільно віднести:

- постійний моніторинг стану організації;
- визначення напрямів, формування цілей і завдань управління;
- запобігання кризовим ситуаціям, усунення або пом'якшення негативних наслідків;
- можливість застосування виявлених стратегічних ресурсів для досягнення цілей, складання характеристики організації, визначення або поліпшення стратегії розвитку.

12.4.3. Стратегічна діагностика: завдання і проблемні питання

Метою стратегічної діагностики є визначення впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на діяльність організації, порівняння її стану з іншими, виявлення та створення життєздатних рішень (продуктів і послуг) для середовища діяльності організації, визначення тенденцій розвитку в суспільстві (*матеріал про роль середовища в стратегічному управлінні див. у відповідних параграфах*).

У стратегічній діагностиці виділяють три етапи:

- 1) діагностика існуючої ситуації — визначається стан і місця організації на початок стратегічного управління;
- 2) діагностика процесу реалізації стратегічного плану — здійснюється з метою виявлення можливих відхилень, вжиття необхідних заходів;
- 3) діагностика кінцевого результату — прийняття рішення про досягнення запланованих дій.

Завданнями стратегічної діагностики є:

- оцінка умов при розробці та реалізації стратегії;
- виявлення стратегічних розривів (прогнозні і фактичні показники) та їх причин;
- надання інформації про наслідки впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на організацію;
- порівняння становища організації з іншими;
- розкриття тенденцій розвитку галузі або сфери впливу;
- виявлення можливостей і загроз;
- визначення шляхів підвищення дієвості організації;
- прогнозування можливих ситуацій і подій.



Основне завдання стратегічної діагностики — аналіз функціонування організації загалом, аналіз стратегії розвитку.

Стратегічна діагностика має визначити причини нерезультативності й неефективності організації і дати програму дій для досягнення стратегічних цілей. Елементами стратегічної діагностики як дослідження є:

- вирішення організаційних питань (делегування, координація, контроль);
- формулювання цілей і завдань;
- визначення факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, які впливають на організацію;
- розробка системи показників (аналітичних, експертних) для дослідження;
- формування інструментарію — методів, способів, прийомів дослідження;
- опис засобів дослідження;
- відбір і підготовка інформації, експертів, фахівців, технічних засобів обробки даних.

Стратегічна діагностика є новою сферою стратегічного управління, тому має і невирішені проблемні питання — **наприклад**, потребує створення структури і переліку показників діагностики. У рамках цієї роботи слід створити систему показників, заснованих на причинно-наслідкових зв'язках. Їх необхідно згрупувати, щоб було видно залежність показників і наслідків прийняття стратегічних рішень: за сферами діяльності організації, функціональними підсистемами, структурними підрозділами. Ці показники слід доповнити інтегральною оцінкою ефективності діагностики та розробити належне інформаційне забезпечення (*матеріал про класифікацію та визначення показників моніторингу і критерії відбору показників для моніторингу див. у відповідних параграфах*).

Для вирішення проблемних питань потрібно впровадити стратегічну діагностику до системи стратегічного управління, також створити базу даних інформації. Аналітична інформація групується, систематизується, обробляється і переходить в систему прийняття стратегічних рішень. Стратегічна діагностика функціонує в єдності з системами стратегічного аналізу, планування та прогнозування. Вона використовує отримані раніше знання і досвід для реалізації стратегії з урахуванням поточних змін (*матеріал про людські, організаційні та інформаційні ресурси див. у відповідному параграфі*).

Ще одним проблемним питанням є суб'єктивність експертних оцінок. Для його вирішення необхідно використовувати достовірну внутрішню інформацію, разом із зовнішніми консультантами залучати фахівців зі своєї організації, які мають значний досвід роботи.

Розуміння взаємозв'язків організації і способів використання показників також є проблемним питанням. Варто було б використовувати параметри з динамічним характером, а не статичні або такі, що повільно змінюються.

Ліміт часу — для вирішення проблеми лімітованості часу слід використовувати інформаційні бази даних, процедури вирішення завдань, у тому числі скоротити час на узгодження, забезпечити достовірність вхідної інформації для швидкого і правильного виконання робіт (*матеріал про час як ресурс у стратегічному управлінні див. у відповідному параграфі*).

Стратегічна діагностика не буде працювати за відсутності процесів навчання і зворотного зв'язку. Кожен працівник має знати й розуміти, для чого необхідна система показників діагностики і його власна роль в її впровадженні.

Актуальними проблемами використання стратегічної діагностики в управлінні організаціями є:

- формування структури і складу систем показників діагностики;
- брак інформації про потенційні сфери стратегічного управління;
- створення інформаційного забезпечення стратегічної діагностики;
- розуміння взаємозв'язків господарської системи та способів використання показників.

Особливого значення ці проблемні питання набувають у процесі реалізації конкретних інноваційних проектів (*матеріал про проектний підхід у стратегічному управлінні див. у відповідних параграфах*).

ВИСНОВКИ

1. Існують відмінності між стратегічним і оперативним (поточним) управлінням. Реалізація стратегічного плану і стратегічне управління на центральному рівні здійснюються через заходи, на місцевому рівні — через упровадження операційних програм і проектів. Оперативне управління зорієнтоване на: підтримку існуючого стану; вдосконалення внутрішнього середовища організації. Три основні питання, що виникають перед розробниками ОП: прив'язки стратегії до поточної діяльності органів влади і самоврядування та, якщо можливо, інших стейкхолдерів і учасників соціально-економічного розвитку (приватного сектору, громадських організацій, комунальних підприємств тощо); залучення до процесу підготовки та реалізації ОП широкого кола стейкхолдерів; визначення необхідних для досягнення стратегічних цілей і виконання завдань проектів, які й будуть складати основу ОП.
2. Процес ОП має складатися з таких етапів: визначення оперативних цілей; відбір проектів для досягнення оперативних цілей; створення програмних доку-

ментів. Оперативні цілі — це такі, що конкретизують пріоритети та стратегічні цілі на короткостроковий період (до трьох років). Оперативні цілі мають бути незалежними між собою, тобто досягнення однієї мети не повинно залежати від реалізації іншої. Оперативні цілі складають основу ОП. Кожна оперативна мета є назвою підпрограми, що формується в межах ОП. Призначення підпрограм ОП — підготувати оптимальну послідовність упровадження стратегічного плану з точки зору швидкості отримання позитивних наслідків і витрат людських, технічних та фінансових ресурсів. Для кожної оперативної мети (підпрограми) необхідно розробити оперативні завдання. Сформульовані оперативні завдання мають відповідати SMART-вимогам.

Зміст ОП визначається сформульованими на першому етапі підготовки документа оперативними цілями та відібраними на другому етапі проектами. Структура ОП має бути чіткою, легко сприйматися та складатися з таких обов'язкових компонентів: назва пріоритету чи стратегічної мети з умовним цифровим позначенням; назва підпрограми (оперативної мети) з цифровим позначенням, якому пріоритету чи стратегічній меті вона відповідає; короткий опис підпрограми (оперативної мети); показники реалізації підпрограми (досягнення оперативної мети); назва проекту з відповідним цифровим позначенням, у рамках якої підпрограми він реалізується; термін виконання проекту; відповідальні за реалізацію; вартість; результат реалізації проекту.

3. Програма економічного і соціального розвитку є документом, в якому визначаються цілі та пріоритети економічного і соціального розвитку на наступний рік, засоби та шляхи їх досягнення, формується взаємоузгоджена і комплексна система заходів органів місцевого самоврядування, спрямованих на розв'язання проблем економічного і соціального розвитку, досягнення стабільного економічного зростання. Щорічна програма затверджується місцевою радою одночасно з прийняттям місцевого бюджету.
4. Для належного втілення оперативного управління необхідне ресурсне забезпечення. В економічній теорії категорія “ресурси” означає сукупність природних, соціальних і інтелектуальних сил, які можуть використовуватись для створення матеріальних благ та надання послуг. Досягнення стратегічних пріоритетів і стратегічних цілей та реалізація заходів ОП здійснюється за рахунок коштів державного та місцевого бюджетів та позабюджетних джерел. Фінансування заходів із реалізації стратегій здійснюється також за рахунок коштів інвесторів, які залучають для реалізації конкретних інвестиційних, інфраструктурних проектів та виконання програм, проектів міжнародної технічної допомоги, міжнародних фінансових організацій, внутрішнього та зовнішнього кредитування.

Важливим є формування ресурсних джерел для ОП на основі механізмів державно-приватного партнерства. ДПП — співробітництво між державою Україна, Автономною Республікою Крим, територіальними громадами в особі відповідних органів державної влади та органів місцевого самоврядування (державними партнерами) та юридичними особами, крім державних та комунальних підприємств, або фізичними особами — підприємцями (приватними партнерами), що здійснюється на основі договору.

5. Найважливішим питанням сучасного суспільного розвитку є відтворення, збереження й використання інтелектуальних ресурсів. Розрізняють два основних

значення терміна “інтелект”: еволюційний; диференціальний. Індивідуальний інтелект властивий окремій людині. Він є результатом природного дару й соціалізації людини, характеризується розмаїтістю форм вияву. Найважливішими формами для стратегічного управління є інтелект: ученого; керівника; аналітика. Управлінський інтелект — це доцільний інтелект, орієнтований на широке використання знання для постановки мети управління, вироблення управлінського рішення. Управлінський інтелект максимально прагматичний і ґрунтується на досвіді — управлінські дії за аналогією.

Національний інтелект є сукупністю інтелектуальних спільностей у різних сферах громадського життя, а також інституцій й організацій, що забезпечують відтворення й реалізацію інтелектуального потенціалу національного суспільства. Управління національним інтелектом — це процес цілеспрямованих впливів на складові національного інтелекту, їх взаємодія з метою забезпечення переваг держави в сучасному світі або досягнення цілей її розвитку.

6. Особливість сучасного суспільства полягає в тому, що воно перетворюється на суспільство знань, якому властива присутність знання в економіці; коли знання стало тим, що люди продають і купують. Знання перетворилося на важливий фактор виробництва, визначає інтелектуальний капітал організацій, що значить для них не менше, ніж нові цілі й стратегії. Управління знаннями ґрунтується на чотирьох елементах, які забезпечують організаціям потрібне їм знання в потрібному місці й у потрібний час. До них належать: зміст; культура; процес; інфраструктура.

7. Аналіз є найважливішим інструментом управлінської діяльності, що дає змогу досліджувати причини, розкривати взаємозв'язки й виявляти тенденції вдосконалення управлінської діяльності. Аналіз у контексті аналізу державної політики — це комплекс аналітичних процедур, спрямований на вироблення поради щодо курсу конкретних дій. Управлінський аналіз є способом дослідження управлінських систем, особливо процесів прийняття рішень. Аналітична діяльність здійснюється насамперед за допомогою конкретних методів пізнавальної діяльності. Кожний з аналітичних методів є сукупністю певних принципів, правил, прийомів й алгоритмів аналітичної діяльності, що склалися в певну систему у процесі застосування.

Аналітичний центр є неурядовою організацією-виробником рекомендацій\проектів рішень для органів влади. Це група людей, що виробляють аналітичні продукти для прийняття рішень.

Управлінське консультування характеризується тим, що питання визначає замовник, а не дослідник, вирішується в стислий термін, спрямоване на практику управління, характеризується обмеженою свободою дій консультанта.

8. Стратегічна діагностика присутня на будь-якому етапі прийняття рішень у стратегічному управлінні. Стратегічна діагностика — це технологія, яка дає інформаційну підтримку процесу прийняття управлінських рішень та адаптації до мінливої у середовищі діяльності організації. Головною метою стратегічної діагностики є надання інформації про стан організації; визначення показників, що впливають на її діяльність; визначення можливостей і загроз; розробка стратегічних кроків, які виведуть організацію на більш високий рівень розвитку. Основне завдання стратегічної діагностики — аналіз функціонування організації загалом, аналіз стратегії розвитку.

КЛЮЧОВІ ТЕРМІНИ І ПОНЯТТЯ

Аналіз державної політики	Нематеріальні активи
Аналітична діяльність в управлінні	Оперативне управління
Аналітичний центр	Оперативний план
Аналітичні методи	Оперативні завдання
Брейн-дрейн	Оперативні цілі
Бюджетні програми	Операційні програми
Бюджетні ресурси	Організаційний інтелект
Вартість проекту	Підпрограма
Власність	План дій Україна–ЄС
Груповий інтелект	Позабюджетні ресурси
Групування проектів	Попарне порівняння
Двосторонні програми технічної допомоги	Портфель проектів
Державний дорожній фонд	Природні ресурси
Державний Фонд сприяння місцевому самоврядуванню	Програма “Південно-Східна Європа”
Державно-приватне партнерство	Програма економічного і соціального розвитку території
“Дзвонова крива”	Програмні документи
Діагностика існуючої ситуації	Проектні ідеї
Діагностика кінцевого результату	Світовий банк
Діагностика процесу реалізації стратегічного плану	Співпраця між Україною та Європейським Союзом
Європейська політика сусідства	Стабілізаційний фонд
Європейський Банк Реконструкції та Розвитку	Стратегічна діагностика
Завдання стратегічної діагностики	Субвенції
Закони стратегічної діагностики	Теорія ієрархічної організації розумових процесів
IQ (коефіцієнта інтелектуального розвитку)	Угода про партнерство і співробітництво
Індивідуальний інтелект	Український фонд підтримки підприємництва
Інтелект аналітика	Університетське управління
Інтелект ученого	Управління знаннями
Інтелектуальні ресурси	Управління національним інтелектом
Інтуїція	Управлінське консультування
Метод сітки	Управлінський аналіз
Міжнародна фінансова корпорація	Управлінський інтелект
Міжсекторне партнерство	Фінанси
Науковий інтелект	Фонд “Східна Європа”
Національний інтелект	Цілі стратегічної діагностики
	Цілісна система планування місцевого розвитку

ЗАПИТАННЯ І ЗАВДАННЯ ДО РОЗДІЛУ 12

Контрольні запитання

1. У чому полягає суть оперативного планування?
2. У чому відмінність оперативного і стратегічного планування?
3. Чому програма соціально-економічного розвитку території є невід’ємним складником оперативного плану?
4. Яку роль в оперативному плані для територіальної громади відіграють ресурси?
5. Чому державно-приватне партнерство вважають джерелом реалізації стратегії?
6. У чому полягає суть поняття інтелекту та IQ?
7. Які різновиди інтелекту Ви можете назвати?
8. У чому особливість стратегічного управління науковим знанням та університетського управління?

9. У чому сутність аналітичної діяльності у стратегічному управлінні?
10. Яка особливість управлінського консультування?
11. Які етапи розробки стратегічної діагностики?

Оцініть правильність тверджень (так–ні)

1. Суть оперативного планування полягає у зорієнтованості на підтримку існуючого стану і на вдосконалення внутрішнього середовища організації.
2. Процес оперативного планування складається з відповідних етапів, які є рівнозначно важливими. Однак вирішальним задля досягнення успіху є організація процесу, оскільки процес, який від самого початку організовано неналежним чином і чітко виконано на всіх етапах, буде мати потрібний результат.
3. Оперативні завдання мають бути (виберіть відповідь “Так” “Ні”):

Готовими	“Так” “Ні”
Вимірюваними	“Так” “Ні”
Конкретними	“Так” “Ні”
Особливими	“Так” “Ні”
Розрахованими на декілька департаментів	“Так” “Ні”
Орієнтованими на результат	“Так” “Ні”
Підходящими	“Так” “Ні”

4. Результати тестування індивідуальних розходжень зазвичай не представляють у вигляді IQ (коефіцієнта інтелектуального розвитку).
5. Інтелект ученого не є певним інтегральним інтелектом, що увібрав різноманітні й нерідко взаємно суперечні здібності.
6. Аналіз у контексті аналізу державної політики — це комплекс аналітичних процедур, спрямований на вироблення поради щодо курсу конкретних дій.
7. Аналітичний центр не є неурядовою організацією-виробником рекомендацій\ проектів рішень для органів влади.
8. Стратегічна діагностика — це технологія, яка дає інформаційну підтримку процесу прийняття управлінських рішень та процесу адаптації до мінливої середовищі діяльності організації.

Питання для обговорення

1. Оперативне управління зорієнтоване на: підтримку існуючого стану; вдосконалення внутрішнього середовища організації. Чому є важливими питання, що виникають перед розробниками ОП: прив'язки стратегії до поточної діяльності органів влади і самоврядування та, якщо можливо, інших стейкхолдерів та учасників соціально-економічного розвитку (приватного сектору, громадських організацій, комунальних підприємств тощо); залучення до процесу підготовки та реалізації ОП широкого кола стейкхолдерів; визначення необхідних для досягнення стратегічних цілей і виконання завдань проектів, які й будуть складати основу ОП?
2. Для кожної оперативної мети (підпрограми) необхідно розробити оперативні завдання. Чому сформульовані оперативні завдання мають відповідати SMART-вимогам?
3. Управлінський інтелект — це доцільний інтелект, орієнтований на широке використання знання для постановки мети управління, вироблення управлінського рішення. Які переваги і недоліки управлінського інтелекту, який максимально прагматичний і ґрунтується на досвіді — управлінські дії за аналогією?

4. Управлінське консультування характеризується тим, що питання для консультування визначає замовник, а не дослідник, вирішується в стислий термін, спрямоване на практику управління, характеризується обмеженою свободою дій консультанта. Хто і як має надавати управлінські консультації?
5. Стратегічна діагностика — це технологія, яка дає інформаційну підтримку процесу прийняття управлінських рішень та процесу адаптації до мінливої середовищі діяльності організації. Навіщо стратегічна діагностика присутня на будь-якому етапі прийняття рішень у стратегічному управлінні?

Завдання

Завдання 1:

Виявіть конкретні відмінності стратегічного й оперативного управління. З'ясуйте, як у вашій організації (структурі) взаємоузгоджуються стратегічні і оперативні плани. Як відбувається корекція заходів оперативного плану на виконання стратегічних завдань.

Завдання 2:

Використовуючи матеріали параграфів “Етапи розроблення оперативного плану”, складіть оперативний план для організації, в якій Ви працюєте. Які складнощі виникли у Вас під час цієї роботи? Які уроки Ви засвоїли при складанні оперативного плану? Чи дійсно оперативний план є складником стратегічного управління у Вашій організації?

Завдання 3:

Розгляньте діяльність добре знайомої (бажано Вашої) організації за максимально можливий період часу. Оцініть дієвість оперативного планування. Які саме чинники вплинули переважно позитивно чи негативно на реалізацію оперативного плану? Чи коректували план? Вносили зміни в заходи чи завдання?

Грунтуючись на нинішньому стані організації, які корективи варто внести для забезпечення кращої реалізації стратегічного плану?

Завдання 4:

Використовуючи результати тестування індивідуальних розходжень, які зазвичай представляють у вигляді **IQ** (коефіцієнта інтелектуального розвитку), що визначається за формулою

$IQ = UV/XV$, де **XV** — справжній, або хронологічний вік, обрахуйте свій **IQ**.

Чи вправує **IQ** творчі й практичні здібності?

НАВЧАЛЬНІ РЕСУРСИ

Основна література

1. Берданова О. В. Стратегічне планування : навч. посіб. / О. В. Берданова, В. М. Вакуленко, В. В. Тертичка. — Київ ; Львів : ЗУКЦ, 2008. — 138 с. — Існує ел. версія: www.IPAS.org.ua/library.htm.
2. Брайсон Дж. Стратегічне планування для державних та неприбуткових організацій / Джон М. Брайсон ; пер. з англ. А. Кам'янець. — Львів : Літопис, 2004. — 352 с.
3. Запровадження стратегічного планування в Україні : збірка док. і матеріалів / уклад. В. Тертичка. — Київ : Центр дослідж. адм. реформи НАДУ, 2004. — 401 с. — Існує ел. версія: www.IPAS.org.ua/library.htm.

Додаткова література

4. Берданова О. В. Стратегічне планування регіонального розвитку : навч. посіб. / О. В. Берданова, В. М. Вакуленко. — Київ : НАДУ при Президентіві України, 2007. — 96 с.

5. Блейклі Е. Дж. Вибір місцевої стратегії економічного розвитку [Електронний ресурс] / Е. Дж. Блейклі // Планування місцевого економічного розвитку (теорія і практика) / Едвард Дж. Блейклі, Тед К. Бредшоу. — Львів : Літопис, 2002. — Розд. 6. — Режим доступу: <http://www.management.com.ua/strategy/str075.html>. — Назва з екрану.
6. 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.
7. 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.
8. Вісник проекту “Підтримка сталого регіонального розвитку України” [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.slideshare.net/ssrd/ss-4837470>. — Назва з екрану.
9. Газарян А. Стратегическое планирование в местном самоуправлении : теоретические заметки и метод. материал для тренингов / А. Газарян. — Киев : Largis, 2002. — 100 с.
10. Гелрігел Д. Організаційна поведінка : [підручник] / Дон Гелрігел, Джон В. Слокум, Ричард В. Вудмен, Сью Н. Бренінг ; пер. з англ.: Інна Тарасюк, Марина Зарицька, Надія Гайдукевич. — Київ : Вид-во Соломії Павличко “Основи”, 2001. — 726 с.
11. Диксон П. Фабрики мысли / П. Диксон. — Москва : АСТ, 2004. — 506 с.
12. Досвід стратегічного планування розвитку Запорізької області із залученням громади / І. І. Лех, С. А. Могильний, В. В. Назаренко ; за ред. І. Санжаровського. — Київ : К.І.С., 2008. — 96 с.
13. Канада-Україна, проект “Регіональне врядування та розвиток” = Canada-Ukraine, Regional Governance and Development Project [Електронний ресурс] : [матеріали проекту] : веб-сайт / Канад. ін-т урбаністики (КІУ) за фінансової підтримки Канад. агентства міжнар. розвитку. — Електронні дані та програми. — 2006–2013, RGD Project. — Режим доступу: www.rgd.ua. — Назва з екрану.
14. Карий О. Стратегічне планування розвитку міста / О. Карий. — Львів : ЗУКЦ, 2007. — 317 с.
15. Лебединська О. Ю. Стратегічне планування і визначення стратегічних пріоритетів соціально-економічного розвитку регіонів / О. Ю. Лебединська // Упр. сучас. містом. — 2003. — № 10/12. — С. 102–107.
16. Матвиенко В. Я. Прогностика: прогнозирование социальных и экономических процессов. Теория, методика, практика / В. Я. Матвиенко. — Киев : Українські пропілеї, 2000. — 518 с.
17. Методичні матеріали зі стратегічного планування Фонду з міжнародного розвитку США [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://led.net.ua/ukr/tools/53.html>. — Назва з екрану.
18. Неурядові аналітичні центри в Україні: стан і перспективи (аналітична доповідь Центру Разумкова) // Національна безпека і оборона. — 2003. — № 10. — С. 2–27.
19. Нудельман В. Розробка Стратегії розвитку територіальної громади: загальні засади методики / В. Нудельман, І. Санжаровський ; [Київ. центр Ін-ту Схід-Захід]. — Київ : Вид-во “Дата Банк Україна”, 2002. — 232 с.
20. Практичні інструменти регіонального та місцевого розвитку : навч. посіб. / В. А. Рач [та ін.] ; за ред. В. А. Рача. — Луганськ : ТОВ “Віртуальна реальність”, 2007. — 156 с.
21. Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України : Закон України від 23 березня 2000 року № 1602-III (зі змінами) // Відом. Верховної Ради України. — 2000. — № 25. — Ст. 195.

22. Процес розробки стратегії регіонального розвитку. Розбудова вашої стратегії розвитку за допомогою методології належної практики ЄС : нракт. посіб. / підготовлено проектом ЄС "Підтримка сталого регіонального розвитку в Україні". — Київ, 2011. — 106 с.
23. Рач В. А. Управління проектами: практичні аспекти реалізації стратегій регіонального розвитку : навч. посіб. / В. А. Рач, О. В. Россошанська, О. М. Медведєва ; за ред. В. А. Рача. — Київ : К.І.С., 2010. — 276 с.
24. Розроблення та впровадження стратегічного плану розвитку регіону : практ. посіб. / А. Вігода, Б. Боврон, В. Мамонова [та ін.] ; за ред. І. Санжаровського. — Київ : "К.І.С.", 2008. — 213 с.
25. Саймон Г. А. Адміністративна поведінка: дослідження процесів прийняття рішень в організаціях, що виконують адміністративні функції / Г. А. Саймон ; [пер. з англ. Р. Ткачука]. — 4-е вид., перероб. і допов. — Київ : АртЕк, 2001. — 375 с.
26. Система стратегічного планування соціально-економічного розвитку в Україні: сучасний стан та напрями вдосконалення. — Київ : ПРООН в Україні, 2009. — 120 с.
27. Стратегічне планування та управління. Теорія і практика на прикладі Львівської області / за ред. Є. Боньчак-Кухарчик. — Львів, 2007. — 328 с.
28. Стратегічний план економічного розвитку м. Бровари / підготовл. Комітетом зі стратегічного планування за допомогою Проекту економ. розвитку міст за підтримки USAID. — Бровари, 2006.
29. Тертичка В. В. Стратегічне управління [Електронний ресурс] : навч. посіб. / В. В. Тертичка. — Електрон. дані та прогр. — Київ : К. І. С, 2015. — 1 електрон. опт. диск. (CD-ROM). — Назва з контейнеру. — (ISBN 978-617-684-140-1). — Веб-сайт: http://ipas.org.ua/images/doc/Library/EducationalMaterials/spm_tertychka_2015_a4.pdf
30. Strategic Management : concept and Cases. — 4th ed. / University of Alabama. — Plano (Texas, USA) : Business Publication Inc., 2007. — 647 с.

Ресурси Інтернет

- 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 екрану.
- 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 екрану.
- Громадянське суспільство і влада [Електронний ресурс] : уряд. веб-сайт / Департамент інформації та комунікацій з громадськістю Секретаріату Кабінету Міністрів України. — Електрон. дані та прогр. — Київ, 2007–2013. — Режим доступу: <http://civic.kmu.gov.ua/consult MVC kmu/news/article>. — Назва з екрану.
- Інститут аналізу політики та стратегій [Електронний ресурс] : веб-сайт. — Електрон. дані та прогр. — Київ : ІАПС, 2008–2013. — Режим доступу: <http://www.ipas.org.ua/>. — Назва з екрану.
- Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу [Електронний ресурс] : веб-сайт. — Електрон. дані та прогр. — Київ, 2013. — Режим доступу: <http://www.center.gov.ua>. — Назва з екрану.
- Методичні матеріали зі стратегічного планування Фонду з міжнародного розвитку США: [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://led.net.ua/ukr/tools/53.html>. — Назва з екрану.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ АБРЕВІАТУР ТА УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

АВ	Аудит виконання (performance audit)
АВВ	Аналіз вигід витрат (англ. cost-benefit analysis)
АВР	Аналіз витрат і результативності (cost-effectiveness analysis)
АРВ	Аналіз регуляторних впливів
АРК	Автономна Республіка Крим
БП	Бюджетна програма
ВБУ	Водно-болотні угіддя
ВРУ	Верховна рада України
ГО	Громадські організації
ДЗК	Доповідна записка Кабінетові Міністрів України
ДПП	Державно-приватне партнерство
ДЦП	Державні цільові програми
ЄБРР	Європейський Банк Реконструкції та Розвитку
ЄС	Європейський Союз
ЄПС	Європейська політика сусідства
ІГС	Інститути (інституції) громадянського суспільства
ІЄСП	Інструмент європейського сусідства і партнерства
ІТ	Інформаційні технології
КМДА	Київська міська державна адміністрація
КМУ	Кабінет міністрів України
Мінрегіонжитлбуд	Міністерство регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України
Мінохоронздорів'я	Міністерство охорони здоров'я України
Мінпаливенерго	Міністерства енергетики та вугільної промисловості України
МСА	Міжнародний стратегічний альянс
МФВ	Міжнародний фонд відродження
МФК	Міжнародна фінансова корпорація (International Finance Corporation – IFC)
МФУ	Міністерство фінансів України
НАНУ	Національна академія наук України
НАЦ	Незалежний аналітичний центр
НД	Нуль дефектів
НДНКР	Науково-дослідні і науково-конструкторські роботи
НДО	Недержавні організації
НУО	Неурядові організації
ОВНС	Оцінка впливу на навколишнє середовище (EIA – Environmental Impact Assessment)
ОВП	Об'єктивно вимірювані показники
ОГ	Об'єднання громадян
ОГС	Організації громадянського суспільства
ОМВ	Office of Management and Budget – Адміністративно-бюджетним управлінням при президенті США
ОП	Оперативний план
ОПР	Орган, що приймає рішення Особа, що приймає рішення

ОСД	Оцінка стану довкілля
ПД	План дій
ПЗ	Програмні заходи
ПРІК	Програма розвитку й інтеграції Криму
ПРООН	Програма розвитку організації об'єднаних націй
ПЦМ	Програмно-цільовий метод
РА	Регуляторний акт
РБП	Реінжиніринг бізнес-процесів (Business Process Reengineering)
РГ	Робоча група
РДА	Районна державна адміністрація
РМ	Рекомендації міністра
РФ	Російська Федерація
СБ	Світовий банк
СЕО	Стратегічна екологічна оцінка
СЕС	Санітарно епідеміологічна станція
СЗГ	Стратегічна зона господарювання
СМ	Стратегічний менеджмент
СНД	Співдружність незалежних держав
СНІД	Синдром набутого імунodefіциту
СП	Стратегічне планування Стратегічний план
СРР	Стратегія регіонального розвитку регіону
СРСР	Союз радянських соціалістичних республік
ТЗ	Технічне завдання
ТПВ	Тверді побутові відходи
УРСР	Українська Радянська Соціалістична Республіка
УФПП	Український фонд підтримки підприємництва
ФСЕ	Фонд Східна Європа
ЦОВВ	Центральний орган виконавчої влади
ЦРТ	Цілі Розвитку Тисячоріччя
ЦУП	Центр управління проектами
А-В-С-аналіз	Advantage (перевага), Barrier (перешкода), Controversial (спірне)
ANSI	American National Standards Institute – Американський інститут національних стандартів
BCG	Boston Consulting Group – Бостонська консалтингова група, BCG матриця
BPEST-аналіз	Аналіз бізнес-факторів політичних економічних соціальних технологічних/ правових міжнародних довкілля і демографічних факторів
CSF	Критичний фактор успіху
CRM	Customer Relationship Management – Система управління взаємостосунками із клієнтами
CSR	Corporate Social Responsibility – Корпоративна соціальна відповідальність
DBG	Delivering Better Government Надання ліпшого управління
Decoupling	“Декаплінг” – декореляція, явище, безпосередньо протилежне синхронізації
DESPRO	Швейцарсько-український проект підтримки децентралізації в Україні
EBN	European Benchmarking Network – Європейська бенчмаркінгова мережа

EIA	Environmental Impact Assessment – Оцінка впливу на навколишнє середовище (ОВНС)
Eco-Lan	Проект з гармонійного використання землі в Україні
FLAG	Führen mit Leistungsauftrag und Globalbudget – Управління ефективністю та результативністю уряду через угоди та повсюдне бюджетування
FORZA	Швейцарсько-український проект з розвитку лісового господарства в Закарпатті
INTOSAI	International Organization of Supreme Audit Institutions – Міжнародна організація вищих аудиторських установ
GBN	Global Benchmarking Network – Глобальна мережу бенчмаркінгу
GPRA	The Government Performance and Results Act – Про виконавську діяльність Уряду і результати
GSD	Government Strategic Document – Урядовий стратегічний документ
МьО	The Management by Objectives – управління за цілями
OECD	Organization for Economic Cooperation and Development – Організація економічного співробітництва та розвитку
OMB	Адміністративно-бюджетне управління при президентові США
OPMM	Organization Process Management Maturity – модель OPMM
PART	Program Assessment Rating Tool – метод оцінки і рейтингування програм
PDCA	Plan-Do-Check-Act – планування–виконання–перевірка–дія (вплив, корекція)
PDSA	Plan-Do-Study-Act – планування–виконання–дослідження–дія
PEST/LIED-аналіз	Political, Economic, Social, and Technological/ Legal, International, Environmental, Demographic analysis – Аналіз політичних, економічних, соціальних і технологічних/ правових міжнародних доквілля і демографічних факторів
PIMS	Profit Impact of Market Strategy – Вплив прибутку на ринкову стратегію
PMI	Project Management Institute – Інститут проектного управління
PPBS	The Programming, Planning, Budgeting System – Система Програмування, Планування та складання Бюджету
PSBS	Public Sector Benchmarking Service – спеціалізована бенчмаркінгова мережа
RBS	Royal Bank of Scotland
SDC	Swiss Agency for Development Cooperation
SDCA	Standardize–Do–Check–Act – стандартизація–виконання–перевірка–дія
SECI	Модель SECI: соціалізація, екстерналізація, комбінація й інтерналізація
SIDA	Агенція з Міжнародного Розвитку Швеції
SMART	Specific – конкретний; Measurable – вимірюваний; Available – доступний; Realistic – реалістичний; Time-bound – обмежений в часі
SRI	Stenford Research Instityte – Стенфордський дослідницький інститут
SQC	Statistical Quality Control – статистичний контроль якості
STEER-аналіз	Socio-cultural, Technological, Economic, Ecological, and Regulatory factors Соціо-культурні технологічні економічні екологічні та регуляторні фактори
SWOT-аналіз	Strengths, Weaknesses, Opporunities, Threats – Аналіз сильних, слабких сторін, можливостей і загроз
TQM	Total Quality Management – Комплексне управління якістю
TQC	Total Quality Control – Повний контроль якості
WOV	Wirkungsorientierte Verwaltungsführung – ефекто орієнтованого управління суспільними справами
USAID	Агентство США з міжнародного розвитку

ДОДАТКИ

Додаток 1.1

Інструкція для учасників дослідження вивчення спротиву змінам
за адаптованою методикою
“Шкала для вивчення спротиву змінам”

Нижче наведено окремі твердження щодо загальних поглядів та ставлення особистості до змін. Будь ласка, вкажіть ступінь Вашої згоди чи незгоди з кожним із тверджень, вибираючи відповідну цифру на шкалі, яка знаходиться поряд із питанням.

Опишіть себе таким/ою, як Ви є на даний час, а не таким/ою, як Ви бачите себе в майбутньому. Опишіть себе якомога більш щиро, порівнюючи себе з Вашими знайомими однієї статі та приблизно однакового віку. Вашим відповідям гарантується повна конфіденційність. Будь ласка, прочитайте уважно кожне твердження, а потім обведіть відповідну цифру на шкалі.

Шкала варіантів відповідей:

повністю не погоджуюся — 1;

не погоджуюся — 2;

схильний/а не погоджуватися — 3;

схильний/а погоджуватися — 4;

погоджуюся — 5;

повністю погоджуюся — 6.

Текст методики

№ з/п	Твердження	Повністю не погоджуюся	Не погоджуюся	Схильний/а не погоджуватися	Схильний/а погоджуватися	Погоджуюся	Повністю погоджуюся
1.	Я вважаю зміни загалом негативним явищем.	1	2	3	4	5	6
2.	Мені більше подобається день зі звичною рутинною, ніж день, повний несподіванок	1	2	3	4	5	6
3.	Мені подобається робити звичні речі, ніж пробувати робити нові та відмінні від звичних	1	2	3	4	5	6
4.	Коли моє життя стає одноманітним, я починаю шукати способи змінити його	1	2	3	4	5	6
5.	Мені краще нудьгувати, ніж дивуватися	1	2	3	4	5	6
6.	Якби я дізнався (-лась), що передбачаються значні зміни в університетському житті (навчання), я б, мабуть, переживав (-ла) стрес	1	2	3	4	5	6
7.	Коли я дізнаюся про зміни в планах, я відчуваю напруження	1	2	3	4	5	6
8.	Коли щось йде не за планом, мене це виводить з рівноваги	1	2	3	4	5	6
9.	Якби один із моїх викладачів змінив систему оцінювання, я б, мабуть, почував (-ла) себе некомфортно, навіть якби думав (-ла), що мої результати залишились тими ж самим і не потребували додаткової роботи	1	2	3	4	5	6

10.	Зміна планів видається мені справжньою проблемою	1	2	3	4	5	6
11.	Часто я почуваю себе трохи некомфортно через зміни, які потенційно можуть покращити моє життя	1	2	3	4	5	6
12.	Коли хтось примушує мене що-небудь змінити, я схильний чинити опір (спротив), навіть якщо думаю, що зміна в решті-решт піде мені на користь	1	2	3	4	5	6
13.	Я інколи уникаю змін, знаючи, що вони принесуть мені користь	1	2	3	4	5	6
14.	Я часто змінюю свою думку	1	2	3	4	5	6
15.	Мені нелегко змінити свою думку	1	2	3	4	5	6
16.	Одного разу я дійшов (-ла) висновку, що несприятельний (-а) змінювати свою думку	1	2	3	4	5	6
17.	Мої погляди залишаються незмінними протягом тривалого часу	1	2	3	4	5	6

Обробка та інтерпретація результатів.

Обробка та інтерпретація результатів здійснюється за окремими субшкалами:

1–5 твердження — субшкала прагнення одноманітності (the routine-seeking subscale);

6–9 твердження — субшкала емоційних реакцій (emotional reaction subscale);

10–13 твердження — субшкала фокус-контролю (short-term focus subscale);

14–17 твердження — субшкала когнітивної ригідності (cognitive rigidity subscale).

Пункт 4 і 14 потрібно декодувати у зворотному порядку.

Наступним кроком є підрахунок загальної кількості набраних балів за даною методикою та визначення рівня опору змінам відповідно до ключа.

Ключ.

(0–17 балів)

Ваш загальний підхід до змін є позитивним. У цілому Вам подобаються зміни, і Ви схильні прагнути (шукати) їх. Результати Вашої діяльності і благополуччя покращуються тоді, коли навколишнє середовище є динамічним і порівняно не передбачуваним. Щодо Вашого підходу до одноманітності, то Ви схильні не вподобати її. Вам подобається переживати нове і взагалі насолоджуватися несподіванками та доводиться нудьгувати, коли у Вашому житті виникає рутинна (повсякденність, одноманітність). Ви не схильні до негативних емоційних реакцій на зміни. Зміни не викликають у Вас особливого дискомфорту, а коли вони виникають, Ви зберігаєте самоконтроль. Коли Ви думаєте про зміни, то схильні зосереджуватися на наслідках цих змін у далекій перспективі. Вас не надто турбують тимчасові незручності, які часто приносять з собою зміни, і Ви не дозволите їм завадити у прийнятті рішень. Окрім того, Ви виявите достатньо гнучке мислення. Взагалі Ви відкриті і схильні переглядати власні погляди.

(18–34 балів)

Ваш загальний підхід до змін є позитивним. У цілому Вам подобаються зміни, і Ви схильні прагнути (шукати) їх. Результати Вашої діяльності і благополуччя покращуються тоді, коли навколишнє середовище є динамічним і порівняно не передбачуваним. Що стосується Вашого підходу до одноманітності, то Ви схильні не вподобати її. Вам подобається переживати нове і взагалі насолоджуватися несподіванками та доводиться нудьгувати, коли у Вашому житті виникає рутинна (повсякденність, одноманітність). Ви не схильні до негативних емоційних реакцій на зміни. Вони не викликають у Вас особливого дискомфорту, а коли вони виникають, Ви зберігаєте самоконтроль. Коли

Ви думаєте про зміни, Ви схильні зосереджуватися на наслідках цих змін у далекій перспективі. Вас не надто турбують тимчасові незручності, які часто приносять з собою зміни, і Ви не дозволите їм завадити у прийнятті рішень. Крім цього, Ви випромінюєте стабільність і послідовність у власних поглядах. Ви знаєте, у що Ви вірите, і не схильні змінювати свою думку. Дехто може навіть сказати, що Ви деперті.

(35–57 балів)

Ваша загальна шкала опору змінам є приблизно середньою. Ви бачите як переваги, так і недоліки у змінах, і взагалі (в цілому) не схильні ні чинити опору їм, ні сприяти їм. Особливі характеристики безпосередніх (змін, які відбуваються на цей момент) визначають Ваше ставлення до них. Що стосується Вашого ставлення до рутини, Ви також не надто сильно реагуєте на неї. Є речі, які Вам подобається робити регулярно, але при нагоді Вам подобається долати одноманітність і робити щось неочікуване та незаплановане. Ваша емоційна реакція на зміни полягає у тому, що Ви не потерпаєте від стресів, коли вони є, але й не ставитесь повністю байдуже до них. Коли Ви думаєте про зміни, Ви зосереджуєтесь на пристосуваннях, яких часто вимагають ці зміни. Навіть коли Ви знаєте, що зміни потенційно можуть принести Вам користь, Ви не можете не відчувати роздратування через короточасні незручності. Крім цього, Ви належите до людей зі стабільними та послідовними поглядами. Хоча Ваші погляди є порівняно послідовними, Ви все ще можете змінювати Ваш погляд на речі.

(58–102 балів)

Ваша загальне ставлення до змін полягає в униканні або опорі їм. Вам не подобаються зміни, і Ви відчуваєте дискомфорт, коли ці зміни є. Результати Вашої діяльності і благополуччя покращуються тоді, коли навколишнє середовище є стабільним та очікуваним. Що стосується Вашого ставлення до одноманітності, то Вам вона подобається. Ви відчуваєте комфорт і насолоджуєтесь, коли робите одні й речі в один і той самий час. Вам не особливо подобаються несподіванки, і Ви відчуваєте дискомфорт, коли щось заважає Вашій щоденній діяльності (рутині). Ваша емоційна реакція на зміни в цілому є негативною. Зміни часто змушують Вас відчувати дискомфорт, знервованість і навіть стрес. Коли Ви думаєте про зміни, Ваша загальна увага зосереджена на пристосуваннях, яких вимагають ці зміни. Навіть коли Ви знаєте, що зміни потенційно можуть принести Вам користь, Ви не можете не відчувати роздратування через короточасні незручності. Крім цього, Ви належите до людей зі стабільними та послідовними поглядами. Ви знаєте, у що Ви вірите, і не схильні змінювати свою думку. Дехто може навіть сказати, що Ви деперті.

Додаток 1.2

Оцінка рівня спротиву змінам

1. Вік працівників (ВП):

- 16-25 – ВП \in (0; 0,2);
- 26-32 – ВП \in (0,2; 0,4);
- 33-40 – ВП \in (0,4; 0,6);
- 41-50 – ВП \in (0,6; 0,8);
- Більше ніж 50 – ВП \in (0,8; 1).

2. Кваліфікація працівників відповідно до нових потреб (КП):

- потребує підвищення кваліфікації менше ніж 10 % персоналу – КП \in (0; 0,2);
- потребує підвищення кваліфікації 11-20 % персоналу – КП \in (0,2; 0,4);
- потребує підвищення кваліфікації 21-30 % персоналу – КП \in (0,4; 0,6);
- потребує підвищення кваліфікації 31-50 % персоналу – КП \in (0,6; 0,8);
- потребує підвищення кваліфікації більше ніж 50 % персоналу – КП \in (0,8; 1).

3. Обсяг робіт, пов'язаний зі змінами (*ОР*):
 - збільшення на 0-20 % – $OP \in (0; 0,2)$;
 - збільшення на 21-30 % – $OP \in (0,2; 0,4)$;
 - збільшення на 31-40 % – $OP \in (0,4; 0,6)$;
 - збільшення на 41-50 % – $OP \in (0,6; 0,8)$;
 - більше ніж 50 % – $OP \in (0,8; 1)$.
4. Старі традиції та цінності (*ТЦ*):
 - незмінність старих традицій та цінностей колективу – $ТЦ \in (0; 0,2)$;
 - часткова зміна старих традицій, але цінності залишаються сталими – $ТЦ \in [0,3; 0,6)$;
 - часткова зміна старих традицій та цінностей – $ТЦ \in (0,6; 0,8)$;
 - повне ігнорування старих традицій та цінностей, потреба впровадження нових – $ТЦ \in (0,8; 1)$.
5. Мотивація змін (*МЗ*):
 - мотиваційні заходи, орієнтовані на весь колектив організації – $МЗ \in (0; 0,2)$;
 - наявність розробленого мотиваційного механізму, спрямованого на керівництво та лідерів колективу – $МЗ \in (0,2; 0,4)$;
 - наявність розробленого мотиваційного механізму, спрямованого лише на керівництво – $МЗ \in (0,4; 0,6)$;
 - наявність сумнівного мотиваційного механізму – $МЗ \in (0,6; 0,8)$;
 - відсутність будь-яких мотиваційних заходів ініціювання змін – $МЗ \in (0,8; 1)$.
6. Чіткі плани проведення змін (*ПЗ*):
 - наявність детально розроблених, чітких планів для кожного відділу та виконавця змін – $ПЗ \in (0; 0,2)$;
 - наявність детально розроблених, чітких планів для кожного відділу – $ПЗ \in (0,2; 0,4)$;
 - наявність детально розроблених, чітких планів для керівництва – $ПЗ \in (0,4; 0,6)$;
 - наявність недеталізованих планів для окремих керівників відділів – $ПЗ \in (0,6; 0,8)$;
 - відсутність планів проведення змін – $ПЗ \in (0,8; 1)$
7. Лідер, який ініціює зміни (*ЛЗ*):
 - наявність лідера, який поведе колектив та може ініціювати зміни – $ЛЗ \in (0; 0,2)$;
 - наявність лідера, який поведе частину колективу до змін – $ЛЗ \in (0,2; 0,6)$;
 - наявність лідера, який може переконати колектив у необхідності змін, однак повести колектив за собою не здатний – $ЛЗ \in (0,6; 0,8)$;
 - відсутність лідера, здатного ініціювати зміни в колективі – $ЛЗ \in (0,8; 1)$.
8. Система навчання та консультування впровадження змін (*НК*):
 - розроблена та діє система навчання та консультування персоналу в процесі змін – $НК \in (0; 0,2)$;
 - діє система консультування та навчання лише керівництва – $НК \in (0,2; 0,4)$;
 - діє система консультування персоналу, навчання не проводиться – $НК \in (0,4; 0,6)$;
 - діє система консультування керівництва, навчання не проводиться – $НК \in (0,6; 0,8)$;
 - відсутня система навчання та консультування – $НК \in (0,8; 1)$.
9. Необхідні ресурси та задовільні комунікації для проведення змін (*ПК*):
 - наявні усі ресурси та комунікації для проведення змін – $ПК \in (0; 0,2)$;
 - для проведення змін не вистачає власних ресурсів, однак існують задовільні комунікації – $ПК \in (0,2; 0,4)$;
 - для проведення змін потрібно залучати додаткові ресурси та створювати додаткові комунікації – $ПК \in (0,4; 0,6)$;
 - для проведення змін ресурси взагалі відсутні, необхідно створювати додаткові комунікації – $ПК \in (0,6; 0,8)$;
 - для проведення змін взагалі відсутні ресурси та комунікації – $ПК \in (0,8; 1)$.

10. Критика керівництва та зміна процесу прийняття рішень (*КК*):

- керівництво не боїться критики у разі невдач та зміни процесу прийняття рішень – $КК \in (0; 0,2)$;
- керівництво знає, що не буде критики у разі невдач та не боїться зміни процесу прийняття рішень – $КК \in (0,2; 0,4)$;
- керівництво знає, що не буде критики у разі невдач, але боїться зміни процесу прийняття рішень – $КК \in (0,4; 0,6)$;
- керівництво лякає можлива критика у разі невдач та можлива зміна процесу прийняття рішень – $КК \in (0,6; 0,8)$;
- керівництво знає, що неминучою є критика у разі невдач та зміна процесу прийняття рішень і уникає змін – $КК \in (0,8; 1)$.

Кожну зі складових опору змінам може бути оцінено за запропонованими шкалами, середнє значення за всіма складовими становитиме величину рівня опору змінам. Для зручності застосування цієї методики оцінювання рівня опору змінам на практиці за допомогою MS Excel сформований за допомогою логічного оператора ЕСЛИ відповідний інструментарій:

- ЕСЛИ ($\$E\$144 \leq 0,2$); “Можливе швидке впровадження змін, опір практично відсутній”;
- ЕСЛИ ($\$E\$144 \leq 0,4$); “Низький рівень опору, висока ймовірність впровадження змін”;
- ЕСЛИ ($\$E\$144 \leq 0,6$); “Допустимий рівень опору, можливі невеликі труднощі у впровадженні змін”;
- ЕСЛИ ($\$E\$144 \leq 0,8$); “Критичний рівень опору, впровадження змін буде пов’язане із певними труднощами та потребуватиме часу”;
- ЕСЛИ ($\$E\$144 \leq 1$); “Недоцільність реалізації запланованих змін в організації”; “Неправильно розраховане значення рівня опору”

Цей інструментарій дає змогу, відповівши на кілька питань із запропонованих, швидко розрахувати рівень опору. Такий інструментарій не потребує встановлення додаткового програмного забезпечення та навчання персоналу (рис. 1.1).

Розрахункові значення складових оцінки рівня опору змінам			
Вік працівників (<i>ВП</i>)	0,2		
Кваліфікація працівників відповідно до нових потреб (<i>КП</i>)	0,2		
Обсяг робіт, пов'язаний зі змінами (<i>ОП</i>)	1		
Старі традиції та цінності (<i>ТП</i>)	1		
Мотивація змін (<i>МЗ</i>)	0,8		
Чіткі плани проведення змін (<i>ПЗ</i>)	1		
Лідер, який ініціює зміни (<i>ЛЗ</i>)	1		
Система навчання та консультування впровадження змін (<i>НК</i>)	1		
Необхідні ресурси та задовільні комунікації для проведення змін (<i>ПК</i>)	1		
Критика керівництва та зміна процесу прийняття рішень (<i>КК</i>)	1		
		Рівень опору змінам	0,82
		Примітка	
Недоцільність реалізації запланованих змін			

Рисунок 1.1 Фрагмент вікна розробленого інструментарію знаходження рівня опору змінам за допомогою MS Excel

Як видно з цього рисунку, давши відповіді на запропоновані запитання, розраховують числове значення рівня опору змінам в організації та пропонується відповідний коментарій цього значення (примітка) для керівництва.

Додаток 1.3

Таблиця “Співвідношення практичних ситуацій та стратегій”

Відмінний стан організації	Випереджувальна стратегія
<p>Перебуваючи у чудовому стані, організація здатна не тільки добре адаптуватися до ринкових умов, але також розвивати внутрішні методи роботи так, щоб перевершувати аналогічні організації. Організацію, таким чином, відрізняють високо-результативні ринкові підходи й успішний безперервний розвиток</p>	<p>У цьому випадку найбільш підходящою варто визнати випереджувальну стратегію розвитку, що ґрунтується на ретельному моніторингу зовнішніх умов і внутрішнього стану організації з метою виявлення ознак будь-яких помітних можливостей. У відповідь на появу зазначених ознак керівництво організації регулює її роботу так, щоб захистити її позиції й забезпечити позитивний баланс попиту і пропозиції на її товари і послуги. Подібна стратегія припускає наявність механізму “сканування” умов роботи організації, що дозволяє вловлювати появу нових явищ (зовнішніх і внутрішніх), здатних вплинути на позиції організації. Повинен бути також налагоджений механізм реагування на результати моніторингу.</p>
Стійкий стан	Стратегія розвитку
<p>У такому стані організація здатна витримувати тиск зовнішніх умов її роботи. Вона досить дієво надає послуги або виробляє продукцію, які потрібні, і досить добре використовує наявні ресурси. Разом з тим у організації є можливості для вдосконалювання причому, якщо вдосконалювання не будуть проводитися, у неї можуть виникнути проблеми у випадку зміни зовнішніх умов або погіршення забезпеченістю ресурсами</p>	<p>Для збереження завойованих позицій організація зобов'язана продовжувати вдосконалення своїх можливостей реагувати на зміну умов існування. Для цього організація у відповідь на зміни, що відбулися, або очікувані зміни в обстановці може розширити спектр виробленої продукції або наданих послуг, або замінити їх новими, або спробувати розширити свою присутність на ринку, наприклад, шляхом розширення виробництва й розвитку мережі збуту продукції. У контексті такої стратегії особливо доречним є створення спільних підприємств і вступ у ділові відносини з іншими організаціями</p>
Вразливий стан	Стратегія оптимізації
<p>Організація ще здатна керувати своїм розвитком, але відчуває певні труднощі із забезпеченням результативної роботи. Продукція чи послуги, яку виробляє чи надає організація, за своїм походженням відповідає специфічним запитам попиту, але її виробництво та/або експлуатація пов'язані з використанням зайвої кількості ресурсів, що негативно позначається на рівні виробничості та ефективності. Окрім того здатність реагувати на зміни умов роботи та впроваджувати новації залишається відносно слабкою. Тому при швидкому погіршенні зовнішніх умов організація може легко збанкрутувати. Для таких організацій частим є те, що основні зусилля витрачаються на внутрішні проблеми, коли не приділяється увага товарам та послугам, що надаються</p>	<p>Організація втрачає здатність до розвитку й повинна докласти інтенсивних зусиль до оптимізації своєї здатності реагувати на зміни обстановки й до відтворювання втрачених позицій. Стратегія оптимізації містить аналіз існуючої практики роботи, використання ресурсів і всіх існуючих систем з метою вироблення коригувальних дій — впровадження контролю витрат, скорочення штату, спрощення виробничих процесів, удосконалення організації праці, відновлення технологій, перегляду стратегії маркетингу тощо. Іншими словами, ця стратегія спрямована на розширення виробництва й підвищення якості. При цьому прагнуть впливати на параметри, які пов'язані з витратами, коли у стратегії розвитку об'єктом впливів є параметри, пов'язані з доходами організації</p>

Закінчення таблиці

Ситуація руху за інерцією /напружена	Стратегія перебудови
<p>Як і у попередньому випадку, ця ситуація пов'язана з виникненням у організації фінансових проблем, але з тією відмінністю, що вони зумовлені старінням вироблених товарів або надаваних послуг чи архаїчністю застосування виробничих методів й організації виробництва. Іншими словами, подальша доля організації залишається під сумнівом через невідповідність між ринковими умовами й здатністю реагувати на них. У таких ситуаціях часто можна спостерігати наявність у організації двох кланів, що конкурують між собою. Представники одного з них ратують за прийняття рішень, що залишаються в межах корпоративних традицій, а представники іншого виступають на користь нових рішень</p>	<p>У цій ситуації, навіть якщо в компанії є достатні підстави вважати пережиті труднощі всього лише тимчасовими, у неї немає іншого виходу окрім негайного перегляду своїх відносин з ринком (відновлення номенклатури продукції й послуг, ре-позиціонування на ринку тощо) і внутрішніх методів роботи (перебудова виробництва, організації праці, механізмів прийняття рішень, технологій тощо). Такі стратегії часто й цілком справедливо називають революційними, оскільки вони спрямовані на глибоку й різку зміну виробничих моделей, що довго переважали в організації. Отже, ці стратегії спрямовані не на вдосконалення того, що є в організації, а на те, щоб робити щось нове й зовсім іншими методами</p>
Кризова ситуація	Стратегія скорочення або розпродажу
<p>Для того, щоб організації був поставлений такий діагноз, звичайно повинні бути виконані такі дві умови:</p> <ul style="list-style-type: none"> - саме існування організації поставлене на карту; - в організації відсутні внутрішні альтернативи розвитку <p>в результаті організація виявляється дуже ослабленою й піддається зовнішнім впливам такої сили, яку вона не здатна винести, наприклад, ультимативним вимогам фінансових інститутів. Ця ситуація, звичайно, супроводжується внутрішнім хаосом, коли неможливо змусити людей приймати творчі й дієві рішення</p>	<p>Оскільки всі способи виправлення ситуації були випробувані й зазнали невдачі, для організації в цій ситуації залишаються тільки дві можливі стратегії.</p> <ul style="list-style-type: none"> - скорочення, що виражається переважно в обмеженні номенклатури продукції або послуг тільки тими, які підтвердили свою ефективність. Ця стратегія виходить із припущення, що окремі частини організації ще відповідають вимогам ринку й залишаються можливості розширити її присутність на ньому, якщо сконцентрувати зусилля тільки в обраних сферах. Інші сфери діяльності організації повинні бути ліквідовані. - розпродаж — виражається в ліквідації організації або шляхом продажу її активів, або шляхом передачі їх в управління іншій організації з підписанням ексклюзивної субпідрядної угоди. В обох випадках ця стратегія пов'язана з хірургічними діями, що неминуче призводить до радикальних змін і найчастіше до значних збитків як для акціонерів, так і для керівництва й співробітників організації

Додаток 1.4

Основні моделі бенчмаркінгу

Модель бенчмаркінгу	Стислий опис елементів бенчмаркінгу
Модель компанії "Хеґох" (шаблон бенчмаркінгу)	Схематично представлена у вигляді матриці (з елементами "Ми", "Вони", "Критичні фактори успіху", "Використовувані методи"), в якій зазначено стандартний набір питань, які потрібно поставити і на які потрібно відповісти у кожному з квадратів
Модель R.Camp	Передбачає чотири етапи: планування, аналіз, інтеграція, дії
Модель R.Reider	Передбачає 6 етапів: виявлення основних проблем, які потребують вирішення, і сфер діяльності, які потребують удосконалення; детальне вивчення виробничого циклу і його етапів; визначення

	необхідності виконання певних функцій, дій/робіт; збір даних; аналіз і інтерпретація отриманої інформації; впровадження передового досвіду
Модель "колесо бенчмаркінгу"	Побудована І.П.Даниловим як сукупність згрупованих періодів, кожний з яких характеризується проведенням 5 певних послідовних дій (етапів): планування (визначення критичних факторів успіху, вибір, документування, розроблення показників); пошук (вибір партнерів); спостереження (розуміння і документування процесу партнера за показниками і на практиці); аналіз (ідентифікація невідповідностей у показниках і пошук їхніх глибинних причин); адаптація (вибір найкращої практики : процесу, пристосування його до умов роботи підприємства, запровадження змін)
Модель SchrottGlaswerke	Розроблена у 1993 р. німецькою компанією з виробництва скла, передбачає шість етапів: вибір продукту, послуги або процесу для порівняння; визначення основних критеріїв оцінювання; вибір компанії або внутрішньої сфери для порівняння; збір інформації; аналіз показників і визначення можливостей використання отриманих результатів; адаптація і застосування кращих практик, постановка завдань, використання досвіду
Модель С.Тintelnot (Німеччина)	Передбачає такі етапи: визначення об'єкта аналізу переваги; пошук партнерів для аналізу переваг; збір інформації; аналіз інформації; цілеспрямоване втілення в життя отриманих результатів; контроль за процесом і повторення аналізу
Модель компанії IBM	Передбачає п'ятнадцять етапів: визначення покупців і продукції; визначення показників оцінювання роботи; перегляд продукту або процесу; вибір пріоритетного об'єкта; вибір партнера для порівняння; визначення рівня збору інформації; збір інформації; визначення розбіжностей; оцінювання можливого рівня у майбутньому; подання результатів порівняння; встановлення цілей і розроблення плану дій; впровадження плану дій; перегляд поточного процесу; оцінювання прогресу в досягненні поставлених цілей; перегляд цілей і повернення до першого кроку
Модель А.Аlsteat	Базується на тому, що кожен проект бенчмаркінгу є циклом із п'яти кроків: планування дослідження; вибір партнера з бенчмаркінгу; збір даних за запланованими раніше параметрами; аналіз даних; впровадження отриманих рішень
Модель М. Brighton ("General Motors")	Представляє бенчмаркінг як процес з чотирьох послідовних дій: розуміння деталей внутрішніх процесів; аналіз процесів інших компаній; порівняння результатів власних процесів з результатами компаній, що аналізуються; впровадження необхідних змін для зменшення різниці
Модель компанії "ICI fibres"	Передбачає сім етапів: визначення функцій, які варто аналізувати з позицій бенчмаркінгу; визначення факторів, які будуть аналізуватися; відбір лідерів в галузі і поза нею; збір і оцінювання показників лідерів; порівняння показників лідерів з показниками своєї діяльності; розроблення програми дій для зменшення відставань; впровадження і моніторинг

Додаток 1.5

Порівняльний аналіз у державних структурах Як підняти планку?

Рован А. Міранда, Девид А. Вільсон, Outlook Journal, жовтень 2005

Прогресивно мислячі громадяни й офіційні особи думають, що застосування показників порівняльного аналізу і впровадження передових комерційних стратегій допоможуть скоротити витрати й поліпшити якість роботи владних служб.

Вони пропонують здійснити це таким чином.

Чи може державний сектор працювати нарівні із приватним сектором?

Уряду часто доводиться діяти в складних обставинах: розпорошеність влади, відсутність конкуренції, дублювання послуг, що застаріла форма ділових відносин, слабкий контроль і відсталість у сфері громадянського суспільства і профспілок, тому в даній ситуації може виникнути скептицизм. Можливо, головна відмінність між державним і приватним сектором проглядається в політиці уряду щодо сфери послуг, і ця політика не завжди формується на основі купівельної спроможності клієнтів.

Проте, більшість прогресивно мислячих громадян, офіційних осіб і державних керівників починають думати, що застосування порівняльного аналізу показників і передових комерційних стратегій може підняти планку результатів діяльності влади, і, таким чином, скоротивши витрати, поліпшити якість послуг. Сполучення цих двох підходів не випадково: порівняльний аналіз показників і застосування комерційних стратегій багато в чому залежать один від одного, оскільки недоліки, виявлені шляхом аналізу, можуть бути усунуті з використанням передових комерційних стратегій.

Чому державний сектор потребує проведення порівняльного аналізу показників?

Для того щоб відповісти на це питання, потрібно розглянути динаміку цілей урядових реформ. Історично склалося так, що реформування державного сектора завжди було націлено на державотворення з "гарним урядом", при якому керівники й працівники здійснювали б урядову політику, використовуючи мінімум ресурсів. Але в останнє час з'явилася потреба збільшити дієвість роботи уряду, і кваліфікованого управління державними ресурсами вже не досить.

Зараз від державних керівників потрібна наполегливість, повне управління діяльністю в сферах планування й формування бюджету, підтримка конкурентоспроможності з передовими стратегіями приватного сектора. Виникла необхідність у застосуванні порівняльного аналізу, оскільки попередні спроби реформування не увінчалися успіхом через нереалістичність і недостатню чіткість очікувань від проектів і через нездатність керівництва визначити й порівняти результати роботи системи до й після істотної реорганізації ділової сфери.

Економічне обґрунтування

Варто розглянути й інші фактори. Уповільнення темпів економічного розвитку й невдоволення громадян, викликане підвищенням податків, призвели до необхідності знизити владні витрати й раціоналізувати трудовитрати. Також перед державою стоять проблеми старіння робочої сили: працівники виходять на пенсію, виникає недостача кваліфікованого персоналу й людських ресурсів для виконання тих або інших завдань (див. *Conserving Government's Most Valuable Resource, Outlook*, червень 2005) Ці проблеми спонукають уряди до проведення реформ, а також до трансформації своїх структур.

Завдяки перетворенням у державному секторі діяльність організацій стає менш дорогою й більш результативною й поліпшується якість клієнтських послуг. Існує ряд причин поновлення інтересу до порівняльного аналізу показників, але головною з них є, напевне, потреба в інформації для проведення економічного обґрунтування.

В останнє десятиліття уряди багатьох країн почали здійснювати широкомасштабні перетворення в діловій сфері, у тому числі впровадження систем планування ресурсів підприємств, залучення сторонніх ресурсів, реорганізацію установ і модернізацію технологічних процесів.

Одні проекти виправдали себе, інші ні, але в більшості випадків судити про їхню результативність важко. Сьогодні економічні проекти, що обіцяють занадто більший прибуток або зовсім не утримуючі прогнозів, не в змозі залучити фінансування й забезпечити сторонню участь у капіталі компанії.

Оскільки найчастіше немає навіть загальної інформації про те, наскільки перспективно працює яке-небудь підприємство в порівнянні з його конкурентами, для

розрахунку потенційного прибутку від капіталовкладень доводиться управляти в основному “нюхом” і інтуїцією.

Прихильники розумного управління державними ресурсами вимагають більш об'єктивних критеріїв і оцінку можливих наслідків, перш ніж робити вкладення. Порівняльний аналіз показників слугує критичним аргументом щодо значної кількості помилкових широкомасштабних проектів, які працюють за принципом “Якщо не знаєте, куди йдете, будь-яка дорога приведе вас сюди”. Порівняльний аналіз показників проводиться не тільки з метою оптимізації роботи бізнесу. У більшості випадків він часто націлений на виявлення сфер з надлишковими витратами, але також може виявляти сфери з занадто низьким рівнем капіталовкладень. Наприклад, якщо рівень витрат організації на одного працівника — один з найнижчих у даній галузі, це навряд чи можна вважати істотним досягненням організації, у тому випадку якщо оборот і невдоволення працівників — одні з найвищих.

Коли порівняльний аналіз показників проводиться на звичайній основі, він допомагає керівництву організації здійснювати зворотний зв'язок і одержувати інформацію про управління ризиком, а також установити шкалу для вибору пріоритетів.

Порівняльний аналіз показників є необхідним для розробки програми постійного вдосконалювання, тому що він дає організації можливість порівнювати досягнуті рік у рік результати. Організації можуть порівнювати свої операції “як є” з організаціями, що мають центри по сполучених послугах або з операціями, проведеними при залученні сторонніх ресурсів. Хоча концепція порівняльного аналізу показників існує вже досить давно, недавні досягнення у сфері комп'ютерних технологій дозволяють збирати дані й співробітничати таким чином, щоб процес проведення порівняльного аналізу був результативним і економічним.

Статус світового рівня

За винятком служб, націлених на людей (поліція, пожежні, санітарний контроль, бюро з працевлаштування й оборона), управління приватного сектора найчастіше розглядають процес адміністрування як кредиторську заборгованість, а підбір кадрів і розрахунок заробітної плати можна порівняти з аналогічними процесами в приватному секторі, і тому порівняльний аналіз показників цих секторів можна проводити на подібних засадах. Порівняльний аналіз показників заснований на трьох основних концептах, сформульованих Accenture і його партнерами The Hackett Group.

Продуктивність. На наш погляд, продуктивність — це міра, якою організація використовує свої стратегії, методи й процеси, що дозволяють працювати при мінімальних витратах (тобто діє правильно). Оцінка продуктивності роботи компанії виробляється з урахуванням чисельності персоналу, тривалості циклу й рівня системної інтеграції.

Ефективність. Ефективність — це міра, у якій організація може встановити максимально можливу ціну або рівень послуг (тобто робить те, що треба). Оцінка ефективності виробляється з обліком кількості помилок, використання комп'ютерних процесів (управління пільгами, надаваними роботодавцем, статус повернення приватної позики й т.д.), і процентного співвідношення часу, витраченого на аналіз інформації вчасно, витраченому на її збір.

Рівень світових стандартів. Це поняття, що позначає виконання певного процесу або функції, досить продуктивно й ефективно для того, щоб даний процес або функція займали місце у верхній частині квадранту.

Виявивши показники, які розташовані на низькому рівні, організація може спробувати вивести всі свої управлінські операції на світовий рівень. Але більш імовірно, що організація віддасть пріоритет інвестиціям у галузі, які дадуть можливість одержати перевагу над конкурентами, або, якщо мова йде про уряд, забезпечити максимально можливий чистий прибуток.

Таким чином, теоретично можливо домогтися світового рівня у всіх сферах, а організації, що знаходиться в останній квадранті (наприклад, вимір часу на розрахунок заробітної плати), можуть вийти на світовий рівень в іншій сфері (припустимо, бюджет і планування). Проаналізувавши причини, за якими організації досягають світового масштабу в певних процесах і сферах, можна дослідним шляхом виробити передові стратегії, що полягають у здійсненні тільки тієї діяльності, що сприяє збільшенню рівня продуктивності.

Як правило, проект порівняльного аналізу показників здійснюється при участі фахівця зі сторони з управління продуктивністю й складається з п'яти шаблів.

1. *Планування й робоча нарада.* Перший крок до успішної реалізації проекту порівняльного аналізу показників — складання докладного плану, що починається зі збору інформації. На нараді про відкриття проекту при сприянні зовнішнього партнера, описується процес збору даних, затверджуються вимоги до збору інформації, обговорюються визначення процесу (наприклад, які види діяльності включають кредиторську заборгованість?), після чого завдання зі збору інформації розподіляються між конкретними людьми.

2. *Збір даних і опитування.* Збір даних починається відразу після наради й триває від восьми до дванадцяти тижнів (він може тривати довше або проходити швидше залежно від масштабу проекту). Для підтримки зв'язку між координаторами дані організації й зовнішнього партнера, і для того, щоб оцінити поточні результати збору інформації, під час збору показників проводяться періодичні телефонні конференції й зустрічі.

3. *Перевірка правильності даних.* Коли дані зібрані, оцінюється їхня точність, повнота й актуальність. Для перевірки точності й поліпшення якості інформації часто потрібно їх переглянути два-два рази.

4. *Аналіз і інтерпретація.* Коли дані зібрані, вони аналізуються фахівцем з боку управління продуктивністю. Потім проводиться оглядова сесія для обговорення зібраної інформації й висновків, і тільки після цього вони використовуються як альтернативи й рекомендацій економічного обґрунтування.

5. *Результати.* Результати викладаються в доповіді, що приділяє особливу увагу розривам між оцінками рівня організації й промислових показників, і ця доповідь надається виконавчій команді організації. У доповіді також розглядаються основні короткострокові плани відносно контролю персоналу, організації або менеджменту, а також застосування підходящих передових стратегій.

Проводиться попередня оцінка рівня заощаджень або ціни, що може бути встановлена, якщо організація може працювати на одному рівні з іншими організаціями світового масштабу. На цьому етапі фахівець із порівняльного аналізу показників і з управління продуктивністю може скласти деталізований план, у якому будуть визначені строки, людські й консультаційні ресурси, ризики й загальний рівень інвестицій. Щодо цього порівняльний аналіз показників стимулює організаційну підтримку результативної діяльності. Розглянутий тут підхід до проведення порівняльного аналізу показників суттєво відрізняється від підходу, що зазвичай застосовується в промисловості. Найчастіше уряд може зв'язатися телефоном з декількома сусідніми юрисдикціями або використовувати поштові дослідження для збору даних.

Таким чином, питання про те, чи дає порівняльний аналіз об'єктивні результати, залишається спірним. В кращому випадку, об'єктивними можуть бути лише порівняння загального плану; припустимо, якщо фінансові витрати занадто високі, уряду важко визначити причину: кредиторська заборгованість або проблеми загального бухгалтерського обліку.

Дослідження Accenture показало, що високої ефективності домагаються в основному ті організації, які досягають досконалості в таких сферах як фінанси й управ-

ління ланцюжками поставок. Це відкриття дуже перспективно для урядів країн, які протягом всієї своєї історії працювали з використанням вартісних адміністративних процесів або організаційних структур.

Здатність уряду правильно зіставляти результати своєї діяльності з результатами діяльності урядів інших держав і великомасштабних організацій, використовуючи порівняльний аналіз показників — важливий крок уперед на шляху до великомасштабної трансформації службових структур, заснованої на конкретних фактах.

Про авторів

Рован А. Міранда — чиказький партнер компанії Accenture Finance & Performance Management. Доктор Міранда викладає на денному відділенні аспірантури Чиказького Університету за напрямом “Державна політика”

Девід А. Вільсон — керуючий партнер Accenture Government/Finance & Performance Management. Має понад 20 років консультативного досвіду, переважно в сферах планування ресурсів і фінансових операцій, і він живе в Міннеаполісі. Він також очолює відділення фінансів і адміністрування робочої групи Державного й місцевого управління в США.

Додаток 1.6

Управління змінами в епоху без закономірностей

Микола Алексеев, “Сервісторг”

“Захищати вчорашній день, тобто традиційне, набагато ризикованіше, ніж створювати день завтрашній” П.Друкер.

У багатьох галузях сучасної економіки умови господарської діяльності змінюються дуже швидко. Стрімкий науково-технічний прогрес призводить до появи нових технологій, на основі яких розробляються нові види продукції й послуг. Навколо нових технологій і продукції формуються нові ринки. Економіка зростає, підвищується індивідуальний і суспільний добробут, змінюються запити споживачів і структура попиту. До цінностей економічного росту прилучається все більша кількість країн. Світова економіка за рахунок нових технологій і уніфікації запитів споживачів поступово стає глобальною.

Під тиском зовнішніх обставин ділові підприємства змушені змінювати власні стратегії, системи й структури управління. Інакше їхня результативність в умовах зростаючої конкуренції може бути швидко поставлена під сумнів. Той, хто встигає випередити конкурентів і першим запропонувати ринку нові результативніші управлінські рішення, як правило, одержує додаткові конкурентні переваги.

Причини змін

Будь-який, навіть найбільший і складний бізнес складається з операцій і процесів, виконуваних людьми. Людина не може працювати швидко, чітко й результативно, якщо при виконанні будь-якого елементарного завдання буде щораз заново шукати її оптимальне рішення.

Кожен з нас учитися керувати автомобілем якийсь час, протягом якого намагається й засвоює різні прийоми водіння. Поступово відбувається відбір найбільш зручних прийомів, формуються навички. Поступово в людини з’являється свій власний стиль водіння. При цьому водій рано або пізно перестає замислюватися над тим, як саме він виконує той або інший прийом. Водіння стає чимось аналогічним подиху: перетворюється в рутину й не вимагає постійного перегляду й аналізу способів здійснення конкретних операцій. І тоді водій може вибирати маршрут, по якому добереться на роботу або на відпочинок, не замислюючись про те, як і коли йому доведеться перемикаати швидкості або вичавлювати зчеплення.

Так само й у діловій практиці. Результативні стратегії можуть працювати тільки тоді, коли в їхній основі лежать чітко пророблені рутинні процеси й операції. У цьому випадку виконання елементарних дій не вимагає занадто багато часу й фінансів, з'являється необхідна спеціалізація і якість продукту, взаємодія працівників і структурних одиниць легко координується, поведінка підприємства стає передбачуваною і керованою.

Час від часу існуюча система рутинних процесів раптом втрачає свою дієвість. Це може відбутися як під впливом зовнішніх змін, так і через втрату частини інформації й деградації самих рутинних процесів. І тоді для збереження дієвості потрібно внести зміни в існуючу систему роботи підприємства.

Зміна рутинних процесів виникає під впливом нововведень, джерелом яких є ініціатива окремих працівників, служб або керівництва підприємства. Залежно від змінюваного об'єкта нововведення прийнято ділити на технічні й адміністративні. Технічні стосуються створення нової або вдосконалювання існуючої продукції або технології. До адміністративних — будь-яка зміна в системі управління й організації роботи підприємства. Як правило, нововведення мають на меті підвищення результативності роботи підприємства — поліпшення ділових операцій, вихід на новий ринок, створення нового продукту або послуг, або вирішення політичних завдань — посилення впливовості конкретних посадових осіб, перерозподіл ресурсів тощо.

В остаточному підсумку завдання управління змінами полягає в тому, щоб правильно оцінити суть процесів, що відбуваються в зовнішньому середовищі підприємства, відібрати й впровадити ті нововведення, які дозволять звести все різноманіття зовнішніх і внутрішніх впливів до єдиної лінії поведінки, зберегти або підвищити результативність діяльності.

Процес управління змінами починається з усвідомлення існування проблеми втрати дієвості або загрози з'яви цієї проблеми в майбутньому. Після цього необхідна постановка цілей адміністративного проєкту, що є в проєктуванні нової стратегії, систему і структуру управління, що відповідають умовам діяльності, що змінюються. Після того, як новий організаційний проєкт підготовлений, складається програма його впровадження. А в процесі реалізації повинен здійснюватися контроль досягнутих результатів.

Методології організаційного проєктування була присвячена раніше опублікована стаття "Організаційне проєктування в епоху без закономірностей". Зокрема, в ній говорилося про способи ліквідації стратегічних розривів, представлених на Рис. 1. Тому в даній статті основна увага приділена іншим етапам циклу управління змінами.

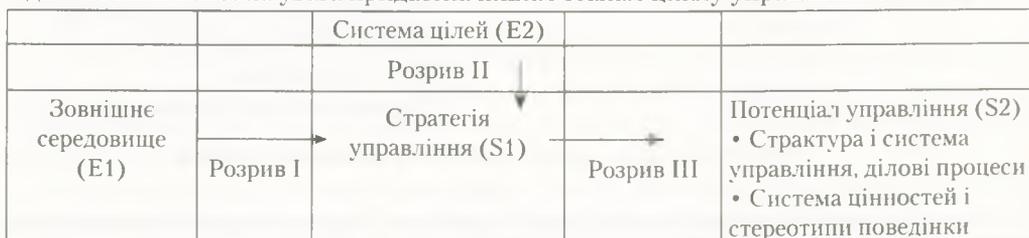


Рисунок 1. Стратегічні розриви, як основа для планування змін

Усвідомлення необхідності й ініціювання змін

Усвідомлення проблеми недієвості менеджменту й необхідності змін може відбуватися на основі завчасного аналізу логіки процесів, що протікають на ринку й усередині компанії. Такий варіант найпривабливіший тим, що підприємство може завчасно здійснити весь комплекс необхідних змін в організації бізнесу. Тоді зовнішні зміни з загрози благополуччю перетворюються в сприятливі можливості для розвитку. Управління змінами стає активним. А сама програма перетворень виявляється пов'язаною з меншими витратами, даючи при цьому найбільший ефект (рис. 2).

Методами виявлення загроз у цьому випадку є прогнозування розвитку ситуації. Як правило, перегляд ділової практики підприємства вимагають кардинальних зовнішніх змін, в умовах коли попередній досвід успішного управління втрачає актуальність. Тому найбільш корисною при прогнозуванні розвитку ситуації є розуміння логіки процесів, що відбуваються, і хороша інтуїція упорядкованих. Використання статистичних методів і кількісної інформації також необхідні, але вони віграють скоріше допоміжну роль.

Довкілля дає величезну кількість інформації про події навколо підприємства. Із часом цей потік інформації тільки посилюється. І принципово проблемою стає виявлення загального потоку саме тих сигналів, які вказують на майбутні зміни. Дуже ретельна фільтрація інформації небезпечна збільшенням імовірності відкинути в процесі відбору щось дійсно важливе. З іншого боку, обробити весь потік інформації практично неможливо, а реагування на занадто велику кількість сигналів приводить до неефективного розпилення ресурсів. Уміння знайти "золоту середину" і розпізнати дійсно важливу інформацію становить одну з основних компетенцій, необхідних для результативного управління змінами.



Рисунок 2. Схема процесу активного управління змінами

Альтернативний варіант ідентифікації проблеми втрати результативності й необхідності змін складається з реакції "постфактум", тобто в результаті погіршення, що відбулося, показників діяльності компанії. Таке погіршення означає, що зовнішні несприятливі фактори вже стали діяти або деградація існуючих рутинних процесів зайшла досить далеко.

У цьому випадку головним обмеженням для програми змін стає період часу, протягом якого організація зможе зберігати фінансову стійкість. Інакше кажучи, витрати на реалізацію програми змін у сукупності зі збитками від оперативної діяльності не повинні привести до критичного зниження вартості активів, після якого самостійна діяльність підприємства виявляється неможливою. Таке управління змінами прийнято називати реактивним (рис. 3).

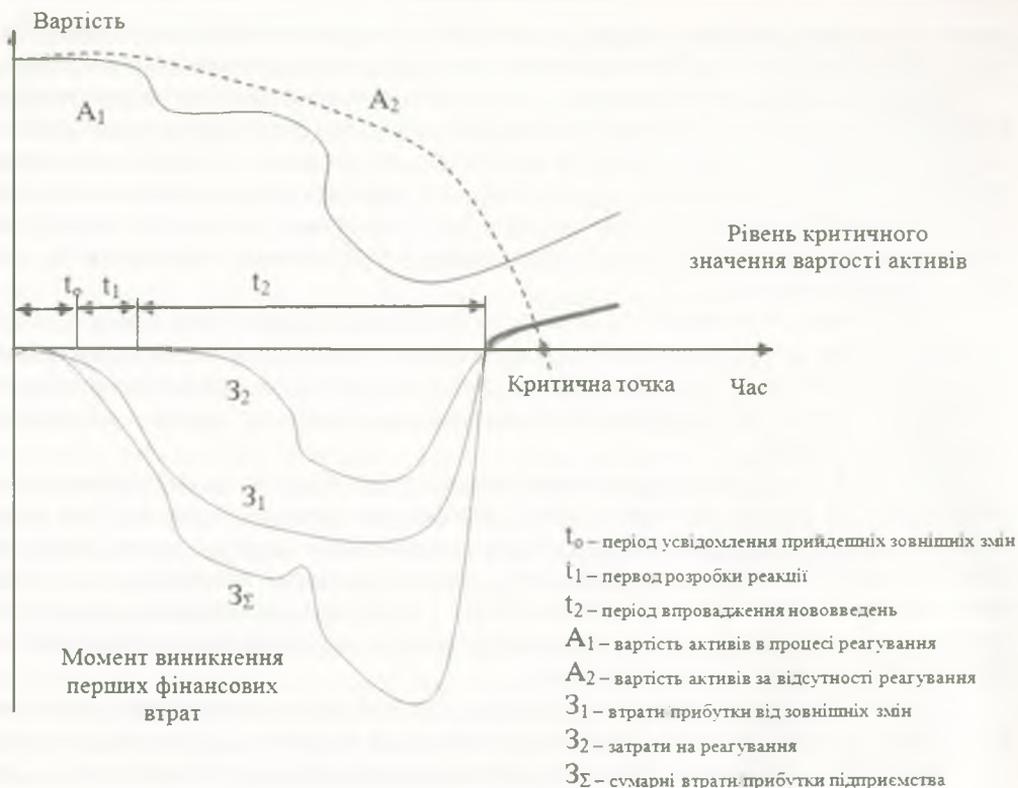


Рисунок 3. Схема процесу реактивного управління змінами

При реактивному управлінні змінами розуміння логіки поточного настільки ж необхідно, як і при активному. Але приходить воно, як правило, не відразу. Спочатку зафіксоване погіршення результатів діяльності списується на тимчасові об'єктивні труднощі й не викликає особливого занепокоєння. Коли побоювання все-таки виникають і стають досить серйозними, починається період використання стандартних рішень, що не виходять за межі сформованих процесів і систем управління. Найбільш традиційним з таких рішень є принцип: "Упав обіг, зазнаєш втрат — скорочуй витрати", або: "Упав обіг товарних запасів — знижуй ціни, посилюй рекламу".

І тільки після того, як весь арсенал успішних рішень, що раніше використовувалися, випробуваний, але не дав очікуваного результату, починається розуміння необхідності зміни системи управління й ділових процесів. Але втрати часу при цьому виявляються досить значними.

І чим більше часу було втрачено раніше, тим складнішим є планування й впровадження розроблених стратегій, процесів, систем і структур. Всі заходи щодо проектування й впровадження повинні бути скоординовані за часом між собою й зі змінами в зовнішній середовищі підприємства. Для цього розробляється план переходу в цільовий стан, закладений на етапі організаційного проектування.

Люди й ділові процеси

Таке завдання складне, насамперед, тому, що нові стратегії, процеси, системи й структури не можуть виникнути на пустому місці й неминуче повинні виходити шляхом зміни нині існуючих.

Сукупність стереотипів існуючого способу проведення ділових операцій має стійкість. Інакше ці стереотипи не дозволяли б підтримувати процеси й працювати результативніше раніше. Стійкий спосіб проведення операцій не може бути змінений одно-

разово й викликає протидію змінам, що називається організаційним супротивом. Цей супротив розподіляється за трьома рівнями: індивідуальному, груповому й системному.

Індивідуальний супротив виникає, насамперед, психологічною неготовністю співробітника усвідомити об'єктивність зовнішніх змін і прийняти пропоновані організаційні нововведення, що вимагають перегляду попереднього досвіду вироблення успішних управлінських рішень. Ще однією, але раціональнішою основою супротиву є психологічне сприйняття нововведень багатьма людьми як загрози своєму нинішньому стану. Це відбувається, у першу чергу, у силу низької компетентності для роботи в нових умовах.

Співробітники зі схожими поглядами на проблеми підприємства зазвичай об'єднуються в групи, внутрішньо однорідні за організаційними культурними орієнтирами. Такі групи відстоюють уже колективні системи цінностей і активніше намагаються впливати на стратегію підприємства. Консервативно настроєні групи є джерелами групового супротиву.

Системний супротив нововведенням виникає через відсутність на підприємствах потенціалу для аналізу зовнішніх змін і вироблення адекватної реакції. Так, якщо рішення стратегічних завдань як додаткове навантаження поручається підрозділам, відповідальним за оперативну діяльність, поточні проблеми витісняють на задній план роботу із впровадження організаційних і технічних нововведень. Аналогічна ситуація має місце й тоді, коли спеціально призначені для цієї роботи управлінці виявляються недостатньо компетентними.

Для подолання організаційного супротиву потрібна зміна системи цінностей співробітників і організаційної структури підприємства в цілому. На індивідуальному рівні вирішенню проблеми сприяє навчання й перекваліфікація співробітників. Для одержання підтримки нововведень необхідно переконати співробітників, що робота в нових умовах відкриває для них нові перспективи службового й професійного росту.

Домогтися такого результату можна, починаючи перетворення з так званої "стартової площадки". Тобто з тих груп співробітників, які однозначно підтримують пропоновані зміни. У випадку успішного початку нововведень їхні активні учасники повинні бути привселюдно винагороджені як матеріально, так і морально. Тим самим керівництво має мотивувати персонал до впровадження нових цінностей і принципів у роботу. Тоді поступово втягнути в процес перетворень частину персоналу, що залишилася, виявляється набагато легше. У всякому разі ризикують позбутися досягнутого раніше рівня уже ті співробітники, які не виявляють лояльності до нововведень.

У випадку невдачі перших нових починань співробітники, що беруть на себе відповідальність і ризик за впровадження нововведень, не повинні піддаватися переслідуванням і покаранням. Без проб і помилок при впровадженні нововведень обійтися неможливо. А покарання можуть швидко відбити у всіх бажання до участі в подальших експериментах.

Але в кожному разі необхідною умовою успішного подолання організаційного супротиву є підтримка з боку вищого керівництва, послідовність і жорсткість у використанні ними владних повноважень.

Причини індивідуального й групового супротиву значною мірою пов'язані з психологічними особливостями сприйняття людиною нововведень і не завжди мають раціональну природу. Тому заходи, спрямовані на подолання колишніх стереотипів поведінки, усвідомлення колективом необхідності змін і їхню активну підтримку мають впливати не тільки на раціональну, але й на емоційну сферу свідомості. Для емоційного впливу потрібні яскраві й символічні дії, що наочно свідчать про невідворотність змін.

У цьому плані дуже показовий випадок, що відбувся з однією торгівельною фірмою. Ця компанія в силу зовнішніх обставин була змушена змінити постачальни-

ків продукції й зайнятися виведенням на ринок нових торгових марок. Вирішити це завдання без активної участі менеджерів зі збуту неможливо. Однак весь персонал з торгівлі фірми за багато років роботи був безроздільно прихильний колишній марці.

Ніякі наради й збори, на яких максимально відкрито й докладно обговорювалися причини ситуації, що виникла, нові завдання й критерії результативності роботи зі збуту й просування, не дозволяли домогтися кардинального повороту у свідомості менеджерів. Десь у глибині душі в людей зберігалася надія на повернення до колишнього звичного стану речей. Замість пропозиції клієнтам нового асортименту продукції під новою маркою, менеджери продовжували пояснювати, що поки що колишнього асортименту у компанії немає.

Усе змінилося в той момент, коли в торговельній залі компанії з'явився співробітник і почав відривати від стендів колишню фірмову символіку. До його обов'язків входила підготовка зали для презентації нового асортименту під новими товарними знаками. Своїми діями ця людина зробила щось набагато більше. Всі менеджери залишили свої справи й стали мовчки спостерігати за неквапливими діями співробітника. Всі вже знали, що щось подібне повинно відбутися із дня на день. Як тільки люди самі стали свідками цього процесу, вони пережили глибоке емоційне потрясіння й повністю відчували незворотність змін, що відбуваються.

Планування й впровадження змін

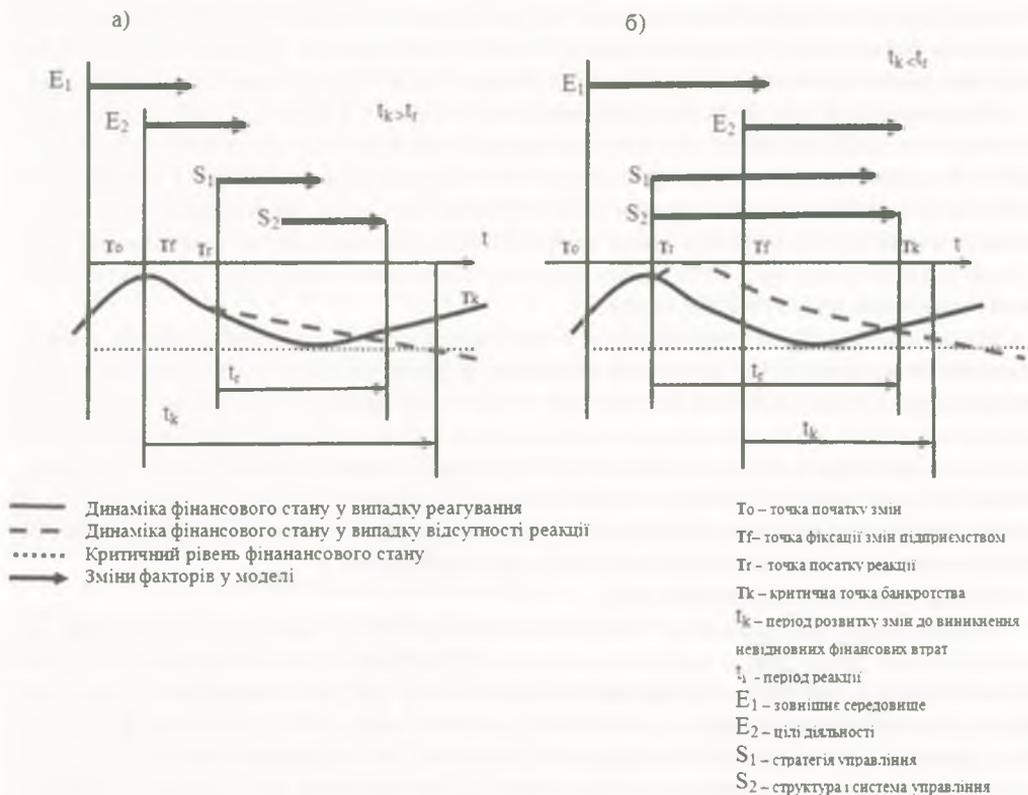
Метод "стартової площадки" здатен забезпечити тільки поступове подолання організаційного супротиву й виявляється дієвим у ситуаціях, коли підприємство володіє необхідним для його використання запасом часу. Як уже говорилося, граничний період реакції підприємства на зовнішні стратегічні зміни об'єктивно обмежений часом, протягом якого умови господарської діяльності, що змінилися, не встигають завдати підприємству невідновних збитків. Реалізація програми змін повинна повністю укладатися в цей граничний період. Але, з іншого боку, збільшення термінів впровадження нововведень знижує супротив змінам і витрати на його подолання.

Тому принциповою проблемою є мінімізація сукупних втрат від впливу зовнішніх змін і подолання організаційного супротиву шляхом вибору оптимального варіанта реорганізації. Ці варіанти розрізняються послідовністю ліквідації стратегічних розривів і способами подолання організаційного супротиву.

Подолання індивідуального й групового супротиву пов'язане з відновленням неформального елемента потенціалу управління — організаційної культури. Подолання системного супротиву вимагає зміни формальної організаційної структури й системи прийняття управлінських рішень. Тому в адміністративному проєкті формальна реорганізація й коректування організаційної культури часто виступають як окремі комплекси робіт.

Класичний варіант організаційної адаптації, описаний ще А. Чандлером, допускає наступну послідовність організаційних змін: стратегія – формальні системи й структури – організаційна культура й поведінка персоналу. Цей процес допускає поступове усвідомлення глибини проблем, що виникають і пошук їх вирішення методом спроб і помилок. Він можливий тільки при повільних зовнішніх змінах, які підприємство встигає зафіксувати й відреагувати на них "постфактум" (Рис. 4). Зміна системи цілей у цьому випадку відбувається шляхом природного заміщення менш ефективних власників у процесі торгівлі акціями й частками капіталу підприємств.

Реорганізація здійснюється помітно швидше, якщо нова стратегія лягає на заздалегідь підготовлену базу. Послідовність змін має в цьому випадку такий вигляд: культура й система цілей – формальні системи й структури – стратегія. Організаційний супротив впровадженню нової стратегії в цьому випадку виявляється помітно меншим. Але в цьому випадку нова стратегія, структура системи управління, ділові процеси повинні формуватися не мимовільно методом спроб і помилок, а свідомо й цілеспрямовано.



Риунок 4. Графік вироблення управлінської реакції підприємства зі зміни стратегії й структури управління:

- а) при повільних зовнішніх змінах,
 б) при швидких і безперервних зовнішніх змінах

Третій варіант перетворень допускає паралельна зміна всіх основних елементів організації. Він найбільш складний, хоча перші позитивні результати можуть з'явитися швидко. Організаційний супротив у цьому випадку буває максимальним, у силу чого до такого варіанту схильються найчастіше під тиском обставин у кризових ситуаціях.

Для подолання супротиву в цьому випадку у вищому керівництві формується група однодумців, що рішуче порушує сформовані формальні системи й структури, не допускаючи до прийняття рішень супротивниками змін. І протягом нетривалого часу, поки не ствердиться нова організація або не мине найбільш гострий період кризи, управління підприємством здійснюється за допомогою безпосередніх розпоряджень вищого керівництва, що доводяться до співробітників нижнього рівня ієрархії управління.

Додаткову небезпеку в цьому випадку несе в собі явище так званої зворотної лояльності. Річ у тім, що індивідуальний і груповий супротив персоналу в умовах кризи перед чітко усвідомлюваною загрозою може різко знижуватися. Але вже за перших ознак відступу небезпеки супротив відроджується з новою силою, руйнуючи знову створену систему й структуру управління. Тому навіть при явних успіхах у справі організаційних перетворень у кризовій ситуації не можна послабляти активність заходів щодо попередження й ослаблення супротиву.

Окрім того, в умовах високої мінливості зовнішнього середовища важливою умовою успішної адаптації стає використання активного управління змінами. Завчасна реакція стає необхідною, коли час, необхідний на розробку й впровадження всього комплексу нововведень, вимагатиме більшого відрізу часу, за час, протягом якого відбувається розвиток змін у зовнішньому середовищі.

Підприємство може здійснити повний комплекс внутрішніх змін до того, як зовнішні процеси встигнуть нанести фінансові збитки. В ідеалі правильно спланована стратегія в такому випадку дозволить досягти конкурентних переваг і отримати додатковий прибуток.

Як це може відбуватися насправді

Наочним прикладом дієвого активного управління змінами є робота корпорації "Боїнг", яка змогла не тільки не втратити, але й поліпшити свої конкурентні позиції в результаті геополітичних змін і глобалізації ринків аерокосмічної промисловості. У дев'яності роки "Боїнг" активно заповнював існуючі пробіли в ключових технологіях і виходив на нові сегменти ринку, що дозволяють йому успішно розвиватися в умовах комерціалізації галузі й росту нової економіки. Структура управління (рис. 5) дозволяла корпорації вбирати в себе у вигляді окремих модулів нові компанії, що відповідали за свій сегмент ринку.

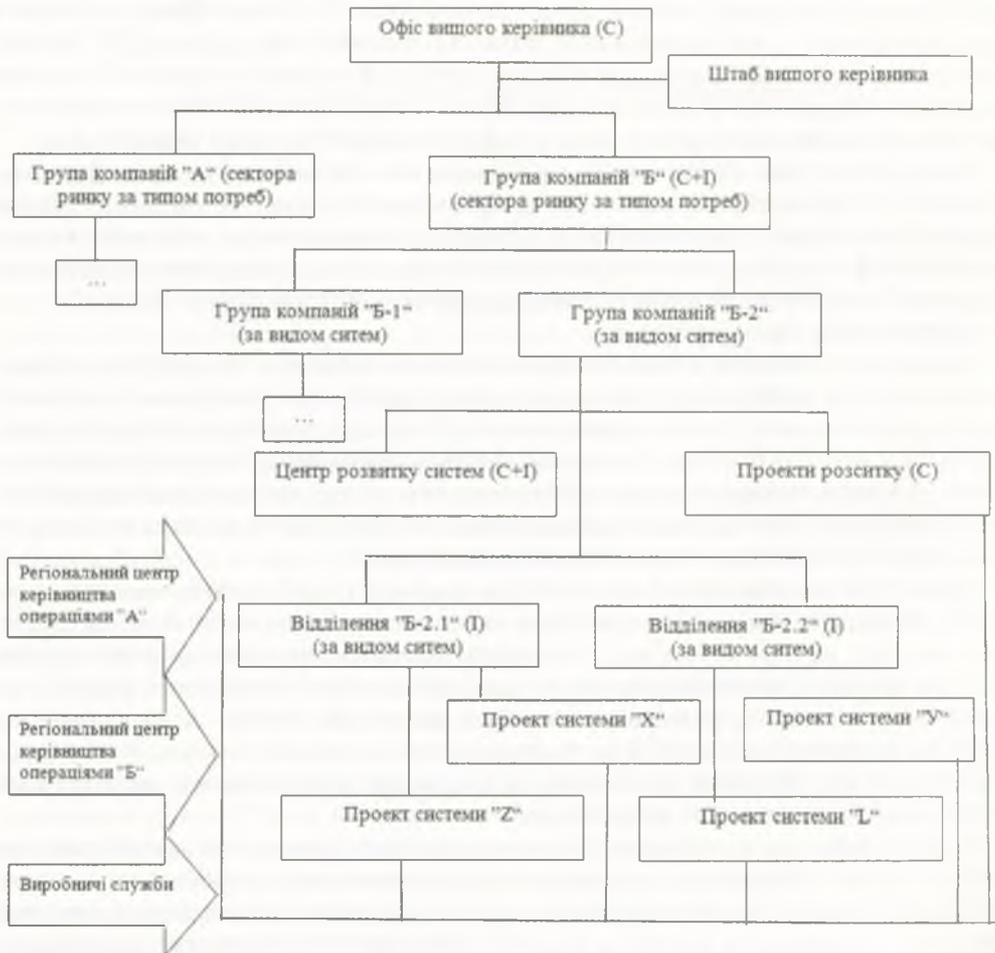


Рисунок 5. Принципова схема структури управління корпорації "Боїнг"

Саме так відбулося, наприклад, при поглинанні в 1996 році фірми "Рокуелл Дайнемікс", що виготовляла військову й космічну техніку в складі корпорації "Рокуелл Інтернешнл". Причиною продажу відділення стало прагнення "Рокуелл" позбутися активів, що втратили ефективність після скорочення державних закупівель військової техніки. У складі "Боїнга" нове відділення мало було розширити перелік výro-

блених компонентів і підсилити позитивний ефект масштабу в сфері силових установок космічних систем. Тому воно, на правах компанії “Рокетдайн”, потрапило до складу групи інформаційних, космічних і оборонних систем у підрозділ космічних транспортних систем.

Таким чином, зміну стратегії управління “Боїнг” здійснював паралельно зі змінами в структурі, які забезпечили зовнішню результативність діяльності. Після цього, починаючи з 2000 року, корпорація приступила до інтеграції своїх підрозділів, що забезпечує внутрішню дієвість. У рамках завершального етапу реструктуризації “Боїнг” планує позбутися від зайвих потужностей, що виникли в результаті поглинання компаній зі схожими виробами й технологіями (наприклад, “Макдоннел Дуглас”), наростити виробництво й передати частини виробничих операцій зовнішнім постачальникам [3].

Зміни стали традиційною практикою управління в корпорації “Боїнг” уже давно. У тридцять років саме ця компанія створила легендарний бомбардувальник “В-17”, що приніс їй загальну популярність під час Другої світової війни. У п’ятидесяті роки корпорація створила перший у світі пасажирський літак на реактивній тязі — “Боїнг 707”. Наприкінці шістдесятих років корпорація побудувала перший широкофюзеляжний пасажирський літак “Боїнг 747”. У дев’яності роки “Боїнг” першим у галузі створив комплексну систему автоматизованого проектування й здійснив стратегічні зміни, описані вище.

Така суттєва база використання змін дозволила компанії створити неформальні цінності й традиції, формальні процеси, системи й структури управління, добре сприйнятливі до змін. Тому головні складності при впровадженні змін виявляються пов’язані з функціональною інтеграцією й інтеграцією організаційних культур поглинених компаній із процесами й організаційною культурою самого “Боїнга”.

Контроль при проведенні змін

Однак, наскільки добре була б відпрацьована на підприємстві практика управління змінами, для майбутнього стану нової економіки й умов господарської діяльності характерний високий ступінь невизначеності. Тому при розробці, відборі й впровадженні нововведень без спроб і помилок обійтися неможливо. Така особливість процесу управління змінами висуває особливі вимоги до здійснення функції контролю, що має будуватися не на мінімізації відхилень, а на формуванні позитивного зворотного зв’язку, що підсилює сприятливі внутрішні зміни.

Поява ідей нововведень усередині підприємства є статистично випадковим процесом. Менеджмент підприємства здатен тільки створити сприятливі умови для їхньої генерації, відбору й реалізації. Інструментом вирішення цього завдання служить система управлінських цінностей і мотивації, що заохочує пошук нових рішень і націлює співробітників на розумний ризик. Будь-яке нововведення — це відхилення від існуючої практики діяльності. Тому контроль за відхиленнями в управлінні змінами є неприйнятним. Кожне відхилення від запланованих параметрів має аналізуватися й розглядатися як можливе джерело сприятливих змін.

Розходження між контролем за відхиленнями і контролем при управлінні змінами показані на рис. 6. Наприклад, при реалізації проекту на етапі розробки й впровадження змін до початку використання нових процесів у режимі регулярного управління фіксується перевитрата коштів на НДДКР. Якщо він був викликаний додатковими дослідженнями, що надають продукту або процесам додаткові споживчі властивості, то подальше інвестування в остаточному підсумку здатне помітно збільшити дохід від проекту. При управлінні змінами таким роботам має бути “зелене світло”, а витрати на НДДКР збільшені. Якщо ж контроль здійснюється на основі мінімізації відхилень, що відбуваються вкладення повинні бути по можливості скорочені для наближення до запланованих параметрів. У цьому випадку розроблюваний продукт або процеси можуть не набути необхідних якостей і не забезпечити очікуваний прибуток.

Чистий прибуток проекту

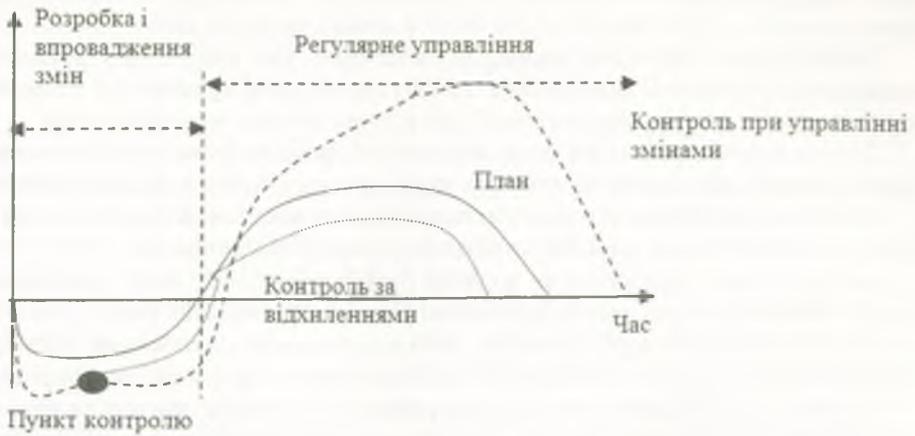


Рисунок 6. Схема реалізації контролю при управлінні змінами

В англійській компанії “Марконі”, яка працює у сфері інформаційних систем і сучасних високих технологій, саме невизначеність зовнішніх стратегічних змін спонукала перейти від консервативного відбору проектів і фінансування робіт у нових сферах діяльності, заснованого на мінімізації ризику й чіткого планування витрат, до формування портфеля ризикованих проектів. Керівництво компанії сформулювало цей принцип у такий спосіб: “Якщо ви приймаєте рішення, маючи 60 або більше відсотків необхідної вам інформації, ви, імовірно, уже спізналися” [1]. Чим менше компанія має інформації про нові технології й можливі майбутні ринки нової продукції, тим більші можливості відкриваються перед компанією. Звичайно, за умови досить високої кваліфікації технічних фахівців і менеджерів.

Управління змінами й дієвість (результативність)

Прийнято вважати, що ризик невдачі при будь-яких серйозних змінах у діловій практиці підприємств через невизначеність майбутнього й важкої передбачуваності результатів набагато вище, ніж при збереженні стійкого традиційного стилю дій. І що прихильники змін — люди, схильні до підвищеного ризику, яких спонукає, насамперед, високий рівень прибутковості, який забезпечується у випадку удачі. У такій подачі управління змінами схоже на лотерею.

Однак у секторах нової економіки, що динамічно розвиваються, розраховувати на дієвість може тільки той, хто прагне не відстати від вимог часу, чітко визначає стратегію й здійснює активні зміни. Більше того, новаторські рішення лідерів змін багато в чому самі починають формувати умови конкуренції й тим самим створюють додаткові переваги. Чим значніше нововведення, лідери випереджають зміни конкурентів у бізнесі, чим краще враховують тенденції розвитку ринку, тим більше одержують прихильників серед споживачів і тим складніше буває послідовникам змінити ринкові переваги на свою користь. Навіть якщо рішення послідовників виявляються досконалішими з технічної точки зору.

Саме так відбулося з появою традиційної клавіатури друкарських машинок і комп’ютерів, у верхньому ряді якої перебуває послідовність клавіш QWERTY. Таке вирішення завоювало ринок і стало загальноприйнятим стандартом незважаючи на те, що після нього пропонувалися зручніші для користувача варіанти поєднання клавіш. Щось подібне відбулося й з комп’ютерами корпорації ІВМ, коли вона першою стала пропонувати свою техніку масовому корпоративному споживачеві для автоматизації й підвищення продуктивності рутинних операцій. Аналогічно на ринку

програмного забезпечення затвердилася операційна система Windows, незважаючи на те, що багато фахівців нещодавньої критикували за надмірну громіздкість і низьку продуктивність. Продовжувати цей список можна ще дуже довго.

Таким чином, найзахоплюючим для ініціаторів і учасників змін є не бажання при вдалому збігу обставин зірвати банк, а відчуття реальної причетності до формування майбутнього не тільки своєї компанії, але й своєї галузі, і всієї економіки.

Для того, щоб звести ризик до мінімуму й зробити управління змінами максимально дієвим, не схожим на лотерею, варто дотримуватися декількох правил.

По-перше, ідеї й проекти повинні спиратися на докладний аналіз змін на ринку й уписуватися в чітко пророблену стратегію розвитку підприємства.

По-друге, ідей і проектів змін повинне бути досить багато, щоб відображати увесь спектр можливих проблем підприємства. При їхній реалізації часто доводиться йти шляхом послідовних спроб і помилок, щоб відшукати по-справжньому дієве рішення. Більшість із них може бути відкинута на різних стадіях пророблення й впровадження.

По-третє, для забезпечення результативності такого відбору в управлінні необхідно забезпечити надійну систему контролю, що дозволить зіставити досягнуті результати проекту з очікуваними й розкрити раніше незаплановані ринкові можливості або перешкоди для впровадження змін. При невдачах треба зберігати послідовність і рішучість у здійсненні задуманого.

По-четверте, необхідно організаційно відокремлювати проекти змін від оперативної діяльності із забезпечення поточної прибутковості бізнесу.

По-п'яте, необхідно докладно проробляти план подолання організаційного супротиву. На противагу цьому навіть найвдаліші ідеї можуть бути згублені на етапі впровадження.

Перераховані правила прості й зрозумілі, але дотримуватися їх буває складно. Проте, для того, хто робить зміни невід'ємною частиною своєї ділової практики й домагається виконання цих правил, ризик втратити свій бізнес набагато менше, ніж для того, хто змін уникає. Саме цей факт і змусив Пітера Ф. Друкера, визнаного засновника й класика теорії менеджменту, написати наступне: "Безперечно, в інноваційній діяльності не обійтися без ризику. Але хіба не ризиковано щодня їздити на автомобілі? За суттю, вся економічна діяльність пов'язана з високим ризиком, а захищати вчорашній день, тобто традиційне, набагато ризикованіше, ніж створювати день завтрашній" [2, с. 188].

1. Гатрі Д. Лорд — новатор // Відомості. — 2000. — № 108. — 21 червня. — с. А-5
2. Друкер Ф. Пітер. Ринок: як вийти в лідери. Теорія й практика. (Підприємництво й інновації. Практика й принципи). — М: Book chamber international, 1992. — 352 с.
3. Сетаїсі Соноко. Воєнг почав перебудову // Відомості. — 2000. — № 151. — 21 серпня. — с. Б-2.

Докладна інформація про дієве управління змінами за адресою:
http://www.iteam.ru/publications/project/section_35/article_1702/

Додаток 1.7

Стилі керівництва

Параметри взаємодії керівника-підпорядкованого	Авторитарний	Демократичний	Ліберальний
Прийняття рішень	Одноосібно вирішує	Радиться з підпорядкованими перед прийняттям рішень	Чекає вказівок від керівництва чи рішення ради

Закінчення таблиці

Спосіб доведення рішення до виконання	Наказує, розпоряджається, командує	Пропонує, прохає	Прохає, вмовляє
Розподіл відповідальності	Бере на себе чи перекладає на підпорядкованих	Розпоряджається в межах повноважень	Знімає з себе будь-яку відповідальність
Ставлення до ініціативи	Пригнічує повністю	Збагачує, використовує в інтересах справи	Віddaє ініціативу в руки підпорядкованих
Ставлення до підбору кадрів	Лякається кваліфікованих працівників, прагне їх позбутися	Підбирає ділових, грамотних працівників	Підбором кадрів не займається
Ставлення до недоліків власних знань	Все знає — все вмiє	Постійно збагачує свою кваліфікацію, враховує критику	Поповнює власні знання та підтримує цю рису і підпорядкованих
Стиль спілкування	Тримає дистанцію, нетовариський	Дружно спрямований, любить спілкування	Лякається спілкування. Спілкування з підпорядкованими лише за їх ініціативи
Характер відносин з підпорядкованими	Керується настроєм	Рівна манера спілкування. Постійний самоконтроль	М'який, підкорений
Ставлення до дисципліни	Прибічник формальної жорсткої дисципліни	Прибічник розумної дисципліни. Здійснює диференційний підхід до людей	Вимагає формальну дисципліну
Ставлення до морального впливу на підпорядкованих	Вважає покарання основним методом стимулювання, надає перевагу обраним лише на свята	Використовує різні види стимулів постійно	Діє таким же чином

Додаток 2.1

“Підходи в стратегічному управлінні”:

Метод Птаха

Почніть зі світу загалом: досліджуйте його на предмет можливостей, за які можна вчепитися, і використовуйте їх на максимально.

Ви будете немов птах, що шукає гілку на великому дереві, яка йому підходить, на якій потім і приземляється. Використовуючи цей підхід, ви зможете розглянути набагато більше можливостей, ніж здатні уявити. Але ваше рішення, яке ви рано чи пізно ухвалите, оскільки увесь час залишатися в повітрі неможливо, буде переважно *суб'єктивним*, а, отже і ризикованим.

Метод Білки

Почніть з себе — де ви перебуваєте зараз із тими навичками й досвідом, якими ви володієте, — і що вам удалося б зробити найкраще. У рамках цього підходу ви є у ролі білки, що піднімається на те ж велике дерево. У цьому випадку ви починаєте шлях зі стовбура, зі знайомої території, рухаючись обережно, сучок за сучком, щоразу вирішуючи, чи підходить вам та або інша гілка. У будь-який момент часу у вас буде всього одна або дві альтернативи, з яких ви зможете вибирати, однак ваше рішення буде ґрунтуватися на більшому обсязі інформації, ніж у попередньому випадку, і ви менше ризикуватиме.

На відміну від Птаха, що ухвалює *одне серйозне рішення*, Білка ухвалює *багато дрібних рішень*. Білка може ніколи не довідатися про ті можливості, які бачить Птах, але вона володіє більшим обсягом інформації про свій шлях.

Додаток 2.2

Базові стратегії Майкла Портера

Професор з Гарварда Майкл Портер представив три свої стратегії для зміцнення конкурентоспроможності компанії в далекому 1980 році в книзі “Конкурентна стратегія”. З тих пір стратегії М.Портера нітрохи не втратили своєї актуальності. Звичайно, багато підприємців вважають, що вони мають занадто загальний вигляд. Проте, слід мати на увазі, що Майкл Портер професор, консультант — його завдання саме й полягає в тому, щоб зібрати загальні методики й представити їх на широкий суд громадськості. А практичні тонкощі — це приватна справа кожного бізнесмена.

Свої стратегії М.Портер описав у той час, коли тільки набирала свою популярність концепція позиціонування, описана Джеком Траутом і Елом Райс. Основна суть стратегій М.Портера полягає в тому, що для успішного функціонування компанії їй потрібно якимось виділитися на фоні конкурентів, щоб не бути в очах споживачів усім для всіх, що як відомо означає нічим ні для кого. Щоб упоратися із цим завданням, компанія повинна вибрати правильну стратегію, якої і буде згодом дотримуватися. Професор М.Портер виділяє три типи стратегії: *лідерство за витратами, диференціація й фокусування*. При цьому остання ділиться ще на дві: фокусування на диференціації й фокусування на витратах. Розглянемо кожну стратегію докладніше.

Лідерство за витратами

Ця стратегія доволі проста. Щоб домогтися успіху компанія повинна знизити витрати й стати лідером з цього показника у своїй галузі. Зазвичай цей тип стратегії зрозумілий абсолютно всім службовцям компанії, тим більше, якщо її діяльність пов'язана з виробництвом яких-небудь товарів. Але бути найощадливішою компанією в галузі не просте завдання. По-перше, для цього слід використовувати все найсучасніше устаткування й намагатися досягти максимальної автоматизації процесів. Відповідно, компанія, що намагається стати лідером за витратами має потребу в якіснішому персоналі, що буде виконувати свою роботу й швидше, і краще (при цьому одержуючи більше).

Для того щоб мати низькі витрати, компанії слід обслуговувати досить багато різних сегментів ринку. Це логічно, тому що масштабніше виробництво, тим менші витрати на нього. Це, на думку М.Портера, найважливіший аспект усієї стратегії.

Для того щоб увесь час залишатися лідером за витратами компанії слід постійно шукати нові можливості заощаджувати, впроваджуючи нову техніку управління, найостанніші технічні розробки. Окрім цього не можна ігнорувати принципи диференціації, тому що є нагода того, що покупці вважатимуть якість продукції компанії не гідною для них. А тому, слід розуміти, що низькі витрати не є синонімом низькоякісної продукції, і навіть не є синонімом дешевої продукції. Ніхто не перешкоджає при належному позиціонуванні продавати товари по тій же ціні, що й конкуренти. А за рахунок низьких витрат компанія зможе одержувати вищий прибуток.

Стратегія лідерства за витратами допускає постійне спостереження за поточною ситуацією. Ця стратегія є небезпечною, тому що велика ймовірність того, що рано або пізно з'являться конкуренти, здатні зробити свої витрати ще нижче. Все це можливо, як за рахунок якіснішого маркетингу, так і за рахунок таких факторів як: мережа дистрибуції, технологічний прогрес, ноу-хау в управлінні, зовнішні фактори в країні й світі, вихід на ринок більших глобальних гравців, втрата мотивації співробітниками тощо.

Однією з головних спокус для лідера за витратами є розширення товарних асортиментів. Брати її на озброєння слід ретельно подумавши, тому що таке розширення може знищити всі переваги за витратами і тим самим знищить компанію. Ще один фактор, яким не варто нехтувати — споживачі. Вони можуть стати тим фактором, що може змусити компанію знизити ціни, що потягне за собою знищення всіх переваг лідера за витратами.

Диференціація

В основу диференціації була покладена концепція унікальної торговельної пропозиції. Зараз це вже не так. У принципі, при грамотному маркетингу продукт компанії може бути типовим представником галузі, але в головах споживачів він буде особливим. Диференціація, саме й полягає в тому, щоб зайняти унікальне місце в гловах споживачів, оперуючи якою-небудь унікальною властивістю продукту.

Диференціація однак може стосуватися не тільки самого продукту або маркетингу, але й системи збуту (наприклад, кредитні карти банку “Тінькофф” можна одержати тільки через директ-mail) тощо. Ця стратегія дозволяє створювати продукцію, що буде обходитися кінцевим споживачам набагато дорожче, ніж товари конкурентів (мова йде про товари класу люкс). Але не варто захоплюватися, при диференціації дуже важливо увесь час стежити за фінансами, тому що при неправильному управлінні може виявитися, що компанія йде на дно.

Серед вдалих прикладів диференціації слід зазначити стратегію компанії 7Up, що представила свій напій як “не Кола”. 7Up мав шалений успіх, який би тільки розвивати, якби компанія з незрозумілих причин на якийсь час не відмовилася від своєї стратегії “не кола” і не перейшла до “Америка вибирає 7Up”. Volkswagen “Жук” є одним із кращих прикладів диференціації. Цей автомобіль був представлений у той час, коли в США була мода на більші, гарніші й часто дорогі авто. “Жук” не підходив ні під одне з цих визначень і швидко став машиною, продажі якої були найбільшими в США. Але потім пішов провал. Це було пов’язане з тим, що Volkswagen вирішив стати всім для всіх, змінивши свою стратегію диференціації.

Компанії, що дотримуються стратегії диференціації можуть стати жертвами таких проблем, як більша різниця у витратах з лідером галузі. Це може викликати ситуацію, що компанія стане не актуальною, незважаючи на все своє позиціонування. Також, велика ймовірність того, що продукт компанії будуть копіювати конкуренти. Таким чином можуть зникнути всі диференціюючі переваги компанії (якщо це пов’язане із продуктом). Нарешті, варто відзначити, що компанія, що дотримується стратегії диференціації повинна уважно стежити за витратами. Поява японського автомобіля класу люкс під маркою Lexus сильно вдарило по позиціях американських і європейських гігантів, таких як Cadillac і Mercedes. Японці теж позиціонували себе, як автомобіль класу люкс, але за рахунок нижчих витрат він був набагато дешевшим подібних йому каділаків.

Фокусування

Стратегія фокусування полягає в тому, щоб вибрати певний сегмент у галузі й націлитися винятково на нього, щоб ця певна група покупців виділила компанію на фоні конкурентів. Відповідно, завдання компанії має виглядати привабливо саме для цього сегмента покупців. М.Портер ділить стратегію фокусування на дві частини. Перша — фокусування на витратах. Причому вона пов’язана з фокусуванням на витратах у роботі з одним, виділеним компанією сегментом галузі. За рахунок нижчих витрат компанія зможе домогтися високої конкурентної переваги в очах своєї цільової групи. Друге відгалуження стратегії полягає у фокусуванні на диференціації. Завданням компанії в такому випадку стає представити якомога привабливішим свій продукт для певної цільової аудиторії. У цьому випадку важливо вибрати вузьку цільову аудиторію (не в кількості), що буде істотно відрізнятися від іншої частини аудиторії.

Проблеми цієї стратегії полягає у тому, що при роботі з маленькою цільовою аудиторією в компанії будуть вищі витрати, ніж у той, яка працює на всю галузь. Нарешті, М.Портер виділяє ще одну важливу загрозу — конкуренти можуть знайти вузький сегмент ринку, на якому працює компанія, тим самим серйозно ускладнивши їй життя.

На думку М.Портера кожна із цих стратегій дає компанії конкурентну перевагу. Найскладнішим є ситуація, коли компанія затрималася на півдорозі з вибору стра-

тегії. У цьому випадку вона буде поступово втрачати частку ринку, будуть зростати її витрати, що не дозволить працювати з великими покупцями. Також компанія не зможе вхопитися за вузькі ніші й конкурувати із дорогою продукцією, що випередила її за рахунок диференціації. При виборі однієї з базових стратегій М.Портера дуже важливо уявляти чого, в кінцевому, хоче домогтися компанія. Адже стратегії фокусування й диференціації можуть сприяти навіть серйозному зниженню доходів (але не прибутку). Все це призведе до того, що при виборі стратегії діючої компанії може знадобитися повноцінна реорганізація, що неминуче спричинить звільнення.

Базові стратегії М.Портера є класикою менеджменту, і стали основою для багатьох поточних стратегій. Сподіваюся, що дана стаття виявилася корисною й для вас.

Додаток 3.1

План ГОЕЛРО

ГОЕЛРО (рос. *ГОЭЛРО* — скорочення від рос. Государственная комиссия по электрификации России) Державна комісія з електрифікації Росії, перший загальнодержавний перспективний план відбудови й розвитку економіки РСФРР (що занепала внаслідок громадянської війни 1918–1921 років та націоналізації всієї промисловості) на основі електрифікації.

Комісію для розробки плану утворено 21 лютого 1920 року за вказівкою Володимира Леніна під головуванням Гліба Кржижановського. У її складі працювало понад 200 осіб.

Електрифікацію розуміли як технічну реконструкцію економіки на найновітнішій електроенергетичній основі. 29 грудня 1920 року план ГОЕЛРО затвердив 8-й Всеросійський з'їзд Рад. При його розробці найбільша увага фахівців приділялася Південному економічному району, до якого входили як відповідні території РСФРР, так і землі УСРР без урахування кордонів між республіками.

План ГОЕЛРО, розрахований на 10–15 років, передбачав реконструкцію старих і побудову нових 20 теплових електростанцій і 10 ГЕС потужністю 1750 тисяч кВт-год, що разом мали виробляти 9 мільярдів кВт-год електроенергії, накреслював створення важкої промисловості, широке будівництво залізниць, розширення посівних площ і підвищення врожайності земель і масове кооперування селянства.

Електростанції мали стати основою промислового розвитку певного значного промислового вузла чи району. Від цього й назва — ДРЕС (Державна районна електростанція). У Південному районі за планом передбачалося збудувати електростанції для виробітку 560 тисяч кВт-год електроенергії, найбільше — на Придніпров'ї та в Донбасі.

За планом ГОЕЛРО в Україні передбачалося будівництво 9 електростанцій: Штерівської, Гришинської, Лисичанської, Ізюмської та інших. З планом пов'язаний початок широкого використання гідроресурсів, планувалося спорудження Олександрівської (нині Дніпрогес) потужністю 200 тисяч кВт з подальшим її розширенням і Бузької ГЕС, будівництво електростанцій, які працюють на доменних і коксових газах, комбінованих з вугіллям: Петрівської, Юзівської, Макіївської. Потужність запланованих електростанцій мала становити 1 мільйон кВт.

Планувалося об'єднати після відбудови та спорудження в єдину систему 24 електростанції заводів і шахт, збудувати ДРЕС у Лисичанську, Гришиному (нині Красноармійськ), звести Запорізьку ГЕС (Дніпрогес) на Дніпрі потужністю 200 тисяч кВт з подальшим її розширенням. За планом передбачалося на базі енергії Дніпрогесу будівництво заводів із виплавки алюмінію та виробництва якісної сталі, збільшення в 10 разів порівняно з 1920 роком видобутку вугілля, здійснення випуску машин для металургії, паливної індустрії, сільського господарства й транспорту.

У квітні 1921 року створено Комісію з електрифікації України. Реконструкції за цим планом підлягали металургійна й хімічна промисловість Донбасу, залізниця Петроград–Москва–Харків–Юзівка з перетворенням її на потужну магістраль з наступною електрифікацією, передбачалося створення наскрізного дніпровського водного шляху Київ–Херсон.

Виконання плану

Тяжка праця будівничих, а також значні кошти, вилучені в українських селян, сприяли тому, що план ГОЕЛРО було перевиконано. На 1935 рік в Україні потужність усіх електростанцій зросла в 7 разів. 1923 року потужність невеликих ГЕС в тодішній УСРР становила 46,7 тисяч кВт, або близько 2% усього можливого запасу гідроенергії УСРР. Збудована в 1927–1932 роках за планом ГОЕЛРО Дніпровська ГЕС (Дніпрельстан), тоді найбільша в Європі, додала 558 тисяч кВт потужності.

Показник	1913	1920	План ГОЕЛРО	1930	1935	Рік виконання плану ГОЕЛРО
Валова продукція промисловості (1913-І)	1	0,14	1,8-2	2,5	5,8	1929–1930
Потужність районних електростанцій (млн. кВт)	0,2	0,25	1,75	1,4	4,1	1931
Виробництво електроенергії (млрд. кВт/г.)	2,0	0,5	2,8	8,4	28,3	1931
Вугілля (млн. т.)	29,2	8,7	62,3	47,8	109,8	1932
Нафта (млн. т.)	10,3	3,9	16,4	18,5	25,2	1929–1930
Торф (млн. т.)	1,7	1,4	18,4	8,1	18,5	1934
Залізна руда (млн. т.)	9,2	0,16	19,6	13,7	26,3	1934
Чавун (млн. т.)	4,2	0,12	9,2	5,0	12,5	1934
Сталь (млн. т.)	4,3	0,19	6,5	5,8	12,6	1933
Папір (тис. т.)	269,2	30,3	683,5	435,3	648,8	1936

Джерело: [http://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%93%D0%9E%D0%95%D0%9B%D0%A0%D0%9E]

Додаток 3.2
Порівняльна таблиця практик стратегічного управління в Україні та країнах світу

Країна Практика	Україна	Європейський Союз	Російська Федерація	Сполучені Штати Америки
Концепція	програмування зорієнтоване на результати	координація орієнтована на вирішення стратегічних проблем	програмування зорієнтоване на результати	планування зорієнтоване на результати
Практика (ініціатива)	закони України "Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України", "Про державні цільові програми"	повсюдне оцінювання політики; "Європейська стратегія безпеки; безпечна Європа у світі, що змінюється"	закон РФ "Про державне прогнозування і програми соціально-економічного розвитку Російської Федерації"	Федеральний закон "Про ефективність і результати діяльності Уряду"
Основний зміст	націленість на результати (output); визначення завдань	стратегічні проблеми; встановлення дієвих цілей (баланс output-outcome); узгодження позицій та інтересів	націленість на результати (output); визначення завдань	націленість на суспільний ефект (outcome); визначення стратегій
Ключові інструменти	програми соціально-економічного розвитку; цільові програми	директиви та правила (регламенти)	програми соціально-економічного розвитку; цільові програми	стратегічні плани/встановлення місії держорганів; дієві плани та звітні планування
Базовий процес	планування	узгодження та оцінювання	планування	планування
Ключові дієві особи	управлінні середньої ланки	комісари (члени Європейської комісії); міністри країн членів; аудитори	управлінні середньої ланки	державні установи, міністерства, Головне управління державної служби та бюджету (Office of management and budget), Рахункова палата – Головне контрольне управління (General Accountability Office), Конгрес
Недоліки (слабкі сторони)	непрямий зв'язок між завданнями та засобами виконання програм; наголос і деталізація на напрямках та загальних обсягах фінансування (вказані розпорядники, не виконавці); розпорядженість управління, існування великої кількості пріоритетів; немає повноважень для здійснення передбаченого	фрагментація процесу; централізований підхід та проблеми з координуванням	непрямий зв'язок між завданнями та засобами виконання програм; наголос і деталізація на напрямках та загальних обсягах фінансування (вказані розпорядники, не виконавці); розпорядженість управління, існування великої кількості пріоритетів	присуття фрагментація процесу

Крайна Практика	Україна	Європейський Союз	Російська Федерація	Сполучені Штати Америки
Переваги (сильні сторони)	нааяність стратегій на вирішення стратегічних проблем; регіональні стратегії розвитку; централізоване методичне забезпечення процесу планування	конкретні та повністю узгоджені очікувані результати; високий рівень об'єктивності та культури оцінювання; прямиї зв'язки між директивами і результатами	чітко пов'язані з завданнями показники досягнення цілей програм та їх оцінка; визначені конкретні повноваження головного розпорядника	внутрішнє планування для ЦОВВ; чіткий зв'язок між ефектами і стратегіями
Крайна Практика	Велика Британія	Ірландія	Фінляндія	Швейцарія
Концепція	координація орієнтована на вирішення стратегічних проблем	цільорієнтований процес змін	діалог і процес змін	суспільне управління орієнтоване на суспільний ефект
Практика (ініціатива)	угоди з суспільного обслуговування; "приязне" урядування	стратегічне управління	програме управління (програмування)	застосування в управлінні дієвих угод та повсюдного бюджетування
Основний зміст	стратегічні проблеми (результати, досягнення); встановлення дієвих цілей (завдань); узгодження позицій та інтересів	нааяність на зміни, оновлення; визначення стратегічних цілей; узгодження позицій та інтересів	горизонтальні управлінські програми; нааяність на суспільну користь (результату, ефекту - outcome)	використання дієвих угод та контрактів (не тільки між державними структурами)
Ключові інструменти	угоди	встановлення стратегій; програми змін	урядові програми; загальний урядовий стратегічний документ	дієві угоди та контракти
Ключові інструменти	угоди	встановлення стратегій; програми змін	урядові програми; загальний урядовий стратегічний документ	дієві угоди та контракти
Недоліки (слабкі сторони)	централізований підхід та проблеми з координуванням	розпорошеність управління, існування великої кількості підпроектів та пріоритетів в структурі загального стратегічного управління	нова програма (відсутній будь-який досвід реалізації); покрововий підхід; немає повноважень для здійснення передбаченого (стара структура управління)	відсутність бар'єрів для повсюдного та всепроникаючого застосування механізму бюджетування
Переваги (сильні сторони)	здатність росту на попередніх досягненнях реформ; чіткі зобов'язання та обсяги відповідальності для безпосередніх виконавців	нааяність визначених стратегій та планування на адміністративному рівні; відкритий процес та орієнтація на розвиток	участь всіх органів державної влади на правах співавторів загального управління; культура оцінювання	цілі орієнтовані на суспільний ефект та наявність індикаторів його досягнення; вилучення політичного рівня управління

Додаток 3.3

Цінності співробітників ІВМ

Цінності бізнесу й цінності компанії

Ми довго обмірковували, обговорювали й намагалися визначити основні принципи роботи нашої компанії, тому що це дуже важливо для нас. Коли співробітникам ІВМ були цілком зрозумілі стратегії й цілі компанії, і в нас була єдина думка з принципів питань, ми досягали просто приголомшливих результатів. А коли ми сумнівалися, і серед нас не було згоди, ми втрачали багато можливостей і робили грубі помилки, які для компанії менших масштабів виявилися б згубними.

Нехай вас не дивує, що торік ми вперше з моменту заснування ІВМ почали досліджувати головні цінності компанії. У період цих структурних змін ми повинні були підтвердити значимість існування ІВМ, визначити, що вносить розбіжності й що спонукує співробітників ІВМ діяти згуртовано.

Ми повинні були задіяти у вирішенні цього важливого питання всіх співробітників компанії й дати їм можливість висловитися. Беручи до уваги розум, широке й незалежне мислення, властиве працівникам ХХІ століття (таким як наші), я не впевнений, що такі важливі й приватні речі, як цінності, можуть визначатися зверху.

Отже, минулого літа, ми запросили всіх 319 000 співробітників ІВМ в усьому світі взяти участь у відкритому 72-годинному обговоренні цінностей у нашої глобальної внутрішньої мережі. У цій акції взяло участь кілька десятків тисяч співробітників ІВМ. Вони дуже сумлінно й серйозно поставилися до проблем своєї компанії, і з надзвичайною чесністю виклали свої погляди на ці проблеми.

Частина з того, що вони написали, читати було болісно, тому що вони вказали на всі бюрократичні недоліки, які заважають обслуговуванню клієнтів, роботі в команді й реалізації нових ідей. Але ми неухильно дотримуємося принципу щирого й вільного обміну думками. І я думаю, що кінцевий результат — масова й одностайна згода — міг бути досягнутий тільки в такий спосіб.

Співробітники ІВМ визначили, що наші дії повинні бути спрямовані на реалізацію наступних цінностей:

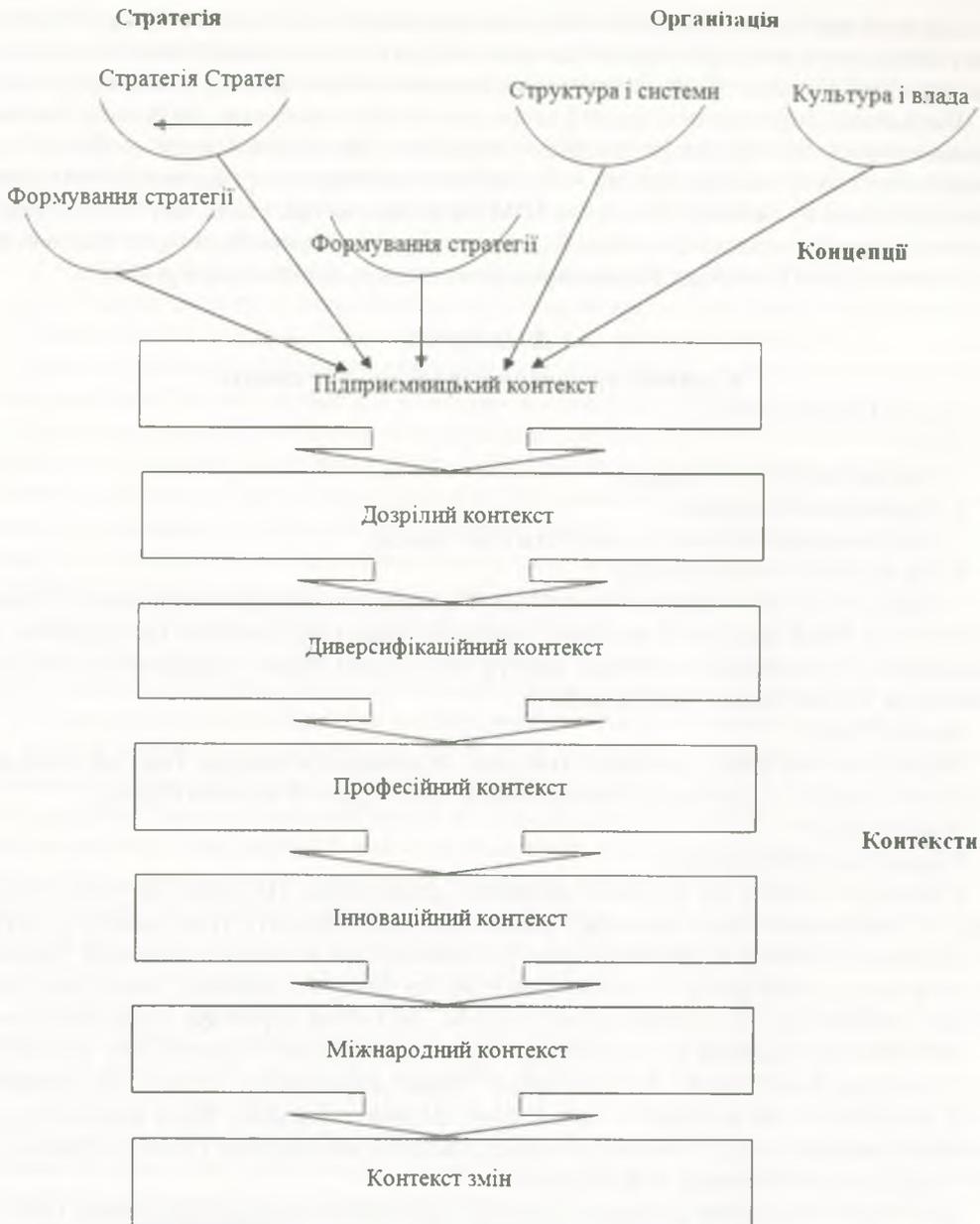
- турбота про успіх кожного клієнта
- інновації важливі для компанії, і для всього світу
- довіра й особиста відповідальність у відносинах із клієнтами й з іншими компаніями.

Важливо відзначити, що проведене опитування має для мене велике значення. Ми перебуваємо на правильному шляху до того, до чого ІВМ завжди прагнула й буде прагнути. І я відчуваю, що одержав те, чого бажає домогтися президент кожної компанії — згода всіх співробітників на проведення потрібних перетворень.

До чого це було зроблено? Ця робота ще не закінчена, і результати, до яких вона приведе, визначені ще не повністю. Я можу лише сказати, що ми додаємо всі зусилля для того, щоб втілити в життя цінності ІВМ у політику й поточну діяльність нашої компанії.

Я вже зачепив низку питань, що стосуються клієнтів і інновацій, але хотілося б підкреслити, що наші цінності в плані довіри й особистої відповідальності також знаходять висвітлення в процесі управління — від змін оцінки результатів роботи і її оплати до підтримки ентузіазму співробітників ІВМ.

Наші цінності також зміцнюють відносини з інвесторами. Наприкінці лютого рада директорів схвалила значні зміни в принципі виплати заробітної плати керівним співробітникам. Відповідно до них будуть уведені інноваційні програми, що гарантують, інвесторам значний прибуток — 10-відсоткове збільшення вартості акцій — перш, ніж 300 головних керівників ІВМ зможуть одержати незначний прибуток



від їхніх дій. У цій перспективі ринкова вартість IBM має бути збільшена на 17 мільярдів доларів перш, ніж керівники побачать яку б то небудь вигоду від преміальних виплат цього року. Окрім того, ці керівники зможуть придбати опціони за ринковим курсом, тільки якщо вони спочатку інвестують свої власні гроші в капітал IBM. Ми думаємо, що ці програми безпрецедентні для нашої галузі промисловості, і, можливо, для бізнесу в цілому.

Очевидно, що визнання керівної ролі цінностей сильно відрізняється від інших принципів, що раніше існували в сфері бізнесу. Це дає нові можливості, і, по-моєму, такий підхід більш розумний. Замість того щоб обтяжувати наших співробітників надто суворими процедурами управління, ми довіряємо їм приймати рішення й діяти, ґрунтуючись на цінностях — тих цінностях, які вони самі створили.

Для мене застосування такого підходу є відображенням здорового глузду. В сучасному світі, де все настільки взаємозалежно між собою й залежний одне від другого, важливо, щоб ми працювали, намагаючись допомогти один одному домогтися успіху.

Збираючись вирішувати складні й широкомасштабні проблеми, ми повинні ввести нововведення в тих сферах, де це дійсно потрібно. І ми повинні нести особисту відповідальність за всі наші відносини — із клієнтами, колегами, партнерами, інвесторами й із суспільством у цілому. Така місія IBM як підприємства, і ціль, яку ми прагнемо досягти, співробітничавши з іншими фірмами в нашій галузі промисловості й поза нею.

Семюель Дж. Палмізано, Голова, президент і генеральний директор IBM

Додаток 4.1

Стратегії виживання: інновації або смерть

Прадіп Сінха (2004 р.)

Зміст

1. Навіщо потрібні інновації?
2. Процвітаючі новатори
3. Чому компанії не можуть зберегати свої позиції
4. Наступай або чекай нападу

У наші дні успіх — явище непостійне. Конкуренти постійно намагаються його перехопити. Щоб вижити й зростати, компанії необхідно постійно оновлюватися й розвиватися, задовольняти мінливі запити споживачів. Якщо компанія не зуміє це здійснити, то в неї немає майбутнього.

Прадіп Сінха

Відомо, що чим вище стрибнеш, тим вище піднімається планка. Тому ми повинні прийняти виклик і постійно вдосконалювати наші стратегії ведення бізнесу.

Берні Маркус

Навіщо потрібні інновації?

Сьогодні в бізнесі, як на війні, перемога недовговічна. Потрібно постійно боротися за збереження свого престижу в очах покупця. Втратити успіх можна в мить. Безперервна боротьба за першість спонукує компанії до постійних інновацій. Далеко не всі можуть утриматися на пануючому стані на ринку й, звичайно, вони увесь час вводять оновлення. Ці компанії досить сміливі, щоб *вести боротьбу з самими собою*.

Постійне відновлення й самонапад — суть конкурентної стратегії для компаній XXI століття. Джек Траут і Ел Ріс у книзі “Зброя маркетингу” пишуть, що кращий засіб поліпшити стан компанії — це постійно піддавати її атакам. Вони вважають, що компанія зміцнює своє становище на ринку, вводючи нові вироби. Іншими словами, *у рухому ціль важче влучити, ніж нерухому*.

Для нового покоління компаній інновації пов'язані зі зміною середовища: руйнування старих правил приводить до глибинних змін у *повсякденних моделях роботи*, впроваджуючи нові речі з новими стандартами. Професор Гурпріт С.Кіндра зі Школи управління Університету Отави (Канада) виразився так: “Автоматичні торговельні машини були таким нововведенням, що повністю змінило звичний для людей спосіб розпорядження грошима”.

Звичайний *життєвий цикл продукту* на ринку складається з 4 фаз:

1. Вихід товару на ринок
2. Ріст
3. Стабільність
4. Занепад

Отже, якщо життєвий цикл для всіх компаній однаковий, то чому деякі компанії одержують перевагу над іншими? Основна відмінність у позиції компаній: звичайні

компанії не виводять новий продукт на ринок, коли старий досяг фази стабілізації, вони вводять нові вироби тільки на фазі занепаду старих або коли старі вироби вже не користуються попитом. При цьому вони дають конкурентам можливість атакувати їхні продукти.

Компанії, які успішно конкурують, діють інакше: *вони намагаються розробляти нові модифіковані версії продукту вже тоді, коли базова версія тільки вводитьься на ринок*. І виводять їх на ринок, коли старі зразки досягають фази стабілізації продажів (відповідно до потреб ринку).

У такий спосіб ці компанії не дають можливість конкурентам витиснути їх продукти. У цьому й полягає відмінність між звичайними й успішними компаніями.

Стратегія успіху — постійне оновлення й заміна власних продуктів.

Застосовуючи цю стратегію, компанія одержує більші переваги в порівнянні з конкурентами й може захопити й утримувати лідируючу позицію на ринку.

Більшість експертів з маркетингу вважають, що для самозбереження компанії необхідно постійно впроваджувати інновації й боротися із самим собою, що забезпечує стійкість розвитку. Пол Гінберг, президент компанії 56 Group і автор книги “Управління взаєминами із клієнтами на швидкості світла: основні споживчі стратегії XXI століття”, стверджує, що для досягнення успіху в сучасному світі бізнесу потрібна активна політика, що полягає в організації самою компанією атак на саму себе.

Професор Теодор Льюїт із Гарвардської школи бізнесу в статті, опублікованій близько 50 років тому в “Harvard Business Review”, доводив, що для виживання компанія повинна постійно шукати нові шляхи задоволення потреб споживачів. Подумати тільки, наскільки справедливо це твердження в сьогоденному контексті!

Вільям П.Берджерс, професор стратегії й маркетингу Китайсько-європейської міжнародної школи бізнесу в Шанхаї, говорить про те же: “Кроки змін прискорилися надзвичайно. Тому правильний підхід до справи: нападай на себе, руйнуй себе, перш ніж це зробить хтось інший. Хоча напад на самого себе може не призвести до постійного успіху, проте, для забезпечення тривалої стабільності і процвітання, потрібно пожертвувати поточним короточасним прибутком”. Потрібно мати *смівливість* постійно виступати проти власних інтересів і не боятися невеликих невдач, тому що ці невдачі підготують ґрунт для довгострокового успіху в майбутньому.

Професор П.Берджерс додає: “Напад на себе означає постійне обстеження й відновлення процесів і виробів компанії. Щоб проводити радикальні зміни, дуже важливо не боятися вести самонапад й не боятися витратити на це кошти”.

У книзі “Зброя маркетингу” Дж.Траут і Е.Ріс стверджують, що стратегії самонападу й відновлення підходять тільки для провідних компаній, а не для невеликих компаній і фірм. Ми брали інтерв’ю в експертів з маркетингу, і більшість із них думав інакше. Вони вважають, що для використання тої або іншої бізнес-стратегії обмежень не існує. Професор Г.Кіндра сказав: “Стратегію самонападу можуть застосовувати не тільки провідні компанії. Хоча провідні компанії мають при цьому перевагу над малими, оскільки можуть вкладати *більше засобів* у дослідження”. Професор П.Берджерс вважає: “Такий тип стратегії потрібно застосовувати для виживання й невеликим фірмам, оскільки інновації дозволяють створювати на ринку нові сегменти, і найкращий шлях до *досягнення першості на ринку* — це саме *створення нових секторів*”. Він згадує приклад Dell Computers. Ця компанія завоювала ринок персональних комп’ютерів, не винаходячи досконаліший комп’ютер, а знайшовши спосіб продажу й обслуговування комп’ютерів.

Отже, ясно, що розглянута стратегія прийнятна для різних типів компаній. Самонапад, на думку Грінберга, має зовнішню сторону — активне впровадження у світ бізнесу, і внутрішню сторону — безстрашне перетворення культури бізнесу, моделей

і процесів. Грінберг підводить підсумок: “Для застосування стратегії немає обмежень щодо розмірів організації; будь-яка компанія при бажанні може нею скористатися. Питання в тому, наскільки добре ви використовуєте стратегію й наскільки ви сміливі й винахідливі”. Історія Dell підтверджує це.

Процвітаючі інноватори

Компанії, що опанували технікою гри в самонапад і інновації, змогли досягти високого становища й утримувати його протягом багатьох років, незалежно від зміни обставин. Перше місце зі застосування стратегії відновлення й самонападу належить Gillette — компанія світового масштабу, що робить предмети особистої гігієни й догляду за тілом на 9 млрд. дол. у рік. Gillette вважає за необхідне постійно впроваджувати нові вироби і дотримуватися своєї корпоративної мантри “Інновації — це Gillette”. Від Sensor до Mach3, Gillette веде курс на інновації й проведення атак проти власної продукції. Компанія зробила революцію на ринку предметів для гоління по усьому світі, оскільки вона вела постійне оновлення продукції, що випускається, починаючи з моменту свого заснування. Професор Г.Кіндра вважає, що своїм успіхом Gillette зобов’язана тому, що “завжди прагнула безупинно оновлювати продукцію, додаючи їй нові риси”, і це допомагає їй залишатися недосяжною для конкурентів. Коментуючи постійну спрямованість компанії на організацію атак проти самої себе, професор П.Берджерс сказав: “Gillette відмінно проводила зміни протягом багатьох років. Я іноді задаюся питанням: чи досягне вона такого рівня якості продуктів для гоління, вище якого піднятися вже неможливо?”

Наступний відомий гравець в інновації — компанія IBM, що випускає комп’ютери, більш привабливі з огляду співвідношення якості й ціни. Корпорація ніколи не пропускала нагоди знищити своїх конкурентів, вимагала того ситуація чи ні. Завдяки реалізації стратегії безперервного відновлення й самонападу в конкурентній боротьбі з Dell, HP, Apple і багатьма іншими компаніями, IBM досягла свого нинішнього високого статусу, заслужила репутацію “незамінної”. Очевидно, IBM діє згідно із золотим правилом бізнесу, яке говорить: “Якщо ти не зумієш знищити конкурента або випередити його, то він знищить тебе. Тому завжди знищуй конкурента, якщо ситуація дозволяє або вимагає це зробити”.

Sony — ще один приклад успішних інновацій. Корпорація завжди зосереджувала увагу на своїй головній справі — побутовій електроніці, але в той же час постійно вводила якісно проривні вироби й моделі, навіть якщо це знижувало обсяги продажів раніше випущених моделей.

Джейсон Дженінгс, автор бестселера “Менше значить більше” наводить інший приклад компанії, що широко використовує інновації. У книзі “Думайте багато, робіть мало”, він розповідає про 60-річну компанію Koch Industries, другу за величиною приватною компанією. Koch змогла постійно знаходити нові шляхи для встановлення корисних і тривалих взаємин зі споживачем, у результаті її доходи й прибутки збільшувалися на 10% щорічно протягом 10 років підряд.

А тепер класичний приклад — історія компанії Microsoft, що домоглася дуже суттєвого успіху завдяки інноваціям. Проте, і інші компанії й корпорації, такі як Walt Disney, 3M, Intel, SMN, Johnson & Johnson, GE, Rolls Royce, P&G, Mc Donald’s і інші, ідуть шляхом постійного відновлення й самонападу й рік у рік утримують рівновагу незалежно від зміни обставин.

В Індії стратегії відновлення й самонападу використовуються низкою провідних на ринку компаній. Першою серед них слід назвати Него Honda, компанію номер один в Індії з виробництва велосипедів і світового лідера з продажу мотоциклів. Компанія Него правильно оцінювала значення інновацій і “атакувала” себе, випускаючи нові й якісніші вироби, не боячись втрат. У цьому можна легко переконатися, звер-

нувши увагу на історію компанії й товари, випущені нею. До компаній, що досягли успіху з використанням стратегії відновлення відноситься також VIP, Bajaj і Nirma.

Всі ці компанії досягнули мистецтво одержання постійного прибутку й домагатися більшого, ніж їхні конкуренти, інакше кажучи, вони вміють створювати попит на нові продукти й збільшувати доходи навіть у часи економічних труднощів.

Чому компанії не можуть зберігати свої позиції.

У сучасному бізнесі є декілька відомих компаній, які не займають того місця, якого потенційно могли б домогтися. Якби вони не пручалися змінам, і, тим більше, не ігнорували б важливість стратегії відновлення, то їх історія могла б бути зовсім іншою. Першою в списку таких компаній іде Coca-Cola (найвідоміша у світі марка). Більше 100 років компанія випускає напої, а починала вона з випуску ліків. Раніше Coca-Cola була монополістом на ринку солодких напоїв, і вона стала занадто самовдоволеною. Компанія не зуміла відчутти зміни смаків споживачів і, очевидно, забула, що бути провідною компанією в своїй галузі означає впроваджувати нове, а не по-ставляти рік у рік той самий продукт. Coca-Cola втратила чудову можливість блокувати Pepsi й інших конкурентів і не ввела вчасно нову марку напою з більш солодким смаком. І хоча пізніше Coca-Cola намагалася випускати нові типи напоїв, але було вже пізно. Так компанія поплатилася за свою самовпевненість і розслабленість, втратила монополію. Акції компанії істотно впали. Pepsi усе ще відстає від Coca-Cola, але є найближчим конкурентом.

Далі мова йтиме про Nike, однієї із провідних компаній у виробництві спортивного одягу й взуття. Наприкінці 1990-х років обсяг продажів Nike підскочили на 140%, чистий прибуток виріс на 40% і акції виростили до 320%. Будь-яка інша компанія могла б про це тільки мріяти. Однак Nike зуміла цього домогтися, але не змогла удержати позиції, тому що не була готова до змін. Компанія не звернула увагу на зміни попиту на ринку взуття для молоді: тінейджери стали надавати перевагу замість спортивного взуття звичайному шкіряному взуттю. Цей недогляд призвів Nike до драматичного спаду продажів взуття середньої й невисокої ціни. Компанія забула, що переможці не повинні переставати прагнути росту й ефективності.

Покійний Сумантра Гошал з Лондонської школи бізнесу одного разу сказав: "Переможці — як шеф-кухари. Вони повинні вчитися готувати солодке й кисле". На жаль, компанія Nike не дослухалася поради С.Гошала. Безперечно, їй удалося дуже швидко вирости й повернутися до досягнутих раніше стандартів, але вона не змогла повторювати це знову й знову, тому що не була готова до інновацій і самонападу, і помилки її нікому не навчили.

Наступний приклад компанії, що не змогла утримати свої позиції, — це Revlon, найбільша компанія у виробництві косметики. Компанія не змогла змінитися у відповідності зі зміною смаку покупців. Упасти з гори просто, а зійти наверх важко. І так само важко повернути собі станаовище на ринку, адже для цього потрібно поліпшити якість роботи з багатьом параметрів одночасно.

Наступай або чекай нападу

Сьогодні, щоб одержати перевагу в конкурентній боротьбі, компанії повинні діяти набагато активніше, ніж її конкуренти. Вона повинна швидше розробляти й випускати нову продукцію, впроваджувати стратегії й відповідати на зміни потреб і побажань споживача.

Такі компанії як Gillette, Walt Disney, 3M і Hero Honda вижили тому, що вони розвивалися, впроваджували інновації, атакували себе періодично, тобто вони змінювалися у відповідності зі зміною пріоритетів у покупців їхньої продукції. Всі вони змогли зосередитися на майбутньому, а не перебувати в минулому. А це має вирішальне значення для успіху на світовому ринку.

Якщо згадати теорію Чарльза Дарвіна “Вживають найбільш пристосовані”, то в нашому контексті вийде: “Ви повинні розвиватися й змінюватися відповідно до вимог часу. Якщо ви не будете цього робити, то ви не виживете”. Тільки подумайте, як це важливо й наскільки актуально для компаній сьогодні. Ідея проста й зрозуміла: чим швидше компанії розвиваються, тим краще для них. Якщо вони не розвиваються, то в них немає майбутнього. Вибір за ними.

Посилання на використані й додаткові матеріали

1. Innovation is the key to success, James Macfarlane, October 14, 2002. <http://www.vnunet.com>.
2. About the innovation diagnostics, Peter F. Drucker, Canadian Foundation, <http://www.innovativepractices.com>.
3. Book on Think BIG ACT Small, Jason Jennings, forthcoming (excerpts taken with permission).
4. Innovations in marketing, Part 1 & 2, Dr R.K. Srivastava, September 06, 2000. <http://www.indiainfoline.com>.
5. Innovation is the Key to Becoming a Market Leader in the Global Infocomm Industry, Singapore, March 7, 2002, <http://www.ida.gov.sg>
- 6 <http://www.economicwebinstitute.org>
7. The Secret of How Microsoft Stays on Top. December 2, 2002, Sean Silverthorne, Editor, HBS Working Knowledge, <http://www.hbs.edu>.
8. <http://www.geberit.com>
9. Four Steps to Corporate Resilience, Liisa Valikangas, May 24, 2004, <http://www.strategy-business.com/home>.
10. <http://www.ddiworld.com>
11. “Marketing Warfare” by Jack Trout and Al Ries.
12. “Marketing Management” by Philip Kotler, <http://www.kotlermarketing.com> Reference # 03 07-06-01.

Про автора

Прадіп Сінха є співробітником Центру управлінських досліджень ICFAI, м.Хайдарабад (Індія). Адреса оригіналу статті: http://www.icfaipress.org/704/EE_SurvivalStrategies21.asp

Додаток 4.2

Чотири підходи до системи стратегічного управління

Ця стаття — своєрідний майстер-клас тих, хто має досвід з цього питання.

Джерело: журнал “Современный капитал”. — 2004. — № 7-8 // <http://www.gaar.ru/biblio/management/strategic/051.asp>

Гості журналу:

Денис Ярко́вий — заступник генерального директора з розвитку й персоналу ТОВ “Ді-Стар”;

Жан Смотрич — директор з маркетингу компанії “Українська торговельна компанія”;

Олександр Мартюшев — начальник управління стратегічного розвитку “Державного Ощадного банку України”;

Володимир Харченко — заступник директора з маркетингу й розвитку НВФ “Дніпротехсервіс”;

Віталій Нечипоренко - заступник голови правління страхової групи “ТАС” з розвитку.

Перший підхід — підхід “зверху-вниз”. При його застосуванні в умовах централізованого управління планування здійснюється вищим керівництвом компанії. Якщо ж має місце децентралізоване управління, то основні напрями діяльності розробляє перша особа компанії, керуючись відповідними планами підпорядкованих підрозділів. При цьому плани підрозділів спочатку направляються в штаб-квартиру для аналізу, а потім повертаються назад у підрозділи на модифікацію.

Очевидною перевагою даного підходу є те, що вище керівництво організації визначає курс руху компанії і дає підрозділам конкретні вказівки, як правильно наближатися до установлених цілей. Вище керівництво має виявляти далекозорість і передбачливість, розробляючи стратегічні цілі й тактичні підходи до їхнього досягнення.

На жаль, вище керівництво не завжди готове до видачі конкретних рішень, пов'язаних з поставленими цілями. Ще одна незручність даного підходу криється в невдоволенні підпорядкованих ланок обмеженнями їхніх повноважень.

— Ретельне опрацювання стратегічного плану на вищому рівні управління може бути зведено нанівець наявністю незначних на перший погляд неврахованих факторів “внизу”, таких, наприклад, як погрішності при розрахунку виробничої потужності, — розповідає Денис Ярковий.

При використанні *другого підходу*, “знизу-вгору”, вище керівництво не спускає вказівки в підрозділи, а просить “низи” представити наверх напрацювання своїх планів. Запитується також бачення загроз, прихованих можливостей, сильних і слабких сторін, цілей і заходів щодо їхнього досягнення, статистики з поточних і очікуваних продаж, обсягу прибутку, планам зі завоювання частки ринку, вимоги з обсягу необхідного капіталу, потреби в персоналі й т.п. Потім отримані матеріали узагальнюються на вищому рівні управління. На думку Дениса Яркового, тут не необґрунтоване побоювання, щодо великої кількості запитуваних показників може призвести до перекосу стратегічного плану убік надмірної деталізації операційних заходів на шкоду основним цілям і місії компанії.

— Повірте, я знаю, про що говорю, — зауважує Денис Ярковий, — Стрімке зростання нашої компанії обумовив пошук і розробку власного інструментарію для дієвого управління як на рівні топ-менеджменту, так і на операційному рівні. Для нашої компанії оптимальним виявилось стратегічне планування.

Роблячи перші кроки в спробах погодити стратегічну ініціативу топ-менеджменту з конкретними програмами з її реалізації на рівні виконавця, ми в різний час пробували використовувати всі три підходи, описаних в цій статті. Тому я маю досить добре розуміння про всі підводні камені на шляху кожного з них. Однак після того як матеріали зібрані, використовується вже відомий нам підхід зверху-вниз для доведення планів до виконавців.

— Перший і другий підходи страждають певною поляризацією, — говорить Жан Смотрич, — тому що в процесі стратегічного планування можливий розрив зв'язків між рівнями управління. Це дуже серйозне побоювання, яке ставить під сумнів цінність цих підходів.

Не даремно ж виник *третьій підхід*, який є комбінацією перших двох. У процесі стратегічного планування лінійні керівники штаб-квартири компанії й не залучені підрозділи перебувають у безперервному діалозі, до якого також підключені функціональні керівники. Вищий рівень управління як і раніше задає напрям діяльності. Положення про діяльність формулюються в узагальненому вигляді, щоб при розробці стратегічного плану підрозділи могли виявити відповідну гнучкість.

На наш погляд, — знову вступає в розмову Денис Ярковий, — це найбільш прийнятний підхід для постановки функцій стратегічного планування й досягнення довгострокового ефекту від її впровадження, але й він не позбавлений недоліків. Один з них —

затягування строків під час обговорення цілей і прийняття стратегічних рішень через плюралізм поглядів на ту саму проблему в представників різних рівнів управління.

Проблема, з якою ми стикаємося при його використанні, — згадує далі Денис Ярко́вий, — це розташування пріоритетів. Багато завдань можуть виявитися важливими, однак протягом обмеженого періоду часу й в умовах обмежених ресурсів підприємство здатне вирішити лише деякі з них. У цьому випадку тісне співробітництво топ-менеджерів з керівниками середньої ланки особливо важливе для перевірки стратегічного плану на здійсненність. Завищений план (точніше, план, що не повною мірою забезпечений ресурсами) може призвести до виникнення в компанії “подвійного стандарту” — небезпечної ситуації, коли систематичне невиконання планів входить у колективу у звичку. Фактично, виконавці звикають з думкою про неможливість досягти поставлених цілей і використовують у своїй повсякденній діяльності власні плани, або взагалі не планують свою діяльність. Зі зрозумілих причин настільки ж проблематичний і невинновато занижений план.

— Комбінований підхід, — додає Жан Смотрич, — дозволяє, окрім цього, втягнути у спільну роботу всіх лінійних керівників, і, відповідно дозволяє їм усвідомлювати своє місце й роль у стратегічному управлінні компанією. Особливо дієво такий підхід спрацьовує при впровадженні Збалансованої Системи Показників, тому що декомпозиція 4-х складових — фінансової, клієнтської, бізнес-процесів і розвитку — відбувається абсолютно органічно. Логічні взаємозв'язки, що існують між ними, дозволяють кожному лінійному керівникові відчути результати своєї роботи і їхня значимість у рамках всієї організації. Таким чином, у цьому випадку до процесу стратегічного планування залучається максимально можлива кількість учасників.

Четвертий підхід демонструє командну роботу. Формується колектив розробників стратегічного плану. Цей колектив може бути або у вигляді групи, що працює на громадських засадах (комітет зі стратегічного планування), або у формі окремо створеного відділу зі стратегічного планування. Остання схема, щоправда, містить загрозу, що процес може надмірно бюрократизуватися: з одного боку, ми намагаємося звільнити підрозділи від стратегічної роботи, з іншого, — розробки окремого відділу можуть залишитися теоретичною вправою, не бути сприйнятими знизу.

І знову постає проблема залучення персоналу, — говорить Жан Смотрич, — Існування групи стратегічного планування з обмеженою кількістю учасників, обраних керівництвом на свій розсуд, може привести до появи в організації тенденцій до нерозуміння й, отже, до неприйняття цілей і утвердження думки про необов'язковість стратегічного планування для співробітників організації, не залучених у процес. Це створює додаткові складнощі, для вирішення яких необхідна розробка окремої системи впливу на персонал.

— Будь-який з підходів виводить на перший план особистість лідера компанії, здатного об'єднати засновників і виконавчу дирекцію компанії, — говорить Олександр Мартюшев, — На мій погляд, необхідно застосовувати такий підхід до проектування системи стратегічного планування, що ближче всього самому лідерові, допомагає йому сформулювати, зробити оцінку й формалізувати власне бачення майбутнього своєї компанії.

— Безумовно, кожен із цих підходів має право на існування, і за певних умов він може виявитися дієвішим, ніж інші. Право вибору, справді, залишається за компанією і її лідером, — погоджується Денис Ярко́вий.

Стратегічне планування є безперервним процесом, що діє протягом усього свого календарного часу. Хоча лідер вправі сформулювати той цикл, що він вважає за необхідне й достатнім для його компанії, — уточнює Олександр Мартюшев.

У бізнес-процесі очевидно є необхідність мати координуючий центр. Для виконання цієї функції іноді вводиться окрема посада, що найчастіше називається “координатор стратегічного планування”.

— Важливим є правильно вибрати людини на цю посаду, — підкреслює Денис Янковий, — тому що від неї, від її вміння узагальнити різні думки, виробляти загальне рішення й переконувати колектив у його правильності може залежати успіх усього стратегічного плану.

Нижче наведені основні *посадові обов'язки координатора стратегічного планування*:

- Участь у формулюванні корпоративних цілей, вироблення своїх пропозицій;
- Участь у формулюванні корпоративних стратегій, вироблення своїх пропозицій;
- Розробка, ревізія й моніторинг функціонування системи стратегічного планування;
- Генерування ідей для першої особи й інших представників верхньої ланки управління за напрямками розвитку фірми;
- Консультування керівників середньої ланки з питань стратегічного планування;
- Координація моніторингу зовнішнього середовища й внутрішнього стану компанії;
- Оцінка доробки стратегічних планів до рівня заходів і планів дій;
- Координація стратегічних планів самостійних бізнес-одиниць компанії;
- Підтримка бази даних системи стратегічного планування;
- Участь у прогнозуванні фінансових показників і даних по продажах і частці ринку;
- Участь у питаннях, пов'язаних зі злиттям, придбанням бізнес-одиниць, спільних підприємств;
- Проведення переговорів з цього питання.

На думку Олександра Мартюшева, лідер компанії повинен відповідально підійти до призначення координатора групи стратегічного планування. Краще витратити більше часу на цьому етапі, який компенсується пізніше. Адже кількість часу, витрачена лідером на постановку системи стратегічного менеджменту, і очікуваний результат від цього значною мірою залежать від якості роботи координатора групи стратегічного планування.

Передбачуваному координаторові можна поставити загальні завдання для того, щоб одержати від нього пропозиції щодо формування групи стратегічного планування, етапів і графіка постановки системи, орієнтовних бюджетних витрат. Якість підготовки документів покаже, чи здатен обраний фахівець виконувати функції координатора.

— На цьому участь лідера не закінчується, — попереджає Олександр Мартюшев, — Вивчення, коректування й твердження групи стратегічного планування, кандидатури координатора, плану-графіка й бюджету постановки системи стратегічного планування, а також участь у заходах і контроль над їхнім виконанням — ось далеко не повний перелік того, що від нього залежить. Наш більш ніж п'ятирічний досвід впровадження систем стратегічного планування в компаніях Росії й України дозволяє узагальнити рекомендації з вибору кандидатури координатора стратегічного планування. Відразу підкреслюю, що дані рекомендації не можуть бути єдиними для всіх компаній, тому що вони багато в чому визначаються особливостями корпоративної культури, етапом розвитку фірми і якістю того персоналу, що є на момент запуску системи стратегічного планування.

Отже, найбільш імовірні кандидати:

— головний фахівець будь-якого відділу, що відрізняється внутрішньою організованістю й прогресивним складом характеру. Як правило, ця особа, наближена до першого керівника, коли в останнього відсутнє бачення, де використовувати цього фахівця надалі. Робота у сфері стратегічного планування дозволяє зрозуміти перспективи цього працівника;

— керівник служби інформаційних технологій. Гарна можливість для такого працівника застосувати свої системні знання на практиці. Так відбулося в ТОВ “Ді-Стар” — там групу стратегічного планування очолює керівник ІТ-напряму;

— керівник відділу маркетингу.

— У компаніях, де усвідомлюється важливість маркетингової діяльності, таким координатором може бути заступник директора з маркетингу. Саме в його компетенції перебуває планування маркетингової стратегії компанії. Крім того, він має широкі можливості зі збору й аналізу інформації в цілому по компанії й у її оточенні. Це дозволяє йому результативно використовувати одержувану інформацію для координації процесу стратегічного планування, — коментує Жан Смотрич.

У нашій компанії, наприклад, так і відбулося — координацією процесу стратегічного планування й розробкою Збалансованої Системи Показників для кожного з напрямів займаюся я — директор з маркетингу. І можу завірити, що ця діяльність вимагає наявності значного обсягу знань з різноманітних аспектів бізнесу. Координація стратегічного планування, природно, дозволяє надалі втілювати маркетингові стратегії в життя, а Збалансована Система Показників дає можливість відслідковувати результати втілення за ключовими показниками діяльності підприємства.

Крім того, у нашій компанії, — доповнює Жан Смотрич, — розробка Збалансованої Системи Показників логічно підвела керівництво до розуміння необхідності створення маркетингової інформаційної системи. Раніше в нас така система була відсутня. Тепер з’являється можливість оцінки ефективності маркетингових зусиль.

Щодо пошуку кандидатів на посаду координатора стратегічного планування, — говорить Олександр Мартюшев, — то формально виконувати ці функції може будь-який заступник керівника, керівник підрозділу або просто радник, якому надані відповідні повноваження. Однак якщо керівник зацікавлений у створенні дійсно працюючої системи стратегічного планування, а не формальної стратегії, він повинен вибрати в першу чергу особистість.

Одним з важливих елементів успішного створення працюючої стратегії Олександр Мартюшев вважає участь сторонніх професійних консультантів:

— Погляд фахівця, що перебуває поза компанією, дозволяє керівникові об’єктивніше оцінити її сильні й слабкі сторони, а також можливості й загрози навколишнього середовища. Актуальність зовнішнього консалтингу зростає з ростом компанії, коли виникає необхідність технологізації управління й побудови системи стратегічного менеджменту. На даному етапі консультанти можуть надати сучасні технологічні системи підтримки функцій менеджменту й допомогти в їхній адаптації, — говорить він.

— Що дієвіше сприяє впровадженню системи стратегічного планування: створення групи, що працює на громадських засадах, або створення відділу зі стратегічного планування? Чи залежить цей вибір від розміру підприємства?

На ці питання, що мимоволі виникли з попереднього діалогу, відповів Володимир Харченко, координатор групи стратегічного планування НВФ “Дніпротехсервіс”.

— Почну з очікуваного формулювання. Однозначної відповіді на питання “Що краще?” або “Що дієвіше?” не існує. І це пов’язано не стільки з особливостями компанії (розміром, структурою, культурою, зовнішнім середовищем), скільки із самою постановкою питання. Мову необхідно вести не про перевагу якого-небудь підходу до формування команди, а про послідовність застосування підходів, або комбінації двох підходів. Постає сформулювати принципи, що дозволяють ухвалити рішення щодо формування спеціальної команди (далі — групи) в умовах (унікальної) конкретної компанії.

Вихідні позиції.

1. Формування групи (як і будь-якої структурної одиниці) виробляється за принципом “що-хто” (тобто споконвічно формується перелік функцій і обов’язків, які потім закріплюються за посадовими позиціями).

2. Безліч можливих рішень представляємо у вигляді інтервалу, на краях (полюсах) якого є два підходи. Умовно назвемо їх “Комітет” і “Відділ”.

Постараюся пояснити цю позицію. Недоліки “полярних” підходів обговорювалися неодноразово. Для рішення на користь “Комітету” характерна розмитість відповідальності за долю Стратегії, завантаженість учасників невластивими функціями. Для рішення на користь “Відділу” — сумна практика відірваності від життя компанії зверстаних планів, непридатні для впровадження теоретичні вишукування, конфлікти “фронтників” (що працюють із клієнтами, постачальниками, виробництвом), і “штабних” (хто читає передові книги, але не “нюхав пороху”). Виникає необхідність компромісного рішення, що лежить усередині згаданого інтервалу.

Всі функції, необхідних для розробки й реалізації Стратегії, можна розбити на дві (як мінімуми) групи, що вимагають різних знань і вмінь для успішного виконання.

Перша група функцій — надання знань, думок, суджень. Виконання вимагає наявності практичних знань і досвіду (найчастіше специфічного, професійного й завжди “свіжого”). Це група “експертних” функцій.

Друга група — систематизація, інтеграція, координація. Свого роду група “бюрократичних” функцій з певною специфікою, що вимагає широкого кругозору й інноваційного мислення.

Носії функцій з першої групи, як правило, займають ключові посадові позиції, пов’язані як з бізнесом, так і із забезпеченням бізнесу компанії. Це експерти, переміщення яких із займаних посадових позицій в окремий підрозділ з питань стратегії, у загальному випадку, як мінімум недоцільно (з одного боку, вони приносять для компанії користь на своєму місці, з іншого, — наявність необхідного для Стратегії досвіду саме й обумовлено їхнім існуючим місцем у компанії). Тому єдиним рішенням може служити залучення експертів до роботи як членів Комітету зі Стратегічного планування.

Посадові ж позиції, що виконують функції другої групи, можна поєднувати у відділ стратегічного планування, завданням якого в цьому випадку стає систематизація знань і досвіду експертів, генерування проектних рішень, адміністрування процесу розробки й реалізації Стратегії.

Таким чином, вимальовується модель організації командної роботи зі Стратегічного планування — комітет, адміністрування (координацію) роботи якого виконує спеціалізований підрозділ. На мій погляд, ця модель здатна розумно забезпечити залучення ключових фігур компанії в розробку й реалізацію стратегій, не вимагаючи виконання невластивих для цих осіб функцій.

Своя думка про вибір підходів до стратегічного планування висловив Віталій Нечипоренко, заступник голови правління страхової групи “ТАС” з розвитку — Немає необхідності аргументувати, що кожному з наведених чотирьох варіантів в “чистому” виді, практично, не застосовується. При виборі за основу першого, другого або четвертого з них розроблювачі, генеруючи споконвічний імпульс планування зверху-вниз (підходи 1,4), або знизу-вгору (підхід 2), безсумнівно, будуть застосовувати альтернативний метод у порядку зворотного зв’язку. Цей принцип використовується також при розробці системи збалансованих показників, коли закладені в план показники на різних стадіях планування “балансуються”. Тобто, проекти цих показників передаються на розгляд менеджерам різних рівнів для коректування (або виконавцям, або “замовникам”, залежно від спочатку вибраного підходу). Цю стадію складання плану можна визначити як процес оптимізації планових показників, що проходить як по вертикалі, так і по горизонталі між взаємозалежними підрозділами. При цьому не слід упускати, що друге може виявитися більше важливим, щоб план не розвалився на шматки. Наслідком цього розвалу неодмінно стане відсутність очікуваного результату, взаємні претензії структурних підрозділів компанії, обґрунтовані питання й

претензії до розроблювачів плану, а також маса матеріальних і моральних втрат.

Важливими результатами цього узгодження, поряд з іншими, повинне стати:

- одержання необхідної інформації в процесі планування й аргументація пропозицій сторін;
- усунення протиріч у позиціях “верхів” і “низів”;
- критична оцінка й оптимальне використання наявних ресурсів;
- залучення більшої кількості менеджерів у процес планування для наступного усвідомлення персоналом обґрунтованості й досяжності прийнятих планів;
- розвиток корпоративної культури планування й формування кадрового резерву із числа учасників процесу стратегічного планування.

Ці результати можна представити як складання “живого”, що працює, “зрозумілого”, постійно аналізованого й коректованого плану. Інакше, замість інструмента перспективного розвитку, цей план породить згодом масу конфліктів або загубиться в якійсь шухляді. (Можу припустити, що останнє більш імовірно, і багатьом із читачів є знайомим).

Приступаючи до практичного застосування матеріалів зазначеної статті, насамперед варто визначитися — про підприємство, компанію або об’єднання якого розміру й організаційної структури мова йде. Якщо, приміром, перший варіант із найбільшим ефектом може бути застосований у невеликих, вузькопрофільних компаніях, то другий і четвертий — кращі для великих організацій із широкою номенклатурою продукції й видами діяльності й, особливо, в об’єднаннях типу холдингів, корпорацій, фінансово-промислових груп.

Окрім того, залежно від суб’єкта планування (фінансова група, компанія або невелика філія), кожний з них окремо в той самий період планування може застосовувати різні підходи.

Більше того, беру на себе сміливість затверджувати, що з огляду на методики всі чотири варіанти є тим самим методом, з розходженнями лише у формі початкового імпульсу й за ступенем деталізації процесу або регламенту планування.

Все викладене по різному відбувалося або відбувається на практиці в діяльності Страхової групи “ТАС” — від “творчості в шухляді” до низки ряду командостворюючих семінарів, залучення в процес стратегічного планування практично всього складу менеджерів Компанії й низки провідних вузькопрофільних спеціалістів.

Який із чотирьох підходів нами застосовується фактично?

Звичайно, за базовий узятий четвертий, тобто цілорічна, чітко регламентована робота групи стратегічного планування, що є розширеним складом Правління за участю членів кадрового резерву Компанії.

З якими труднощами доводиться зіштовхуватися?

Назвемо тільки дві головні. Перша. Це досить витратна форма роботи із “процвітанням” бюрократизації. При цьому ми добре розуміємо, що процес активної бюрократизації несе загрозу консерватизму, і може бути непрямою ознакою (а може навіть джерелом?) стагнації, що починається. Але як інакше управляти цим різномасним динамічним процесом, формуючи “свідомий менеджмент” у більшості керівників різних рангів (необхідність цього, імовірно, не вимагає доказів)? Тому вихід один — активно працювати з втримання компанії в зоні максимальної ефективності.

Друга трудність. Сам метод є не більш ніж гарною ідеєю, що вимагає постійної роботи й удосконалення, виходячи з характеристик компанії, а також суб’єкта планування. Тобто, те, що, результативно для топ-менеджменту й головного офісу нашої Компанії (приміром, регламент, перелік аналітичних форм і таблиць, процедури тощо), повинне бути видозмінене для наших регіональних дирекцій і зовсім не підходить для філій, керівники яких також є учасниками процесу стратегічного планування в Компанії. Подумаємо, чи не є це першочерговими функціями координатора стратегічного планування в компанії?

І останнє. Який би із чотирьох наведених у статті підходів або інших методів не був вибраний у компанії, будь-яке рішення несе певний ризик. Але це ризик переможення своїх власних проблем і сумнівів.

Додаток 5.1

Документи для розробки стратегій на загальнодержавному, регіональному рівні та територіальній громаді і галузевого розвитку

Блок документів для формування стратегій в Україні на загальнодержавному рівні:
Конституція України;

Спільна стратегія Європейського Союзу щодо України (схвалена Європейською Радою 11 грудня 1999 р.);

Цілі розвитку тисячоліття. Україна – 2010. Національна доповідь;

Щорічні Послання Президента України до Верховної Ради України;

Програма економічних реформ на 2010–2014 роки “Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава”. Програма Президента України від 02.06.2010 р.;

Бюджетний кодекс України (зі змінами);

Податковий кодекс України (зі змінами);

Закони України:

“Про основи національної безпеки України” (зі змінами);

“Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України” (зі змінами);

“Про державні цільові програми” (зі змінами);

“Про Кабінет Міністрів України” (зі змінами);

“Про центральні органи виконавчої влади” (зі змінами);

“Про Основні засади (стратегію) державної екологічної політики України на період до 2020 року”;

“Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності” (зі змінами);

Проекти:

“Про державне прогнозування та стратегічне планування в Україні”;

“Про державне стратегічне планування”;

Укази Президента України:

“Про Стратегію національної безпеки України” (зі змінами);

“Про Стратегію економічного та соціального розвитку України “Шляхом європейської інтеграції” на 2004-2015 роки”;

“Про Національну антикорупційну стратегію на 2011-2015 роки”;

“Про впровадження системи стратегічного планування і прогнозування” (втратив чинність);

“Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 27 березня 2009 року “Про роботу центральних органів виконавчої влади з планування та виконання державних цільових програм”;

“Національний план дій на 2011 рік щодо впровадження Програми економічних реформ на 2010–2014 роки “Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава”: затверджено Указом Президента України від 12 березня 2012 року;

“Про Стратегію державної політики сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні та першочергові заходи щодо її реалізації”;

“Про концепцію адаптації інституту державної служби в Україні до стандартів Європейського Союзу”;

“Про зміни у структурі центральних органів виконавчої влади” (зі змінами);

“Деякі питання організації роботи міністерств, інших центральних органів виконавчої влади”;

Постанови ВРУ:

“Про прийняття за основу проекту Закону України про державне стратегічне планування”;

“Про Рекомендації парламентських слухань на тему: “Стратегія інноваційного розвитку України на 2010-2020 роки в умовах глобалізаційних викликів”;

Розпорядження Президента України:

“Про розроблення проекту Стратегії економічного та соціального розвитку України до 2011 року”;

“Про підготовку проекту Стратегії економічного та соціального розвитку України на 2002-2011 роки”;

“Про робочу групу з розроблення проекту Стратегії національної безпеки України” (втратило чинність);

Постанови КМУ:

“Про розроблення прогнозних і програмних документів економічного і соціального розвитку та складання проекту державного бюджету” (зі змінами);

“Про визначення критеріїв віднесення підприємств (організацій) до таких, що мають стратегічне значення для економіки і безпеки держави” (втратила чинність);

“Регламент Кабінету Міністрів України” : затверджено постановою КМУ (зі змінами);

“Типовий регламент центрального органу виконавчої влади” : затверджено постановою КМУ (зі змінами);

“Типовий регламент місцевої державної адміністрації” : затверджено постановою КМУ (зі змінами);

“Про затвердження Стратегії розвитку системи державного фінансового контролю, що здійснюється органами виконавчої влади” (зі змінами);

“Порядок розроблення та виконання державних цільових програм” : затверджено постановою КМУ (зі змінами)

“Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики” (зі змінами);

Порядок сприяння проведенню громадської експертизи діяльності органів виконавчої влади” (зі змінами);

“Методики проведення аналізу впливу та відстеження результативності регуляторного акта”;

“Про затвердження Порядку проведення органами державної контрольно-ревізійної служби державного фінансового аудиту виконання бюджетних програм (аудиту ефективності)”; “Питання проведення Державною фінансовою інспекцією, її територіальними органами державного фінансового аудиту” (зі змінами);

“Про впровадження системи національних рахунків”;

Розпорядження КМУ:

“Про схвалення Концепції вдосконалення системи прогнозних і програмних документів з питань соціально-економічного розвитку України”;

“Рекомендації щодо проведення органами виконавчої влади системної роз'яснювальної роботи з пріоритетних питань державної політики” : схвалено розпорядженням КМУр.;

“Концепція розвитку державно-приватного партнерства у житлово-комунальному господарстві” : схвалена розпорядженням КМУ;

“Про розроблення проекту Стратегії економічного та соціального розвитку України до 2011 року”;

“Про заходи з удосконалення роботи із складання національних рахунків” (зі змінами);

“Про схвалення Концепції розвитку системи національних рахунків”;

“Деякі питання оцінювання роботи центральних і місцевих органів виконавчої влади щодо залучення інвестицій, здійснення заходів з поліпшення інвестиційного клімату, проведення моніторингу умов інвестиційної діяльності та стану роботи із зверненнями інвесторів”;

Накази Міністерства фінансів України

“Про паспорти бюджетних програм” (зі змінами);

“Правила складання паспортів бюджетних програм”;

“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”;

“Методичні рекомендації щодо здійснення оцінки ефективності бюджетних програм” : затверджено наказом Міністерства фінансів України;

“Про результативні показники бюджетної програми”;

“Про затвердження Примірною переліку результативних показників бюджетних програм”;

“Методичні рекомендації щодо визначення результативних показників бюджетної програми” : затверджено наказом Міністерства фінансів України;

“Про затвердження Основних підходів до запровадження програмно-цільового методу складання та виконання місцевих бюджетів”;

“Про внесення змін до Основних підходів до запровадження програмно-цільового методу складання та виконання місцевих бюджетів”;

Накази Міністерства економіки України:

“Методичні рекомендації щодо проведення оцінки економічної і соціальної ефективності виконання державних цільових програм” : затверджено наказом Міністерства економіки України;

“Про затвердження Методики оцінювання роботи центральних і місцевих органів виконавчої влади щодо залучення інвестицій, здійснення заходів з поліпшення інвестиційного клімату у відповідних галузях економіки та регіонах і відповідної форми звіту”;

“Про затвердження Змін до Методики оцінювання роботи центральних і місцевих органів виконавчої влади щодо залучення інвестицій, здійснення заходів з поліпшення інвестиційного клімату у відповідних галузях економіки та регіонах”;

Накази Міністерства юстиції України

“Щодо проведення електронних консультацій з громадськістю на сайті “Громадянське суспільство і влада”;

Блок нормативно-правових актів, спрямованих на розбудову стратегій регіонального розвитку:

Стратегія економічного і соціального розвитку Автономної Республіки Крим на 2011-2020 роки : розроблена Радою міністрів АРК і затверджена постановою Верховної ради АРК;

Закони України:

“Про Генеральну схему планування території України” (зі змінами);

“Про стимулювання розвитку регіонів” (зі змінами);

Укази Президента України:

“Про Концепцію державної регіональної політики”;

“Про Раду регіонів” (зі змінами);

Постанови ВРУ:

“Про концепцію сталого розвитку населених пунктів”;

“Про утворення Ради розвитку регіонів” (втратила чинність);

Постанови КМУ:

“Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2015 року” (зі змінами);

“Про утворення Ради з питань регіонального розвитку та місцевого самоврядування” (зі змінами);

“Про утворення Міжвідомчої координаційної комісії з питань регіонального розвитку”;

“Про затвердження Порядку здійснення моніторингу показників розвитку регіонів, районів, міст республіканського в Автономній Республіці Крим і обласного значення для визнання територій депресивними” (втратила чинність);

“Про запровадження проведення оцінки результатів діяльності Ради міністрів Автономної Республіки Крим, обласних, Київської та Севастопольської міських державних адміністрацій”;

“Про запровадження оцінки ефективності здійснення спільних заходів, передбачених угодою щодо регіонального розвитку”;

“Про затвердження Порядку розроблення, проведення моніторингу та оцінки реалізації регіональних стратегій розвитку”;

“Про затвердження Порядку розроблення, моніторингу та оцінки результатів реалізації Державної стратегії регіонального розвитку”;

“Про офіційне оприлюднення регуляторних актів, прийнятих місцевими органами виконавчої влади, територіальними органами центральних органів виконавчої влади та їх посадовими особами, і внесення змін до Порядку оприлюднення у мережі Інтернет інформації про діяльність органів виконавчої влади”;

Розпорядження КМУ:

“Про затвердження плану заходів на 2013 рік щодо реалізації Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2015 року”;

Накази Міністерства економіки України з питань європейської інтеграції:

“Про затвердження Методичних рекомендацій щодо формування регіональних стратегій розвитку”;

Блок документів, що унормовують вироблення стратегій на рівні територіальної громади:

Закони України:

“Про місцеве самоврядування в Україні” (зі змінами);

“Про місцеві державні адміністрації” (зі змінами);

“Про прискорений перегляд регуляторних актів, прийнятих органами та посадовими особами місцевого самоврядування”;

“Про власність” (втратив чинність);

“Про звернення громадян” (зі змінами);

“Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків” (зі змінами);

“Про статус депутатів місцевих рад” (зі змінами);

Укази Президента України:

“Про забезпечення умов для більш широкої участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики”;

“Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики” (зі змінами);

Постанови КМУ:

“Про деякі питання щодо забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики” (зі змінами);

“Про Порядок оприлюднення у мережі Інтернет інформації про діяльність органів виконавчої влади” (зі змінами);

“Типовий регламент місцевої державної адміністрації” : затверджено постановою КМУ (зі змінами);

“Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики” (зі змінами);

Розпорядження КМУ:

“Про роботу центральних і місцевих органів виконавчої влади щодо забезпечення відкритості у своїй діяльності, зв'язків з громадськістю та взаємодії із засобами масової інформації”;

Блок окремих документів, що унормовують вироблення стратегій галузевого розвитку:

Укази Президента України:

“Про Стратегію подолання бідності”;

“Про Національну стратегію профілактики соціального сирітства на період до 2020 року”;

“Про Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки”;

“Про План заходів щодо реалізації у 2012 році положень Стратегії державної кадрової політики на 2012-2020 роки”;

Постанови ВРУ:

“Про проведення парламентських слухань на тему: “Стратегія гуманітарної політики сучасної України”;

“Про заходи Кабінету Міністрів України щодо реалізації Стратегії подолання бідності в Україні”;

Постанови КМУ:

“Про затвердження Стратегії демографічного розвитку в період до 2015 року”;

“Про затвердження Порядку організації та фінансування стратегічного планування у сфері оборони і військового будівництва”;

“Про затвердження Стратегії модернізації системи бухгалтерського обліку в державному секторі на 2007-2015 роки” (зі змінами);

“Про затвердження Середньострокової стратегії управління державним боргом на 2012-2014 роки”;

“Про затвердження Стратегії розвитку державної статистики на період до 2008 року”;

“Про затвердження Стратегії розвитку системи державних закупівель на 2005-2010 роки” (втратила чинність);

Розпорядження КМУ:

“Про затвердження плану заходів щодо реалізації Стратегії демографічного розвитку на період до 2015 року”;

“Про схвалення Стратегії підвищення рівня безпеки дорожнього руху в Україні на період до 2015 року”;

“Про схвалення Стратегії розвитку морських портів України на період до 2015 року”;

“Про схвалення Стратегії реформування системи захисту прав споживачів на ринках фінансових послуг на 2012-2017 роки”;

“Про схвалення Стратегії реформування податкової системи”;

“Про схвалення Стратегії розвитку залізничного транспорту на період до 2020 року”;

“Про схвалення Транспортної стратегії України на період до 2020 року”;

“Про схвалення Стратегії розвитку державної статистики на період до 2012 року”;

“Про заходи щодо реалізації в 2006 році Стратегії подолання бідності”;

“Про схвалення Енергетичної стратегії України на період до 2030 року”;

Додаток 5.2

Стратегічні документи (1998-2008 рр.)

Рік	Тип стратегічного/програмного документу		
	Послання Президента	Довгострокова Стратегія розвитку	Програма діяльності КМУ
1998 р.		Програма "Україна-2010"	
2000 р.	Послання Президента (Л.Кучма)		Урядова Програма (В.Ющенко)
2001 р.			Концепція Урядової програми (А.Кінах)
2002 р.	Послання Президента (Л.Кучма)		Урядова програма (А.Кінах)
2003 р.			Урядова програма (В.Янукович)
2004 р.	Стратегія до 2015 року (на основі Послання 2002 року)		Урядова програма (В.Янукович)
2005 р.			Урядова програма (Ю.Тимошенко)
2006 р.	Послання Президента (В.Ющенко)	Стратегія/Пріоритети діяльності (Ю.Єхануров) (проект)	
2007 р.		Стратегія/Програма (В.Янукович) (проект)	
2008 р.	Послання Президента (В.Ющенко)		Урядова програма (Ю.Тимошенко)

Додаток 5.3

Стратегічні цілі, пріоритети*, визначені у програмах діяльності КМУ

2000 р.	Програма діяльності КМУ "Реформи заради добробуту"
Мета:	Утвердження принципів соціальної захищеності, закладення основ для економічного зростання і піднесення добробуту громадян України до європейського рівня, забезпечення безпеки держави
Стратегічні цілі:	1) розвиток людського потенціалу
	2) зниження рівня бідності та примноження багатства нації
	3) підвищення конкурентоспроможності національної економіки
	4) забезпечення захисту прав і свобод людини і громадянина, безпеки особи, суспільства, держави
	5) інтеграція України до Європейського Союзу
2001 р.	Концепція Програми діяльності КМУ
Стратегічні цілі:	1) подолання бідності та підвищення якості життя громадян України
	2) всебічний та гармонійний розвиток людини; захист прав і свобод громадян, забезпечення верховенства права, зміцнення законності та правопорядку
	3) забезпечення стійкого економічного зростання, створення конкурентоспроможної ринкової економіки
	4) поліпшення структури національної економіки на основі інноваційної моделі розвитку, істотне зниження енергоємності ВВП
	5) інформатизація суспільства
	6) інтеграція в європейські структури та світову економічну систему; забезпечення суспільної підтримки урядової політики
2002 р.	Програма діяльності КМУ
Мета:	досягнення Україною європейського рівня економічного і соціального розвитку та демократії шляхом проведення реформ та організації продуктивної праці

Закінчення таблиці

2003 р.	<i>Програма діяльності КМУ “Відкритість, дієвість, результативність”</i>
Мета:	підвищення якості життя населення, забезпечення прав і свобод громадян, створення можливостей для вільного ринку особистості на основі сталого економічного зростання
Дії Уряду:	буде спрямовано на створення умов для наближення до Європейських стандартів у всіх сферах суспільного життя та майбутнього членства України в Європейському Союзі
2004 р.	<i>Програма діяльності КМУ “Послідовність. Ефективність. Відповідальність”</i>
Мета:	значне підвищення рівня державних соціальних стандартів та зниження рівня бідності
для цього буде здійснено:	
	1) закріплення високих темпів економічного зростання на основі його інноваційно-інвестиційної складової
	2) забезпечення доступу до результатів економічного зростання для якомога більшого числа громадян, справедливої оплати праці та повноцінного відновлення робочої сили
	3) зацікавлення стимулів до збільшення індивідуальних доходів громадян шляхом підвищення продуктивності праці
2005 р.	<i>Програма діяльності КМУ “Назустріч людям”</i>
Стратегічна мета:	досягнення нової якості життя громадян, запровадження соціальних, економічних та демократичних європейських стандартів життєдіяльності людини, суспільства та держави
Пріоритети Уряду:	1) захист прав і свобод людей 2) гарантована участь кожного громадянина у суспільно-політичному житті
Соціально-економічні орієнтири:	1) щорічне зростання реальної заробітної плати, пенсій та інших соціальних виплат
	забезпечення громадян якісними медичними, освітніми та культурними послугами
2006 р.	<i>Довгострокова стратегія розвитку України та пріоритети діяльності КМУ на 2006-2007 роки</i>
Мета:	перетворення України на Європейську державу, що у свою чергу вимагає докорінного поліпшення добробуту її громадян
2008 р.	<i>Програма діяльності КМУ “Український прорив: для людей, а не для політиків”</i>
Програма побудована на принципах:	утвердження об'єднувальної національної ідеї, патріотизму, чесності та відкритості політичних процесів, професіоналізму та ефективності у прийнятті рішень
Програма містить конкретні шляхи та механізми проведення соціально-економічних і політичних реформ, реалізації культурних і міжнародних ініціатив держави	

* терміни “мета”, “стратегічна ціль”, “стратегічний пріоритет”, “дії уряду”, “орієнтири”, “принципи” тощо наведені за редакцією відповідних програм.

Додаток 5.4

Проект
(від 19.12.2011)

ЗАКОН УКРАЇНИ

Про державне стратегічне планування

Цей Закон визначає правові, економічні та організаційні засади формування цілісної системи державного стратегічного планування розвитку країни, видів економічної діяльності, адміністративно-територіальних одиниць, встановлює загальний порядок розроблення, схвалення, виконання, моніторингу, оцінки, контролю документів державного стратегічного планування та повноваження учасників такого планування.

Розділ І. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

Стаття 1. Визначення термінів

1. У цьому Законі терміни вживаються в такому значенні:

1) державне прогнозування — функція державного управління з науково обґрунтованого передбачення напрямів розвитку країни, окремих видів економічної діяльності та адміністративно-територіальних одиниць з урахуванням сценарних умов розвитку на прогнозний період;

2) державне стратегічне планування — функція державного управління з визначення цілей та напрямів розвитку, з урахуванням наявних ресурсів, обрання пріоритетів, розроблення та виконання взаємозв'язаних завдань і заходів соціально-економічного розвитку;

3) моніторинг — збір, систематизація, проведення аналізу і узагальнення звітів та іншої інформації про хід виконання документів державного стратегічного планування для забезпечення належного та своєчасного досягнення очікуваних результатів;

4) оцінка результативності виконання документів державного стратегічного планування — визначення ступеня досягнення результатів (цілей) з урахуванням витрат;

5) план — документ, в якому визначаються цілі, пріоритети розвитку та напрями реалізації державної політики з конкретизацією основних завдань і заходів, їх виконавців та строків виконання, потреба у фінансовому забезпеченні заходів на плановий період;

6) план діяльності центрального органу виконавчої влади — документ планування діяльності відповідного центрального органу виконавчої влади на плановий та два наступні роки, що визначає завдання, заходи та очікувані результати діяльності такого органу, спрямовані на досягнення цілей, визначених документами державного стратегічного планування вищого рівня;

7) прогноз — документ, що містить визначені на базі сценарних припущень основні прогностні макропоказники та характеристики соціально-економічного розвитку країни, окремих видів економічної діяльності, адміністративно-територіальних одиниць у прогностному періоді та використовується для обґрунтування і прийняття конкретних управлінських рішень органами державної влади та органами місцевого самоврядування;

8) реалізація Стратегії розвитку України, Стратегії регіонального розвитку України, стратегій розвитку Автономної Республіки Крим, областей, міст Києва та Севастополя, Плану соціально-економічного розвитку України, планів соціально-економічного розвитку Автономної Республіки Крим, областей, районів, міст, планів розвитку державних господарських об'єднань, державних акціонерних компаній, державних холдингових компаній, річних фінансових планів державних підприємств, господарських товариств, у статутному (складеному) капіталі яких більше 50 відсотків акцій (часток, паїв) належать державі, та планів діяльності центральних органів виконавчої влади — виконання завдань і заходів, спрямованих на досягнення визначених цілей, цільових проміжних і кінцевих індикаторів, передбачених цими документами;

9) розроблення документів державного стратегічного планування — процес аналізу, моделювання, формування бачення та визначення стратегічних цілей, напрямів, пріоритетів, завдань та заходів, шляхів їх досягнення та ресурсного забезпечення;

10) стратегія — документ, в якому визначаються стратегічні цілі, пріоритети та напрями розвитку країни, окремих видів економічної діяльності та адміністративно-територіальних одиниць на довгострокову перспективу.

Стаття 2. Принципи державного стратегічного планування

1. Державне стратегічне планування базується на принципах:

1) цілісності, який полягає у застосуванні єдиних підходів до організації та порядку здійснення процесу державного стратегічного планування, включаючи формуван-

ня звітності про виконання документів державного стратегічного планування;

2) внутрішньої збалансованості, який полягає в узгодженні всіх документів системи державного стратегічного планування за цілями і напрямками розвитку, пріоритетами, завданнями та заходами;

3) наукової обґрунтованості, яка забезпечується шляхом розроблення документів державного стратегічного планування на науковій основі, постійного удосконалення методології та використання світового досвіду у сфері стратегічного планування;

4) гласності та прозорості, який полягає в тому, що документи державного стратегічного планування є доступними для громадськості, а їх проекти є предметом громадського обговорення. Інформація про цілі, пріоритети та показники таких документів використовується суб'єктами господарювання для планування своєї діяльності;

5) результативності та ефективності функціонування системи державного стратегічного планування, який полягає в тому, що вибір засобів і методів досягнення цілей розвитку країни повинен забезпечувати досягнення запланованих результатів з найменшими витратами ресурсів, а оцінка досягнення цілей залежить від отриманих результатів;

6) дотримання загальнодержавних інтересів, який полягає в тому, що міністерства та інші центральні органи виконавчої влади, місцеві органи виконавчої влади, органи місцевого самоврядування та Верховна Рада Автономної Республіки Крим розробляють документи державного стратегічного планування виходячи з потреби забезпечення реалізації загальнодержавної соціально-економічної політики;

7) рівності, який полягає в дотриманні прав та врахуванні інтересів територіальних громад і суб'єктів господарювання незалежно від форми власності;

8) безперервності та повноти прийняття рішень, пов'язаних з державним стратегічним плануванням, який полягає у виконанні встановлених законодавством процедур для досягнення цілей державного стратегічного планування;

9) партнерства, який передбачає тісну співпрацю між міністерствами та іншими центральними органами виконавчої влади, місцевими органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування, Верховною Радою Автономної Республіки Крим, об'єднаннями громадян, суб'єктами господарювання в процесі виконання документів державного стратегічного планування, проведення моніторингу та оцінки виконання визначених завдань;

10) відповідальності учасників державного стратегічного планування, який полягає в тому, що вони несуть відповідальність за ефективність виконання завдань та заходів, спрямованих на досягнення цілей розвитку країни.

Стаття 3. Законодавство про державне стратегічне планування

1. Законодавство про державне стратегічне планування складається з Конституції України, Бюджетного кодексу України, законів України “Про державні цільові програми”, “Про організацію оборонного планування”, “Про засади внутрішньої і зовнішньої політики”, “Про Генеральну схему планування території України”, цього та інших законів, а також прийнятих відповідно до них нормативно-правових актів.

Стаття 4. Джерела фінансування розроблення документів державного стратегічного планування

1. Розроблення документів державного стратегічного планування фінансується в межах коштів, передбачених у Державному бюджеті України та місцевих бюджетах на відповідний рік.

Розділ II. ДОКУМЕНТИ ДЕРЖАВНОГО СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

Стаття 5. Система документів державного стратегічного планування

1. Документи державного стратегічного планування розробляються на довгостроковий, середньостроковий та короткостроковий період.

2. На довгостроковий період (більше п'яти років) розробляються:

- 1) Стратегія розвитку України;
- 2) Стратегія регіонального розвитку України;
- 3) стратегії розвитку Автономної Республіки Крим, областей, міст Києва та Севастополя.

3. На середньостроковий період (від трьох до п'яти років) розробляються:

- 1) План соціально-економічного розвитку України;
- 2) плани соціально-економічного розвитку Автономної Республіки Крим, областей, районів, міст;
- 3) Прогноз економічного і соціального розвитку України;
- 4) Прогноз Державного бюджету України на наступні за плановим два бюджетні періоди;
- 5) прогноз місцевого бюджету на наступні за плановим два бюджетні періоди;
- 6) державні цільові програми (в окремих випадках можуть розроблятися на більш тривалий строк);

- 7) регіональні та місцеві цільові програми;
- 8) плани діяльності центральних органів виконавчої влади;
- 9) плани розвитку державних господарських об'єднань, державних акціонерних компаній, державних холдингових компаній;
- 10) Основні засади грошово-кредитної політики.

4. На короткостроковий період (один рік) розробляються:

- 1) Основні напрями економічної та бюджетної політики;
- 2) Державний бюджет України;
- 3) місцеві бюджети;
- 4) річні фінансові плани державних підприємств, господарських товариств, у статутному (складеному) капіталі яких більше 50 відсотків акцій (часток, паїв) належать державі;
- 5) прогнозні баланси попиту та пропозиції товарів і послуг.

Стаття 6. Вимоги до документів державного стратегічного планування

1. Документи державного стратегічного планування повинні відповідати Конституції України та міжнародним договорам України, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України.

У разі якщо документи державного стратегічного планування, що приймаються у формі закону, містять положення, що не узгоджуються з положеннями інших законів, такі документи повинні містити зміни до відповідних законів.

Під час розроблення документів державного стратегічного планування враховуються послання Президента України до народу, щорічні та позачергові послання Президента України до Верховної Ради України про внутрішнє і зовнішнє становище України, інші документи стратегічного характеру, що схвалюються Президентом України, положення Програми діяльності Кабінету Міністрів України, міжнародні договори України, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України.

2. Документи державного стратегічного планування, що розробляються на середньо- та короткострокову перспективу, повинні відповідати положенням документів державного стратегічного планування, що розробляються на довгострокову перспективу. Положення документів державного стратегічного планування, що розробляються на середньо- та короткострокову перспективу, які суперечать положенням документів державного стратегічного планування, що розробляються на довгострокову перспективу, застосуванню і виконанню не підлягають.

3. Документи державного стратегічного планування, що розробляються на короткострокову перспективу, повинні відповідати положенням документів державного

стратегічного планування, що розробляються на довго- та середньострокову перспективу. Положення документів державного стратегічного планування, що розробляються на короткострокову перспективу, які суперечать положенням документів державного стратегічного планування, що розробляються на середньо- та довгострокову перспективу, застосуванню і виконанню не підлягають.

Стаття 7. Забезпечення публічності та прозорості документів державного стратегічного планування

1. Документи державного стратегічного планування публікуються в офіційних друкованих виданнях та оприлюднюються на офіційних веб-сайтах учасників державного стратегічного планування в порядку та строки, визначені Законом України “Про доступ до публічної інформації”.

Стаття 8. Моніторинг та оцінка результативності виконання документів державного стратегічного планування

1. Документи державного стратегічного планування, визначені у статтях 9, 10, 11, 13–16 цього Закону, підлягають моніторингу та оцінці результатів їх виконання.

Порядок проведення моніторингу та оцінки результатів виконання документів державного стратегічного планування визначається Кабінетом Міністрів України.

У разі якщо порядок проведення моніторингу та оцінки результатів виконання документа державного стратегічного планування визначено законами України або актами Президента України, застосовується положення такого закону України або акта Президента України.

Стаття 9. Стратегія розвитку України

1. Стратегія розвитку України розробляється центральним органом виконавчої влади з формування та забезпечення реалізації державної політики економічного і соціального розвитку на період не менше ніж десять років.

Кабінет Міністрів України розглядає і схвалює проект Стратегії розвитку України та подає на затвердження Президенту України.

Стратегія розвитку України затверджується указом Президента України.

2. У Стратегії розвитку України відображаються:

1) стратегічні цілі та індикатори їх досягнення на десятирічний період та проміжні індикатори на п'ятирічний період;

2) результати аналізу тенденцій, характеристика та основні проблеми соціально-економічного розвитку, характеристика гео економічного становища та конкурентних переваг України, результати проведення оцінки стану навколишнього природного середовища, природно-ресурсного, виробничого, трудового, наукового та фінансового потенціалу;

3) пріоритетні напрями розвитку держави, основні завдання із зазначенням етапів їх виконання.

3. До Стратегії розвитку України додаються:

1) довгостроковий прогноз основних макроекономічних показників;

2) демографічний прогноз;

3) схема (прогноз) розвитку і розміщення продуктивних сил України;

4) прогноз науково-технічного розвитку.

4. Стратегія розвитку України є основою для розроблення інших документів державного стратегічного планування.

Стаття 10. Стратегія регіонального розвитку України

1. Стратегія регіонального розвитку України розробляється центральним органом виконавчої влади з формування та забезпечення реалізації державної політики економічного і соціального розвитку протягом двох місяців після затвердження Стратегії розвитку України на строк дії та з урахуванням положень зазначеної Стратегії.

У разі незатвердження Стратегії розвитку України Стратегія регіонального розвитку України розробляється відповідно до положень статті 3 Закону України “Про стимулювання розвитку регіонів”.

Стратегія регіонального розвитку України приймається Кабінетом Міністрів України.

2. У Стратегії регіонального розвитку України відображаються:

- 1) результати аналізу соціально-економічного розвитку регіонів;
- 2) стан навколишнього природного середовища та природно-ресурсний потенціал регіону;
- 3) характеристика основних проблем розвитку регіонів;
- 4) пріоритети державної регіональної політики на відповідний період;
- 5) стратегічні цілі та напрями регіонального розвитку;
- 6) основні завдання регіонального розвитку та етапи їх реалізації.

Стаття 11. Стратегії розвитку Автономної Республіки Крим, областей, міст Києва та Севастополя

1. Стратегії розвитку Автономної Республіки Крим, областей, міст Києва та Севастополя розробляються Радою міністрів Автономної Республіки Крим, обласними, Київською та Севастопольською міськими державними адміністраціями протягом двох місяців після прийняття Стратегії регіонального розвитку України на строк дії та з урахуванням положень зазначеної Стратегії.

Стратегії розвитку Автономної Республіки Крим, областей, міст Києва та Севастополя розробляються з урахуванням положень Стратегії розвитку України та Стратегії регіонального розвитку України.

Стратегії розвитку Автономної Республіки Крим, областей, міст Києва та Севастополя затверджуються відповідно Верховною Радою Автономної Республіки Крим, обласними, Київською та Севастопольською міськими радами.

2. У стратегіях розвитку Автономної Республіки Крим, областей, міст Києва та Севастополя відображаються:

- 1) результати аналізу тенденцій за попередній п'ятирічний період та характеристика основних проблем розвитку;
- 2) стан навколишнього природного середовища та природно-ресурсний потенціал регіону;
- 3) характеристика конкурентних переваг та обмежень перспективного розвитку;
- 4) мета, стратегічні цілі та пріоритетні напрями розвитку регіону (міста) на відповідний період;
- 5) завдання та етапи їх виконання.

До стратегій розвитку Автономної Республіки Крим, областей, міст Києва та Севастополя додаються переліки регіональних і місцевих програм та інвестиційних проектів.

Стаття 12. Прогноз економічного і соціального розвитку України

1. Прогноз економічного і соціального розвитку України розробляється щороку на плановий та два наступних роки до 20 квітня року, що передує плановому, центральним органом виконавчої влади з формування та забезпечення реалізації державної політики економічного і соціального розвитку та розглядається і схвалюється Кабінетом Міністрів України до 1 травня року, що передує плановому.

Прогноз економічного і соціального розвитку України використовується під час розроблення проектів Плану економічного і соціального розвитку України на плановий та два наступних за плановим роки, Державного бюджету України та інших документів державного стратегічного планування.

2. У Прогнозі економічного і соціального розвитку України відображаються:

1) на плановий рік:

результати оцінки тенденцій розвитку з визначенням основних факторів, що вплинули на його динаміку;

- очікувані зміни у зовнішньоекономічній ситуації та оцінка їх впливу на економіку країни;

- сценарні умови розвитку економіки;

- прогнозні показники економічного і соціального розвитку з відповідним обґрунтуванням;

- основні макроекономічні баланси національної економіки (зведені національні рахунки для економіки в цілому, таблиця “витрати — випуск”, платіжний баланс);

ризики та альтернативні сценарії економічного і соціального розвитку країни;

2) на два наступних роки основні прогнозні макропоказники з характеристикою сценарних умов і тенденцій розвитку та ризиків.

3. До основних прогнозних макропоказників економічного і соціального розвитку України належать:

1) номінальний та реальний валовий внутрішній продукт;

2) індекс споживчих цін (грудень до грудня попереднього року);

3) індекс цін виробників промислової продукції (грудень до грудня попереднього року);

4) офіційний обмінний курс гривні у середньому за рік та на кінець року;

5) прибуток прибуткових підприємств;

6) фонд оплати праці найманих працівників і грошового забезпечення військовослужбовців;

7) номінальна середньомісячна заробітна плата працівників та індекс реальної заробітної плати;

8) продуктивність праці (відсотків до попереднього року);

9) кількість осіб, зайнятих економічною діяльністю, віком 15–70 років (у середньому за рік);

10) рівень безробіття, визначений за методологією Міжнародної організації праці;

11) сальдо торговельного балансу, визначене за методологією платіжного балансу;

12) експорт товарів і послуг;

13) імпорт товарів і послуг.

Стаття 13. План соціально-економічного розвитку України

1. План соціально-економічного розвитку України розробляється щороку центральним органом виконавчої влади з формування та забезпечення реалізації державної політики економічного і соціального розвитку спільно з міністерствами та іншими центральними органами виконавчої влади до 1 травня року, що передує плановому, на плановий та два наступних роки.

2. Кабінет Міністрів України не пізніше 1 червня року, що передує плановому, розглядає та схвалює проект Плану соціально-економічного розвитку України та у триденний строк подає Верховній Раді України для прийняття закону про План соціально-економічного розвитку України.

3. У Плані соціально-економічного розвитку України відображаються:

1) результати аналізу та основні проблеми соціально-економічного розвитку;

2) цілі, пріоритетні напрями та завдання соціально-економічного розвитку на плановий та два наступних роки;

3) заходи, необхідні для виконання завдань на плановий період, з визначенням строків, виконавців, критеріїв, потреби у фінансуванні, необхідних для їх виконання;

4) умови виконання Плану соціально-економічного розвитку України (зокрема показники: граничний обсяг дефіциту бюджету; граничний рівень державного боргу; темпи зростання мінімальної заробітної плати та прожиткового мінімуму; тарифна політика).

4. Складовими частинами Плану соціально-економічного розвитку України є:

1) перелік державних цільових програм, виконання яких передбачається у плановому та двох наступних роках з метою виконання завдань, визначених Планом;

2) план співпраці з міжнародними фінансовими організаціями;

5. Разом з проектом Плану соціально-економічного розвитку України подаються:

1) основні прогностичні макропоказники економічного і соціального розвитку України на плановий і наступні за плановим два бюджетні періоди;

2) баланси виробництва і споживання основних видів продукції на плановий та два наступних роки.

6. План соціально-економічного розвитку України враховується під час розроблення Державного бюджету України на плановий рік.

7. У разі внесення до Плану соціально-економічного розвитку України на плановий рік змін, що стосуються обсягів фінансування з Державного бюджету України завдань Плану соціально-економічного розвитку України на плановий рік, вносяться відповідні зміни до Державного бюджету України.

8. У разі внесення до Державного бюджету України на плановий рік змін, що стосуються обсягів фінансування завдань Плану соціально-економічного розвитку України на плановий рік, вносяться відповідні зміни до Плану соціально-економічного розвитку України на плановий рік.

9. У разі внесення змін до Плану соціально-економічного розвитку України (крім змін, визначених частинами сьомою та восьмою цієї статті) відповідно вносяться зміни до документів державного стратегічного планування, розроблених на основі Плану соціально-економічного розвитку України.

10. За наслідками розгляду законопроекту в першому читанні Верховна Рада України може прийняти рішення про прийняття законопроекту про План соціально-економічного розвитку України за основу з дорученням комітету, який відповідно до предметів відання комітетів визначений головним з підготовки і попереднього розгляду цього законопроекту.

11. Розгляд проекту закону про внесення змін до закону про План соціально-економічного розвитку України у Верховній Раді України здійснюється за процедурою, визначеною Регламентом Верховної Ради України.

Стаття 14. Плани соціально-економічного розвитку Автономної Республіки Крим, областей, районів, міст

1. Плани соціально-економічного розвитку Автономної Республіки Крим, областей, районів, міст розробляються Радою міністрів Автономної Республіки Крим, місцевими органами виконавчої влади, виконавчими органами міських рад на строк дії та з урахуванням положень Плану соціально-економічного розвитку України протягом місяця після його прийняття.

2. Плани соціально-економічного розвитку Автономної Республіки Крим, областей, районів, міст приймаються відповідними радами.

3. У планах соціально-економічного розвитку Автономної Республіки Крим, областей, районів, міст відображаються:

1) на плановий рік:

результати аналізу тенденцій та характеристика основних проблем соціально-економічного розвитку;

– цілі та пріоритети соціально-економічного розвитку;

- комплекс заходів і завдань з визначенням строків виконання та виконавців;
- обсяги та джерела фінансування;
- основні показники соціально-економічного розвитку;
- дані про отримання та використання доходів від управління майном, що належить Автономній Республіці Крим, або об'єктами комунальної власності, ефективність використання зазначених об'єктів, показники їх розвитку;

2) на два наступних роки основні прогностичні показники соціально-економічного розвитку з характеристикою сценарних умов, тенденцій розвитку та ризиків.

До планів економічного і соціального розвитку Автономної Республіки Крим, областей, районів, міст додаються переліки регіональних і місцевих цільових програм та інвестиційних проектів.

Стаття 15. Плани діяльності центральних органів виконавчої влади

1. План діяльності центрального органу виконавчої влади складається щороку на плановий та два наступних роки відповідно до Бюджетного кодексу України виходячи з визначених актами законодавства завдань і функцій центрального органу виконавчої влади з урахуванням:

Стратегії розвитку України, Плану соціально-економічного розвитку України, Прогнозу економічного і соціального розвитку України;

– результатів виконання плану діяльності центрального органу виконавчої влади за попередній і поточний роки;

– бюджетних обмежень згідно із законом про Державний бюджет України та постановою Кабінету Міністрів України про прогноз бюджету на наступні за плановим два бюджетні періоди;

– індикативних прогностичних показників обсягів видатків і надання кредитів з бюджету на наступні за плановим два бюджетні періоди, доведених центральним органом виконавчої влади з питань фінансів разом з інструкцією з підготовки бюджетних запитів.

План діяльності центрального органу виконавчої влади охоплює всю сферу діяльності відповідного центрального органу виконавчої влади як головного розпорядника бюджетних коштів, включаючи діяльність розпорядників бюджетних коштів нижчого рівня, а також підприємств, установ та організацій, що належать до сфери управління відповідного головного розпорядника бюджетних коштів (далі – установи та організації, що діють у системі головного розпорядника бюджетних коштів).

2. У плані діяльності центрального органу виконавчої влади відображаються:

- 1) мета діяльності центрального органу виконавчої влади;
- 2) аналіз поточної ситуації та оцінка факторів впливу;
- 3) стратегічні цілі, завдання та показники результатів їх досягнення;
- 4) заходи, необхідні для виконання завдань на плановий період;
- 5) заходи з розвитку функціональних можливостей та поліпшення стану організації діяльності центрального органу виконавчої влади.

3. До плану діяльності центрального органу виконавчої влади додаються:

1) перелік державних цільових програм з визначенням завдань, заходів з їх виконання, показників очікуваних результатів та обсягів фінансування;

2) перелік інвестиційних програм (проектів) з визначенням їх етапів, заходів з виконання, показників очікуваних результатів та ефективності, обсягів фінансування;

3) перелік бюджетних програм з визначенням основних прогностичних показників та обсягів фінансування;

4) у разі необхідності – інші матеріали (розрахунки, обґрунтування, заходи щодо забезпечення міжвідомчої взаємодії тощо).

4. План діяльності центрального органу виконавчої влади:

- 1) схвалюється керівником центрального органу виконавчої влади за погоджен-

ням з головним органом у системі центральних органів виконавчої влади з формування та забезпечення реалізації державної політики економічного і соціального розвитку у місячний строк після доведення центральним органом виконавчої влади з питань фінансів граничного обсягу видатків/надання кредитів державного бюджету на наступні за плановим два бюджетні періоди;

2) приводиться у відповідність з показниками Державного бюджету України на відповідний бюджетний період та схваленим Кабінетом Міністрів України прогнозом Державного бюджету України на наступні за планованим два бюджетні періоди і затверджується керівником центрального органу виконавчої влади за погодженням з головним органом у системі центральних органів виконавчої влади у 45-денний строк після опублікування закону про Державний бюджет України на відповідний бюджетний період.

Суб'єктами схвалення та затвердження планів діяльності центральних органів виконавчої влади, діяльність яких спрямовується Кабінетом Міністрів України через відповідного міністра, є відповідні міністри.

Стаття 16. Плани розвитку державних господарських об'єднань, державних акціонерних компаній, державних холдингових компаній

1. Плани розвитку державних господарських об'єднань, державних акціонерних компаній, державних холдингових компаній:

1) розробляються на плановий та два наступних роки у місячний строк після схвалення Плану соціально-економічного розвитку України;

2) затверджуються суб'єктами управління об'єктами державної власності, до сфери управління яких вони належать, і повинні відповідати цілям та завданням планів діяльності відповідних суб'єктів управління;

3) погоджуються з центральним органом виконавчої влади з формування та забезпечення реалізації державної політики економічного і соціального розвитку щодо відповідності пріоритетам, завданням та умовам виконання Плану соціально-економічного розвитку України у порядку, визначеному Кабінетом Міністрів.

У разі виникнення розбіжностей між Планом соціально-економічного розвитку України та планами розвитку державних господарських об'єднань, державних акціонерних компаній, державних холдингових компаній останні приводяться у відповідність з Планом соціально-економічного розвитку України з урахуванням мети та предмета господарської діяльності відповідних суб'єктів господарювання.

2. У планах розвитку державних господарських об'єднань, державних акціонерних компаній, державних холдингових компаній відображаються:

1) цілі, завдання та напрями розвитку;

2) виробничий план;

3) інвестиційно-інноваційний план розвитку;

4) план соціального розвитку;

5) основні показники фінансово-господарської діяльності.

3. Суб'єкти управління об'єктами державної власності, до сфери управління яких належать державні господарські об'єднання, державні акціонерні компанії, державні холдингові компанії, здійснюють контроль за виконанням зазначених планів розвитку і подають щороку до 1 квітня звіти про їх виконання центральному органу виконавчої влади з формування та забезпечення реалізації державної політики економічного і соціального розвитку.

Стаття 17. Прогнозні баланси попиту та пропозиції товарів і послуг

1. Прогнозні баланси попиту та пропозиції товарів і послуг розробляються на плановий та два наступних роки міністерствами та іншими центральними органами ви-

конавчої влади за переліком та відповідно до порядку, що визначаються центральним органом виконавчої влади з формування та забезпечення реалізації державної політики економічного і соціального розвитку.

Стаття 18. Основні напрями економічної та бюджетної політики

1. Основні напрями економічної та бюджетної політики розробляються центральним органом виконавчої влади з формування та забезпечення реалізації державної політики економічного і соціального розвитку спільно з центральним органом виконавчої влади з питань фінансів щороку до 15 березня року, що передує плановому.

2. Кабінет Міністрів України не пізніше 1 квітня року, що передує плановому, розглядає та схвалює проект Основних напрямів економічної та бюджетної політики і у п'ятиденний строк подає його до Верховної Ради України для розгляду та затвердження постановою про Основні напрями економічної та бюджетної політики.

3. Проект Основних напрямів економічної та бюджетної політики розробляється з урахуванням основних прогнозних макропоказників економічного і соціального розвитку України (зокрема показників номінального і реального валового внутрішнього продукту, індексів споживчих цін та цін виробників промислової продукції, офіційного обмінного курсу гривні у середньому за рік та на кінець року, рівня безробіття) та відображає:

1) концептуальні цілі та пріоритети соціально-економічного розвитку на плановий рік;

2) основні завдання економічної політики в розрізі сфер діяльності (зокрема грошово-кредитна, інвестиційна, соціальна, зовнішньоекономічна, галузева);

3) основні завдання бюджетної політики, зокрема щодо граничного обсягу дефіциту (профіциту) державного бюджету, частки прогнозного річного обсягу валового внутрішнього продукту, що перерозподіляється через зведений бюджет України, граничного обсягу державного боргу і граничного обсягу надання державних гарантій, розміру мінімальної заробітної плати, прожиткового мінімуму та рівня його забезпечення;

4) основні завдання податкової політики;

5) механізми та інструменти державного регулювання соціально-економічних процесів;

6) перелік пріоритетних державних цільових програм;

7) взаємовідносини державного бюджету з місцевими бюджетами, включаючи обґрунтування питомої ваги місцевих бюджетів у зведеному бюджеті України;

8) інші питання, необхідні для складення проектів Плану соціально-економічної розвитку України на плановий рік, Державного бюджету України та місцевих бюджетів;

9) очікувані результати реалізації пріоритетів планового року.

4. Основні напрями економічної та бюджетної політики є основою для розроблення проектів Плану соціально-економічного розвитку України на плановий рік, Державного бюджету України та місцевих бюджетів.

Розділ III. УЧАСНИКИ ДЕРЖАВНОГО СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ, ЇХ ПОВНОВАЖЕННЯ ТА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ

Стаття 19. Учасники державного стратегічного планування

1. Учасниками державного стратегічного планування є Президент України, Верховна Рада України, Кабінет Міністрів України, Національний банк України, міністерства та інші центральні органи виконавчої влади, Верховна Рада Автономної Республіки Крим, Рада міністрів Автономної Республіки Крим, місцеві органи виконавчої влади та органи місцевого самоврядування, Національна академія наук України, суб'єкти господарювання.

Стаття 20. Повноваження Кабінету Міністрів України у сфері державного стратегічного планування

1. Кабінет Міністрів України у сфері державного стратегічного планування:

1) приймає Стратегію регіонального розвитку України, схвалює Прогноз економічного і соціального розвитку України;

2) розглядає, схвалює та подає на затвердження Президентові України проект Стратегії розвитку України;

3) розглядає, схвалює та подає Верховній Раді України проект Плану соціально-економічного розвитку України для прийняття закону про План соціально-економічного розвитку України, та проект Основних напрямів економічної та бюджетної політики для прийняття постанови про Основні напрями економічної та бюджетної політики;

4) визначає порядок розроблення, погодження, моніторингу та оцінки документів стратегічного планування;

5) розглядає узагальнені звіти про моніторинг та оцінку документів державного стратегічного планування.

Стаття 21. Повноваження Національного банку України у сфері державного стратегічного планування

1. Повноваження Національного банку України у сфері державного стратегічного планування визначаються Законом України "Про Національний банк України".

Стаття 22. Повноваження центрального органу виконавчої влади з формування та забезпечення реалізації державної політики економічного і соціального розвитку у сфері державного стратегічного планування

1. Центральний орган виконавчої влади з формування та забезпечення реалізації державної політики економічного і соціального розвитку у сфері державного стратегічного планування:

1) є головним розробником проектів:

Стратегії розвитку України;

Стратегії регіонального розвитку України;

Плану соціально-економічного розвитку України;

Прогнозу економічного і соціального розвитку України;

Основних напрямів економічної та бюджетної політики;

2) координує роботу з розроблення документів державного стратегічного планування;

3) визначає структуру та розробляє методичні рекомендації щодо підготовки документів стратегічного планування;

4) подає пропозиції щодо впровадження сучасних технологій державного прогнозування та державного стратегічного планування соціально-економічних процесів;

5) погоджує плани розвитку державних господарських об'єднань, державних акціонерних компаній, державних холдингових компаній щодо відповідності цілям, завданням та показникам Плану соціально-економічного розвитку України.

6) надає центральним органам виконавчої влади висновки щодо відповідності проектів планів їх діяльності Плану соціально-економічного розвитку України, обґрунтованості та реалістичності визначених стратегічних цілей та цільових індикаторів, завдань та показників результатів їх виконання.

Стаття 23. Повноваження центрального органу виконавчої влади з питань науки, інновацій та інформатизації у сфері державного стратегічного планування

1. Центральний орган виконавчої влади з питань науки, інновацій та інформатизації у сфері державного стратегічного планування:

1) розробляє прогноз науково-технічного розвитку як складову частину Стратегії розвитку України;

2) бере участь у розробленні проектів документів державного стратегічного планування.

Стаття 24. Повноваження інших центральних органів виконавчої влади у сфері державного стратегічного планування

1. Центральні органи виконавчої влади у сфері державного стратегічного планування беруть участь:

1) спільно з іншими центральними та місцевими органами виконавчої влади у методичному забезпеченні, підготовці відповідно до своїх повноважень проектів:

Стратегії розвитку України;

Стратегії регіонального розвитку України;

Плану соціально-економічного розвитку України;

Прогнозу економічного і соціального розвитку України;

Основних напрямів економічної та бюджетної політики;

2) у методичному забезпеченні розроблення проектів планів розвитку державних господарських об'єднань, державних акціонерних компаній, державних холдингових компаній, що належать до сфери управління відповідного органу виконавчої влади;

3) у погодженні та оцінці результативності виконання планів розвитку державних господарських об'єднань, державних акціонерних компаній, державних холдингових компаній, що належать до сфери управління відповідного органу виконавчої влади.

Стаття 25. Повноваження Ради міністрів Автономної Республіки Крим, обласних, Київської та Севастопольської міських, районних державних адміністрацій у сфері державного стратегічного планування

1. Рада міністрів Автономної Республіки Крим, обласні, Київська та Севастопольська міські, районні державні адміністрації у сфері державного стратегічного планування:

1) розробляють проекти:

– стратегій розвитку Автономної Республіки Крим, областей, міст Києва та Севастополя;

– планів соціально-економічного розвитку Автономної Республіки Крим, областей, районів, міст;

2) забезпечують виконання планів соціально-економічного розвитку Автономної Республіки Крим, областей, районів, міст;

3) готують звіти про:

– стан реалізації стратегій розвитку Автономної Республіки Крим, областей, міст Києва та Севастополя;

– виконання планів соціально-економічного розвитку Автономної Республіки Крим, областей, районів, міст.

Стаття 26. Повноваження Верховної Ради Автономної Республіки Крим та органів місцевого самоврядування у сфері державного стратегічного планування

1. Верховна Рада Автономної Республіки Крим, обласні, Київська та Севастопольська міські ради, районні та міські ради у сфері державного стратегічного планування:

1) затверджують стратегії розвитку Автономної Республіки Крим, областей, міст Києва та Севастополя;

2) затверджують плани соціально-економічного розвитку Автономної Республіки Крим, областей, районів, міст;

3) здійснюють контроль за реалізацією стратегій розвитку Автономної Республіки Крим, областей, міст Києва та Севастополя та виконанням планів соціально-економічного розвитку Автономної Республіки Крим, областей, районів, міст.

2. Міські ради у сфері державного стратегічного планування:

1) затверджують плани соціально-економічного розвитку міст;

- 2) здійснюють контроль за виконанням планів соціально-економічного розвитку міст.
3. Виконавчі органи міських рад у сфері державного стратегічного планування:
 - 1) розробляють проекти планів соціально-економічного розвитку міст;
 - 2) забезпечують виконання планів соціально-економічного розвитку міст.

Стаття 27. Повноваження Національної академії наук України у сфері державного стратегічного планування

Національна академія наук України:

1. у межах своїх повноважень бере участь у підготовці наукових оцінок і прогнозів суспільно-політичного, соціально-економічного і культурного розвитку держави, її економічного становища, розробленні відповідних пропозицій і рекомендацій з цих питань;
2. розробляє демографічний прогноз, схему (прогноз) розвитку і розміщення продуктивних сил України, які додаються до Стратегії розвитку України, у порядку, визначеному Кабінетом Міністрів України.

Стаття 28. Повноваження суб'єктів господарювання у сфері державного стратегічного планування

1. Суб'єкти господарювання у сфері державного стратегічного планування:

- 1) беруть участь у розробленні документів державного стратегічного планування, зокрема інвестиційних програм, національних та регіональних інвестиційних проектів, та їх виконанні;
- 2) у межах державно-приватного партнерства подають інформацію про прогноз та план розвитку їх діяльності.

Стаття 29. Відповідальність учасників державного стратегічного планування за порушення вимог цього Закону

Посадові особи, винні у порушенні вимог цього Закону, притягуються до відповідальності відповідно до законодавства.

Розділ IV. ПРИКІНЦЕВІ ПОЛОЖЕННЯ

1. Цей Закон набирає чинності з дня, наступного за днем його опублікування.

2. Визнати таким, що втратив чинність, Закон України “Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України” (Відомості Верховної Ради України, 2000 р., № 25, ст. 195).

3. Внести зміни до таких законодавчих актів України:

1) у Бюджетному кодексі України (Відомості Верховної Ради України, 2010 р., № 50–51, ст. 572):

абзац перший частини восьмої статті 20 доповнити реченням такого змісту: “Міністерство фінансів України протягом трьох днів після затвердження паспорта бюджетної програми надає центральному органу виконавчої влади з формування та забезпечення реалізації державної політики економічного і соціального розвитку копію бюджетного паспорта та зміни до нього”;

у статті 33:

частину першу викласти в такій редакції:

“1. Центральний орган виконавчої влади з формування та забезпечення реалізації державної політики економічного і соціального розвитку спільно з Міністерством фінансів України розробляє проект Основних напрямів економічної та бюджетної політики на наступний бюджетний період та до 15 березня року, що передує плановому, подає його на розгляд Кабінету Міністрів України”;

у частині третій та абзаці першому частини четвертої “Основних напрямів бюджетної політики” замінити словами “Основних напрямів економічної та бюджетної політики”;

частину другу статті 35 викласти в такій редакції:

“2. Головні розпорядники бюджетних коштів забезпечують включення до бю-

джетних запитів інформації про обсяги фінансування заходів, передбачених Планом соціально-економічного розвитку України на відповідний рік, та показників за бюджетними програмами, які забезпечують протягом кількох років виконання інвестиційних програм (проектів), у разі їх схвалення в установленому законодавством порядку та на підставі розрахунків обсягу витрат і вигод щодо реалізації таких інвестиційних програм (проектів”;

у підпункті г пункту 1 частини першої статті 38 слова “Основних напрямів бюджетної політики” замінити словами “Основних напрямів економічної та бюджетної політики”;

2) у Регламенті Верховної Ради України, затвердженому Законом України (Відомості Верховної Ради України, 2010 р., №№ 14-17, ст.133):

у частині четвертій статті 20:

доповнити пунктом 1 такого змісту:

“2) проект закону про План соціально-економічного розвитку України на наступний рік”;

пункт 6 викласти в такій редакції:

“6) проект Основних напрямів економічної та бюджетної політики і звіт про виконання Плану соціально-економічного розвитку України та Державного бюджету України”;

у другому реченні частини другої статті 80 слова “з питань підготовки і розгляду законопроекту про Державний бюджет України на відповідний рік та звіту про його виконання” замінити словами “з питань підготовки і розгляду законопроектів про План соціально-економічного розвитку України, про Державний бюджет України на відповідний рік та звітів про їх виконання”;

частину другу статті 89 викласти в такій редакції:

“2. Кабінет Міністрів України має виключне право внесення проекту закону про План соціально-економічного розвитку України та проекту закону про Державний бюджет України”;

частину першу статті 93 викласти в такій редакції:

“1. Кожен законопроект, проект іншого акта після його реєстрації не пізніше як у п'ятиденний строк направляється Головою Верховної Ради України або відповідно до розподілу обов'язків Першим заступником, заступником Голови Верховної Ради України до комітету, який відповідно до предметів відання комітетів визначений головним з підготовки і попереднього розгляду законопроекту, проекту іншого акта, до комітету, до предмета відання якого належать питання бюджету, для проведення експертизи щодо його впливу на показники бюджету та відповідності законам, що регулюють бюджетні відносини, до комітету, до предмета відання якого належать питання економічної політики для проведення експертизи щодо його впливу на положення Плану соціально-економічного розвитку України та відповідності законам, що регулюють питання державного стратегічного планування, до комітету, до предмета відання якого належать питання регламенту, для підготовки експертного висновку на відповідність оформлення та реєстрації законопроекту, проекту іншого акта вимогам закону, цього Регламенту та прийнятих відповідно до них нормативно-правових актів та до комітету, до предмета відання якого належить оцінка відповідності законопроектів міжнародно-правовим зобов'язанням України у сфері європейської інтеграції. Кожен законопроект не пізніше як у триденний строк направляється комітетом, до предмета відання якого належать питання бюджету, до Кабінету Міністрів України для здійснення експертизи щодо його впливу на показники бюджету та відповідності законам, що регулюють бюджетні відносини, а також щодо його впливу на положення Плану соціально-економічного розвитку України та відповідності законам, що регулюють питання державного стратегічного планування”;

перше речення частини третьої статті 111 викласти в такій редакції:

“3. У разі якщо законопроект потребує фінансово-економічного обґрунтування, до висновку головного комітету обов'язково додається висновок комітету, до предмета відання якого належать питання бюджету, щодо впливу законопроекту на показники бюджету та відповідності законопроекту законам, що регулюють бюджетні відносини, і висновок комітету, до предмета

відання якого належать питання економічної політики, щодо впливу законопроекту на положення Плану соціально-економічного розвитку України та відповідності законам, що регулюють питання державного стратегічного планування”;

доповнити главою 261 такому змісту

Глава 261. ЗАТВЕРДЖЕННЯ ПЛАНУ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ І КОНТРОЛЬ ЗА ЙОГО ВИКОНАННЯМ

Стаття 1511. Визначення Основних напрямів економічної та бюджетної політики

1. Проект Основних напрямів економічної та бюджетної політики схвалюється Кабінетом Міністрів України не пізніше 1 квітня року, що передує плановому, та у п'ятиденний строк подається до Верховної Ради.

2. Народні депутати, комітети розробляють пропозиції до проекту Основних напрямів економічної та бюджетної політики і подають їх до комітету, до предмета відання якого належать питання економічної політики, до 15 квітня року, що передує плановому, але не пізніше ніж за 15 днів до дня розгляду питання на пленарному засіданні Верховної Ради.

3. Комітет, до предмета відання якого належать питання економічної політики, розглядає пропозиції, що надійшли, готує на основі поданого Кабінетом Міністрів України проекту Основних напрямів економічної та бюджетної політики і пропозицій до нього та подає на розгляд Верховної Ради проект постанови Верховної Ради про Основні напрями економічної та бюджетної політики, який надається народним депутатам не пізніш як за два дні до розгляду зазначеного питання на пленарному засіданні Верховної Ради.

4. Верховна Рада не пізніше 30 квітня року, що передує плановому, розглядає питання про Основні напрями економічної та бюджетної політики у порядку, визначеному статтею 30 цього Регламенту. З доповіддю виступає Прем'єр-міністр України або за його дорученням Перший віце-прем'єр-міністр України, із співповіддю Міністр фінансів та голови комітетів, до предмета відання яких належать питання економічної політики та бюджету.

5. За наслідками розгляду цього питання Верховна Рада може прийняти рішення про:

1) прийняття проекту постанови Верховної Ради про Основні напрями економічної та бюджетної політики;

2) направлення проекту постанови Верховної Ради про Основні напрями економічної та бюджетної політики до комітетів, до предмета відання яких належать питання економічної політики та бюджету, для підготовки до повторного розгляду Верховною Радою з урахуванням зауважень, висловлених під час розгляду цього питання на пленарному засіданні Верховної Ради (з визначенням строків такої підготовки).

Стаття 1522. Підготовка до розгляду проекту закону про План соціально-економічного розвитку України

1. Проект закону про План соціально-економічного розвитку України розглядається з урахуванням положень Бюджетного кодексу України, Закону України “Про державне стратегічне планування” та цього Регламенту.

2. Кабінет Міністрів України щороку не пізніше 1 червня року, що передує плановому, розглядає та схвалює проект Плану соціально-економічного розвитку України

та у триденний строк подає Верховній Раді для прийняття Закону про План соціально-економічного розвитку України.

3. Проект закону про План соціально-економічного розвитку України має бути розроблений з дотриманням вимог Бюджетного кодексу України, Закону України “Про державне стратегічне планування” та Основних напрямів економічної та бюджетної політики.

4. Поданий Кабінетом Міністрів України проект закону про План соціально-економічного розвитку України надається народним депутатам та Рахунковій палаті не пізніше ніж за чотири дні до його розгляду у першому читанні у Верховній Раді.

5. У розгляді Верховною Радою та комітетом, до предмета відання якого належать питання економічної політики, питань, визначених главою 261 цього Регламенту, беруть участь уповноважені представники Кабінету Міністрів України.

Стаття 1513. Процедура розгляду проекту закону про План соціально-економічного розвитку України

1. Проект закону про План соціально-економічного розвитку України розглядається за процедурою двох читань з урахуванням особливостей, передбачених цією главою.

2. У разі порушення Кабінетом Міністрів України строків подання до Верховної Ради проекту закону про План соціально-економічного розвитку України, а також порушення строків подання його на друге читання строки розгляду Верховною Радою проекту закону про План соціально-економічного розвитку України обчислюються з дня його фактичного подання Кабінетом Міністрів України.

3. У разі відставки Кабінету Міністрів України до подання до Верховної Ради проекту закону про План соціально-економічного розвитку України або після відхилення Верховною Радою поданого проекту закону про План соціально-економічного розвитку України відлік строків розгляду Верховною Радою проекту закону про План соціально-економічного розвитку України припиняється і відновлюється після подання до Верховної Ради проекту закону про План соціально-економічного розвитку України новосформованим Кабінетом Міністрів України.

Стаття 1514. Підготовка проекту закону про План соціально-економічного розвитку України до першого читання

1. Рахункова палата за дорученням Верховної Ради проводить експертизу проекту закону про План соціально-економічного розвитку України і до 10 червня року, що передує плановому, подає свої висновки Верховній Раді.

2. Комітет, до предмета відання якого належать питання економічної політики, не пізніше 10 червня року, що передує плановому, розглядає висновки Рахункової палати і готує висновки та пропозиції до Плану соціально-економічного розвитку України у формі проекту постанови Верховної Ради).

3. Проект постанови Верховної Ради про висновки та пропозиції до проекту закону про План соціально-економічного розвитку України надається народним депутатам не пізніше ніж за два дні до розгляду Верховною Радою проекту закону про План соціально-економічного розвитку України у першому читанні.

Стаття 1515. Розгляд проекту закону про План соціально-економічного розвитку України у першому читанні

1. Верховна Рада розглядає проект закону про План соціально-економічного розвитку України у першому читанні не пізніше 10 червня року, що передує плановому.

2. Розгляд у першому читанні проекту закону про План соціально-економічного розвитку України починається з доповіді Прем'єр-міністра України або за його дорученням керівника центрального органу виконавчої влади з формування та забезпечення реалізації державної політики економічного і соціального розвитку.

3. Із співдоповіддю щодо висновків і пропозицій до законопроекту виступає голова комітету, до предмета відання якого належать питання економічної політики.

4. Розгляд проекту закону про План соціально-економічного розвитку України у першому читанні проводиться за процедурою визначеною главою 19 цього Регламенту.

Стаття 1516. Підготовка та розгляд проекту закону про План соціально-економічного розвитку України у другому читанні

1. Верховна Рада розглядає проект закону про План соціально-економічного розвитку України у другому читанні не пізніше 5 липня року, що передує плановому.

2. Підготовка до розгляду та розгляд проекту закону про План соціально-економічного розвитку України у другому читанні проводиться за процедурою, визначеною главою 20 цього Регламенту, з урахуванням дотримання строку, визначеного частиною першою цієї статті.

Стаття 1517. Порядок внесення змін до закону про План соціально-економічного розвитку України

1. Протягом планового періоду до закону до Плану соціально-економічного розвитку України можуть бути внесені зміни за поданням суб'єктів права законодавчої ініціативи з додержанням вимог Закону України "Про державне стратегічне планування" та цього Регламенту.

2. У разі внесення до Плану соціально-економічного розвитку України на плановий рік змін, що стосуються обсягів фінансування з Державного бюджету України завдань Плану соціально-економічного розвитку України на плановий рік, вносяться відповідні зміни до Державного бюджету України.

3. У разі внесення до Державного бюджету України на плановий рік змін, що стосуються обсягів фінансування завдань Плану соціально-економічного розвитку України на плановий рік, вносяться відповідні зміни до Плану соціально-економічного розвитку України на плановий рік, які приймаються після 15 липня року, що передує плановому і набирають чинності не раніше початку бюджетного періоду, що настає за плановим.

Стаття 1518. Контроль за виконанням Плану соціально-економічного розвитку України

1. Контроль за виконанням Плану соціально-економічного розвитку України здійснює Кабінет Міністрів України безпосередньо, і через центральний орган виконавчої влади з формування та забезпечення реалізації державної політики економічного і соціального розвитку.

2. Квартальний звіт про виконання Плану соціально-економічного розвитку України подається центральним органом виконавчої влади з формування та забезпечення реалізації державної політики економічного і соціального розвитку до Кабінету Міністрів України не пізніше ніж через 30 днів після закінчення звітного кварталу.

3. Річний звіт про виконання Плану соціально-економічного розвитку України подається Кабінетом Міністрів України не пізніше 15 лютого року, наступного за звітним.

4. Комітет, до предмета відання якого належать питання економічної політики, у двотижневий строк з дня отримання відповідних висновків та пропозицій готує та подає на розгляд Верховної Ради проект постанови про річний звіт про виконання Плану соціально-економічного розвитку України.

Стаття 1519. Розгляд річного звіту про виконання Плану соціально-економічного розвитку України

1. Розгляд звіту про виконання Плану соціально-економічного розвитку України відбувається за процедурою повного обговорення (стаття 30 цього Регламенту) з урахуванням особливостей, визначених у цій статті.

2. Річний звіт про виконання Плану соціально-економічного розвитку України у Верховній Раді представляє керівник центрального органу виконавчої влади з формування та забезпечення реалізації державної політики економічного і соціального розвитку.

3. Із співповіддю про виконання Плану соціально-економічного розвитку України виступає голова комітету, до предмета відання якого належать питання економічної політики.

4. За результатами розгляду Верховна Рада приймає рішення про річний звіт про виконання Плану соціально-економічного розвитку України”;

у статті 153:

частину першу після слів “Бюджетного кодексу України” доповнити словами “Закону України “Про державне стратегічне планування”;

частину третю викласти в такій редакції:

“3. Проект закону про Державний бюджет України на наступний рік має бути розроблений з дотриманням вимог Бюджетного кодексу України, Основних напрямів економічної та бюджетної політики і Плану соціально-економічного розвитку України”;

у статті 154:

частину першу доповнити словами “з урахуванням відповідних завдань та очікуваних результатів, передбачених Планом соціально-економічного розвитку України”;

частини другу і четверту викласти в такій редакції:

“2. Від комітету, до предмета відання якого належать питання бюджету, з доповіддю щодо відповідності проекту закону про Державний бюджет України на наступний рік Основним напрямам економічної та бюджетної політики, Плану соціально-економічного розвитку України та вимогам Бюджетного кодексу України виступає голова комітету”;

“4. За результатами обговорення проекту закону про Державний бюджет України на наступний рік Верховна Рада може прийняти рішення про його відхилення у разі невідповідності вимогам Бюджетного кодексу України та/або Плану соціально-економічного розвитку України чи Основним напрямам економічної та бюджетної політики”;

частину третю статті 155 викласти в такій редакції:

“3. У разі відставки Кабінету Міністрів України до подання до Верховної Ради проекту закону про Державний бюджет України на наступний рік або після відхилення Верховною Радою поданого проекту закону про Державний бюджет України на наступний рік відлік строків розгляду Верховною Радою проекту закону про Державний бюджет України на наступний рік припиняється і відновлюється після подання до Верховної Ради проекту Плану соціально-економічного розвитку України та проекту закону про Державний бюджет України на наступний рік новосформованим Кабінетом Міністрів України”;

пункти 1 та 2 частини першої статті 156 викласти в такій редакції:

“1) пропозиції мають узгоджуватися з Планом соціально-економічного розвитку України та Основними напрямками економічної та бюджетної політики;

2) пропозиції щодо збільшення витрат та/або зменшення надходжень державного бюджету мають визначати джерела їх покриття, включаючи види та обсяги витрат, що підлягають скороченню. Такі пропозиції та пропозиції до текстових статей проекту Плану соціально-економічного розвитку України та проекту закону про Державний бюджет України на наступний рік не можуть призводити до збільшення державного боргу і державних гарантій порівняно з їх граничним обсягом, передбаченим у поданому Кабінетом Міністрів України проекті закону про Державний бюджет України на наступний рік”;

частину третю статті 157 викласти в такій редакції:

“3. Розгляд у першому читанні проекту закону про Державний бюджет України на наступний рік починається з доповіді голови комітету, до предмета відання яко-

го належать питання бюджету, щодо висновків і пропозицій до законопроекту та результатів його розгляду та співповіді голови комітету, до предмета відання якого належать питання економічної політики, щодо відповідності законопроекту Плану соціально-економічного розвитку України”;

частину першу статті 158 викласти в такій редакції:

“1. Після прийняття проекту закону про Державний бюджет України на наступний рік у першому читанні Кабінет Міністрів України за участю уповноважених представників комітету, до предмета відання якого належать питання бюджету, готує та у 14-денний строк, але не пізніше 3 листопада року, що передує плановому, подає до Верховної Ради проект закону про Державний бюджет України на наступний рік, підготовлений відповідно до Плану соціально-економічного розвитку України та Бюджетних висновків Верховної Ради, і порівняльну таблицю щодо їх урахування з вмотивованими поясненнями стосовно неврахованих положень Бюджетних висновків Верховної Ради”;

частину другу статті 160 викласти в такій редакції:

“2. Внесення до закону про Державний бюджет України змін, які безпосередньо передбачають внесення змін до інших законодавчих актів України, не допускається. У такому разі спочатку вносяться зміни до відповідного закону і лише після того розглядаються пропозиції про зміни до закону про Державний бюджет України відповідно до положень Бюджетного кодексу України, Закону України “Про державне стратегічне планування” та цього Регламенту”;

частину другу статті 228 викласти в такій редакції:

“2. Кабінет Міністрів України одночасно із звітом про виконання Державного бюджету України подає на розгляд Верховної Ради доповіді про хід і результати виконання затверджених нею загальнодержавних програм економічного, науково-технічного, соціального, національно-культурного розвитку, охорони довкілля та Плану соціально-економічного розвитку України.

За рішенням Верховної Ради, прийнятим за пропозицією Голови Верховної Ради України або комітету, до предмета відання якого належить відповідне питання, доповідь про хід і результати виконання загальнодержавних програм та Плану соціально-економічного розвитку України може бути заслухана на пленарному засіданні Верховної Ради”;

3) у другому реченні статті 41 Закону України “Про відходи” (Відомості Верховної Ради України, 1998 р., № 36–37, ст. 242; 2010 р., № 10, ст. 107) слова “що включаються в Державну програму соціального та економічного розвитку України” виключити;

4) частину першу статті 23 Закону України “Про гідрометеорологічну діяльність” (Відомості Верховної Ради України, 1999 р., № 16, ст. 95) викласти в такій редакції:

“Матеріально-технічне забезпечення діяльності національної гідрометеорологічної служби здійснюється відповідно до Плану соціально-економічного розвитку України, державних цільових програм, планів її діяльності”;

5) частину першу статті 24 Закону України “Про Національний банк України” (Відомості Верховної Ради України, 1999 р., № 29, ст. 238; 2010 р., № 49, ст. 570) викласти в такій редакції:

“Основні засади грошово-кредитної політики ґрунтуються на основних показниках Плану соціально-економічного розвитку України та макроекономічних оцінках Національного банку України”;

6) у пункті 3 Закону України “Про Національну програму сприяння розвитку малого підприємництва в Україні” (Відомості Верховної Ради України, 2001 р., № 7, ст. 35) слова “розробки проектів Закону України про Державний бюджет України та Державної програми економічного та соціального розвитку України на черговий рік” замінити словами “розроблення проекту закону про Державний бюджет України”;

7) в абзаці другому пункту 3 розділу VI “Механізм забезпечення реалізації програми” Загальнодержавної програми розвитку водного господарства, затвердженої Законом України “Про Загальнодержавну програму розвитку водного господарства” (Відомості Верховної Ради України, 2002 р., № 25, ст. 172) слова “проекту Державної програми економічного і соціального розвитку України та” виключити;

8) в абзаці дванадцятому підрозділу “Стимулювання державою соціально-економічного розвитку малих міст” розділу III “Основні напрями забезпечення комплексного розвитку малих міст” Загальнодержавної програми розвитку малих міст, затвердженої Законом України “Про затвердження Загальнодержавної програми розвитку малих міст” (Відомості Верховної Ради України, 2004 р., № 24, ст. 332), слова “щорічно — до Державної програми економічного і соціального розвитку України” замінити словами “Плану соціально-економічного розвитку України”;

9) в абзаці восьмому частини другої статті 45 Закону України “Про метрологію та метрологічну діяльність” (Відомості Верховної Ради України, 2004 р., № 37, ст. 449; 2010 р., № 33, ст. 471) слова “та Державної програми економічного і соціального розвитку України” виключити.

10) у Законі України “Про Загальнодержавну програму формування національної екологічної мережі України на 2000-2015 роки” (Відомості Верховної Ради України, 2000 р., № 47, ст. 405):

в абзаці третьому пункту 3 слова “Державної програми економічного і соціального розвитку України” замінити словами “Плану соціально-економічного розвитку України”;

абзац третій підрозділу 10 “Фінансове забезпечення” розділу III “Механізм забезпечення реалізації програм” викласти в такій редакції:

“Техніко-економічне обґрунтування вартості заходів з формування елементів національної екологічної мережі загальнодержавного значення з орієнтовною оцінкою їх результатів має щорічно подаватися до проекту Плану соціально-економічного розвитку України спеціально уповноваженим центральним органом виконавчої влади, до відання якого належать питання екології та природних ресурсів України, як державним замовником Програми”;

11) в абзаці п'ятому частини третьої статті 6 Закону України “Про страховий фонд документації України” (Відомості Верховної Ради України, 2001 р., № 20, ст. 101; 2005 р., № 9, ст. 175) слова “Державної програми економічного та соціального розвитку України” замінити словами “Плану соціально-економічного розвитку України”;

12) в абзаці третьому підрозділу “Етапи виконання Програми” розділу IV “Механізм виконання програм” Загальнодержавної програми розвитку мінерально-сировинної бази України на період до 2030 року, затвердженої Законом України “Про затвердження Загальнодержавної програми розвитку мінерально-сировинної бази України на період до 2030 року” (Відомості Верховної Ради України, 2011 р., № 44, ст. 457) слова “формування та виконання щорічних планів соціального та економічного розвитку” замінити словами “Плану соціально-економічного розвитку України”;

13) в Основних засадах (стратегії) державної екологічної політики України на період до 2020 року, затверджених Законом України “Про основні засади (стратегію) державної екологічної політики України на період до 2020 року” (Відомості Верховної Ради України, 2011 р., № 26, ст. 218):

в абзаці четвертому підрозділу “Ціль 7. Удосконалення регіональної екологічної політики” розділу 3 “Стратегічні цілі та завдання” слова “проведення оцінки регіональних програм соціального та економічного розвитку” замінити словами “під час формування планів соціально-економічного розвитку Автономної Республіки Крим, областей, районів, міст”;

в абзаці восьмому підрозділу 4.9. розділу 4 “Інструменти реалізації національної екологічної політики” слова “регіональних програм соціально-економічного розвит-

ку” замінити словами “планів соціально-економічного розвитку Автономної Республіки Крим, областей, районів, міст”;

14) у частині першій статті 1 Закону України “Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні” слова “Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України” замінити словами “Про державне стратегічне планування”;

15) у статті 1 Закону України “Про пріоритетні напрями розвитку науки і техніки” (Відомості Верховної Ради України, 2011 р., № 4, ст.23) слова “Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України” замінити словами “Про державне стратегічне планування”;

16) у абзаці другому частини першої статті 4 Закону України “Про культуру” (Відомості Верховної Ради України, 2011 р., № 24, ст. 168) слова “державними програмами економічного і соціального розвитку України” замінити словами “Планом соціально-економічного розвитку України”;

17) частину першу статті 3 Закону України “Про стимулювання розвитку регіонів” (Відомості Верховної Ради України, 2005 р., № 51, ст. 548) після слів “відповідно до” доповнити словами “положень Стратегії розвитку України”;

18) в абзаці другому пункту 2 Закону України “Про загальнодержавну цільову економічну програму проведення моніторингу залишків ветеринарних препаратів та забруднюючих речовин у живих тваринах, продуктах тваринного походження і кормах, а також у харчових продуктах, підконтрольних ветеринарній службі” (Відомості Верховної Ради України, 2009 р., № 42, ст. 636) слова “Державної програми економічного і соціального розвитку України на відповідний рік” замінити на слова “Плану соціально-економічного розвитку України”;

19) в абзаці третьому пункту 1 частини першої статті 20 Закону України “Про Кабінет Міністрів України” (Відомості Верховної Ради України, 2011 р., № 9, ст. 58) слова “загальнодержавних програм економічного та соціального розвитку” замінити словами “Плану соціально-економічного розвитку України”;

20) частину першу статті 75 Господарського кодексу України (Відомості Верховної Ради України, 2003 р., №№ 18-22, ст. 144) викласти в такій редакції: “1. Державне комерційне підприємство зобов’язане приймати та виконувати доведені до нього в установленому законодавством порядку державні замовлення, враховувати їх при формуванні виробничої програми, визначенні перспектив свого економічного і соціального розвитку та виборі контрагентів, а також складати і виконувати план розвитку та з поквартальною розбивкою річний фінансовий план розвитку на кожен наступний рік”;

21) у Законі України “Про управління об’єктами державної власності” (Відомості Верховної Ради України, 2006 р., № 46, ст. 456; 2011 р., № 45, ст. 478):

у частині першій статті 6:

у пункті 5 слова “і господарських структур” виключити;

доповнити пунктом 39 такого змісту:

“39) затверджують плани розвитку господарських структур”;

пункт 3 частини першої статті 7 доповнити підпунктом “м” такого змісту:

“м) затверджує плани розвитку господарських структур, що перебувають у його управлінні”;

частину шосту статті 16 викласти в такій редакції:

“6. Суб’єкти управління, визначені цим Законом, подають уповноваженому органу виконавчої влади з питань державного стратегічного планування:

інформацію про реалізацію планів розвитку господарських структур, що перебувають у їх управлінні;

зведену інформацію про показники фінансового плану підвідомчих підприємств

до 1 серпня року, що передує плановому, та про їх виконання — до 1 квітня року, що настає за звітним”;

22) у Законі України “Про державні цільові програми” (Відомості Верховної Ради України, 2004 р., № 25, ст. 352):

У статтях 4, 18, 21 слова “Державна програма економічного і соціального розвитку України” замінити словами “План соціально-економічного розвитку України” у відповідних відмінках.

Додаток 6.1

Good Governance (належне урядування)

У концептуальному документі “Програм розвитку ООН (UNDP ПРООН “Governance Programme: Strategic Framework for Ukraine. UNDP Kyiv, Ukraine. 2002” джерело: <http://www.unescap.org/pdd/prs/ProjectActivities/Ongoing/gg/governance.asp>), під принципами Good Governance (належному урядуванні) розуміється:

- участь,
- орієнтація на консенсус,
- відповідальність (підзвітність)
- прозорість
- належне реагування
- ефективність та результативність
- рівність та врахування інтересів
- відповідність принципу верховенства права

Участь

Участь чоловіків та жінок є ключовим наріжним каменем належного урядування. Участь може бути як прямою, так і опосередкованою через легітимізовані посередницькі інституції та представників. Важливо підкреслити, що представницька демократія не обов’язково означає врахування потреб найбільш вразливих верств суспільства під час прийняття рішень. Участь має бути інформованою та організованою. Це означає свободу об’єднань та вираження поглядів з однієї сторони та організоване громадянське суспільство з іншої сторони.

Верховенство права

Належне урядування вимагає справедливих правових рамок, які створені неупереджено. Воно також вимагає повного захисту прав людини, в тому числі прав меншин. Неупереджене застосування законів вимагає незалежного правосуддя та неупередженої та не корумпованої поліції.

Прозорість

Прозорість означає, що рішення приймають та їхнє введення в дію відбувається відповідно до процедур, передбачених законом та інструкціями (законодавством). Це також означає, що інформація є у наявності та є вільно доступною для тих, кого може стосуватись це рішення, чи його введення в дію. Це також означає, що інформація надається у достатній кількості, у зрозумілій формі, а також через засоби масової інформації.

Належне реагування

Належне урядування вимагає, щоб всі інституції та процедури намагались задовольнити всіх бажаючих у розумний проміжок часу.

Орієнтація на консенсус

У певному суспільстві є декілька суб’єктів (акторів) та відповідна кількість точок зору. Належне урядування вимагає медіації різних інтересів в суспільстві з метою досягнення загального консенсусу щодо найкращого інтересу всієї спільноти, та засобів його досягнення. Це також вимагає загальної (широкої) та довготривалої перспективи щодо потреб тривалого (стабільного) людського розвитку та засобів, як можна досягти цих потреб. Це може реалізуватись виключно на основі розуміння історичних,

культурних та соціальних контекстів певного суспільства чи спільноти.

Рівність та врахування інтересів

Добробут суспільства залежить від забезпечення відчуття врахування інтересів кожного члена суспільства у ньому. Також має бути забезпечено відчуття не відірваності від основної маси суспільства. Це вимагає аби всі групи, в тому числі найбільш незахищені, мали можливість вдосконалювати та підтримувати свій добробут.

Ефективність та результативність

Належне урядування означає, що всі процедури та інституції створюють результат, що задовольняє потреби суспільства, раціонально використовуючи надані ресурси. Концепція ефективності в контексті належного урядування також включає тривале (стабільне) використання природних ресурсів та захист навколишнього природного середовища.

Відповідальність (підзвітність)

Відповідальність (підзвітність) є ключовою умовою належного урядування. Не лише урядові інституції, а й приватний сектор і організації громадянського суспільства мають бути відповідальними (підзвітними) громадськості та їх інституціалізованим представництвам. Хто є відповідальним (підзвітним) перед ким (кому) залежить від того, які рішення чи дії здійснюються, чи є вони внутрішніми чи зовнішніми, і чи стосуються вони організацій чи інституцій. Загалом, організація чи інституція є відповідальною (підзвітною) перед тими (тим), кого стосуються рішення чи дії. Відповідальність (підзвітність) не може бути впроваджено без прозорості та принципу верховенства права.

Схематичне зображення взаємодії характеристик належного урядування подано на рис. 1

З поданого вище матеріалу очевидно впливає, що належне урядування це ідеал, який складно досягти у всій його повноті. Лише декілька країн та суспільств наблизились у досягненні повноти належного урядування. Проте, з метою забезпечення тривалого (гармонійного) людського розвитку, потрібно докладати зусиль для досягнення ідеалу, його провадження в реальність.



Рисунок 1. Характеристики належного урядування

Додаток 6.2

Концепція належного урядування (Good Governance) державному управлінні — джерело: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Trpdu/2010_4/doc/2/05.pdf

Традиційно в державному управлінні концепція Good Governance базується на шести принципах.

1. Фокусування на меті організації та наслідках діяльності органу влади для громадян і користувачів послуг. Використання даного принципу передбачає те, що головною функцією урядування є гарантування того, що орган державної влади та його партнери, в особі активної частини суспільства, досягають поставлених цілей та очікуваних з боку громадян і користувачів управлінських послуг результатів, що у свою чергу дозволяє ефективно, дієво та етично будувати процес державного управління. Цей принцип має бути провідним для всієї управлінської діяльності. Звичайно, кожен орган влади і владні органи регіону не є винятком, вони мають свою мету діяльності. У той же час існує декілька загальних цілей, що є фундаментальними для суспільного урядування і включають надання якісних послуг та досягнення ефективності при розподілі та використанні ресурсів.

Концепція суспільної вартості (основній критерій ефективності діяльності органу влади, що полягає в підвищенні добробуту споживачів послуг які надаються владною організацією) може бути допоміжною при визначенні головної мети державних послуг, а отже, й їх спрямованості на клієнта. Суспільна вартість належить до послуг, що виробляються органами влади, прямо або опосередковано за державні кошти.

Суспільна вартість включає наслідки (наприклад, покращання здоров'я та безпеки громадян), послуги (повсякденне надання набору основних послуг та організація роботи правоохоронних органів) і, звичайно, довіра до державного врядування.

2. Дієве виконання чітко визначених функцій і ролей. При використанні другого принципу слід пам'ятати, що Good Governance вимагає від усіх осіб, залучених до процесу державного управління, чіткості та ясності розуміння функцій Good Governance, своїх ролей і відповідальності в цьому процесі. Особливе місце має посідати поведінка всіх учасників процесу вироблення державної політики, що повинна корелюватись із визначеними ролями. Визначення того, наскільки роль є ясною і належить тій чи іншій залученій до процесу врядування особі, підвищує шанс якісно виконувати роль. Прозорість ролей також допомагає учасникам процесу вироблення політики чітко зрозуміти, як працює система врядування і хто за що в цій системі відповідає.

3. Стимулювання розвитку цінностей для органу влади та демонстрація цінностей Good Governance через поведінку працівників владних органів. Цей принцип передбачає те, що Good Governance з'являється у спільних етносах та культурах, також як у системах і структурах. Good Governance не може бути мінімізованим до набору правил або повністю досягатися виконанням обов'язків. Дух або характер Good Governance має бути виражений як цінність, що повинно відображатись у поведінці учасників процесу вироблення політики. В основу цієї цінності мають бути покладені самовідданість, цілісність, об'єктивність, відповідальність, відкритість, чесність і лідерство. Використання цих складових Good Governance дозволяє працівникам органів влади якісно керувати процесами суспільного розвитку.

4. Прийняття поінформованих, прозорих рішень та управління ризиками. Даний принцип будується на тезі про те, що процес прийняття рішень в органах врядування є складним і таким, що вимагає напруження сил від працівників органів влади. У свою чергу цей процес має сприяти досягненню цілей організації, насамперед її стратегічного курсу, а отже, повинен бути зрозумілим і чітким як у середньотерміновій, так і довготерміновій реалізації завдань покладених на орган влади. Для прийняття таких рішень державні службовці мають добре володіти інформацією про ті чи інші проблеми, які виникають у суспільстві та досконало знати нормативно-правову базу стосовно їх напрямку діяльності в даному конкретному органі влади.

Приймаючи управлінські рішення, посадовці потребують підтримки відповідних систем, які допоможуть гарантувати те, що рішення будуть впроваджені, а ресурси — витрачені легально і ефективно.

Це означає, що орган врядування може прийняти до впровадження новий напрям політики тільки після того, як закінчиться визначений термін ініціалізації даної політики для того, щоб упевнитись, чи буде вона мати наслідком очікуваний результат.

У свою чергу процес управління ризиками є важливим для успішного надання державних послуг населенню. Ефективна система управління ризиками визначає і дає оцінку ризикам, обирає відповідні шляхи реагування на ризик і потім забезпечує впевненість у тому, що обрані шляхи є результативними.

5. Розвиток дієздатності та спроможності органу врядування для ефективної діяльності у вирішенні проблем, що виникають у суспільстві. Цей принцип визначає, що органи влади потребують посадовців з досконалими навичками в управлінні та дієвому контролі за діяльністю цих органів врядування. У той же час владні структури

мають самостійно визначитись у потрібних навичках для вирішення кожної конкретної суспільної проблеми. Для підвищення шансів у доборі посадовців з досконалими навичками та вміннями і покращання процесу прийняття управлінських рішень орган врядування має добирати на посади фахівців різного освітнього спрямування, а отже, посади мають обіймати спеціалісти з різних сфер суспільства.

Довіра громадян органу врядування та впевненість у його діяльності буде зростати не тільки за умов ефективного врядування, а й коли врядування буде здійснюватись людьми, що відображають різні верстви населення, яке формує даний орган врядування.

Урядування набуває ефективного та динамічного вигляду за умов, коли на посади регулярно призначаються нові люди із прогресивними ідеями, але цей процес потребує збалансованого підходу та стабільності, що забезпечуються цілісністю знань і відносин в органі врядування.

6. Широке залучення громадськості до процесу вироблення політики та вироблення реальної підзвітності. Органи врядування мають багаточисельну підзвітність:

- по-перше, громадськості (громадянам)
- по-друге, владним структурам.

Слід наголосити на обов'язковості відповідальності, адже вони діють від імені громадян, які передають органам врядування повноваження в управлінні суспільними процесами.

Дійсна підзвітність вимагає від органів врядування налагодження партнерських відносин і паритетного діалогу з широким колом громадськості. Підзвітність включає погодження процесу прийняття управлінських рішень і вироблення політики за участю двох сторін, тієї що делегує владні повноваження, і тієї, що реалізує дані повноваження. Систематичний підхід полягає у спрямуванні процесу прийняття рішень у русло погодженості дій залучених сторін і фокусуванні на впровадженні результатів та висновків взаємодії органів врядування та громадськості.

Дійсна підзвітність полягає не тільки в доповідях та обговоренні результатів діяльності за результатами реалізації різноманітних напрямків політики, а насамперед, у визначенні меж залученості широкого кола учасників до процесу вироблення політики та розуміння їх бачення проблем, що виникають у суспільстві з метою співвідношення точки зору громадськості та планів діяльності органу врядування. Таким чином, на сучасному етапі розвитку України органи влади перебувають у процесі політичної модернізації, яка вимагає від владних структур належного ставлення до своїх обов'язків та виконання функцій, що спрямовані на ефективне реагування на проблеми, які виникають у суспільстві. Належність такого ставлення потребує використання органами врядування прогресивного досвіду державного управління. Найбільш прогресивною концепцією державного управління на сьогодні у світі є Good Governance. Отже, нагальною потребою для органів влади є використання у своїй діяльності принципів Good Governance, що призведе до реальної спроможності владних структур реагувати на потреби громадян, й у свою чергу до підвищення рівня довіри громадян до органів врядування та їх посадовців.

Література:

1. Бейко О. В. Механізми вдосконалення управління на місцевому рівні та наближення його до європейських стандартів / О. В. Бейко. — Режим доступу : <http://www.academy.gov.ua/ej1/txts/Beyko.htm>
2. Корженко В. В. Методологічні та евристичні інтенції сучасної концепції Governance / В. В. Корженко, В. В. Нікітін. - Режим доступу : <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2007-1-1/doc/1/01.pdf>
3. Свірін М. Г. Механізми наближення системи публічного управління України до європейських стандартів: регіональний та субрегіональний рівень : [наук. розробка] / М. Г. Свірін, Л. Л. Приходченко. — К. : НАДУ, 2008. — 48 с.

4. Стрельцов В. Ю. Формування та розвиток концепції європейського врядування / В. Ю. Стрельцов. — Режим доступу : www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ardu/2009_1/doc/4/03.pdf
5. Sewell John W. Challenges of Globalization / John W. Sewell // Human Rights Dialogue. — 1.11 (Summer 1998). — “Toward a “Social Foreign Policy” with Asia”. — Режим доступу : http://www.cceia.org/people/data/john_w__sewell.html
6. Good governance. Guiding principles for implementation / The Australian Government's Overseas Aid Program. — Режим доступу : www.ausaid.gov.au/publications/pdf/good_governance.pdf
7. Graham J. Principles for Good Governance in the 21st Century / J. Graham // Policy Brief No. 15. — Institute On Governance, Ottawa, Canada. — Режим доступу : <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/UNPAN/UNPAN011842.pdf>
8. Principles for Good Governance and Ethical Practice. A Guide for Charities and Foundations / Panel on the Nonprofit Sector. — Режим доступу : http://www.nonprofitpanel.org/report/principles/Principles_Guide.pdf

Додаток 6.3

Ризик, невизначеність і прибуток

Глава 8. Механізми її способи подолання невизначеності

Для того щоб проведене в попередній главі розходження між вимірною й невимірною невизначеністю не стиралося, ми будемо позначати першу з них терміном “ризик”, а другу — терміном “невизначеність”.

Звичайне слово “ризик” вживають достатньо широко: так називають невизначеність будь-якого виду, пов'язану з непередбаченими обставинами несприятливих обставин; точно так само термін “невизначеність” має на увазі успішний результат. Ми говоримо про ризик збитків і про невизначеність виграшу. Але якщо визнати наші попередні міркування коректними, то в такому вживанні термінів закладена згубна двозначність, від якої необхідно позбутися. Якоюсь мірою виправданням запропонованої нами спеціалізації термінів може слугувати вживання слова “ризик” у зв'язку з вимірними невизначеностями або ймовірностями в страховій справі. Для позначення ризику й невизначеності відповідно ми можемо також користуватися термінами “об'єктивна” і “суб'єктивна” ймовірність — ці дефініції вже широко застосовуються, причому вкладається зміст, близький до того, що ми в них вкладаємо.

Практичне розходження між категоріями ризику й невизначеності полягає в тому, що, коли мова йде про ризик, розподіл вихідних у групі випадків відомо завдяки апріорним розрахункам, або за статистичними даними минулого досвіду, тоді як в умовах невизначеності це не потік з тієї загальної причини, що ситуація, з якої доводиться мати справу, досить унікальна, і немає можливості сформувати яку-небудь групу випадків. Найкраще невизначеність можна проілюструвати у зв'язку з винесенням судження або формуванням думок із приводу майбутнього ходу подій; саме такі думки, а аж ніяк не наукове знання найчастіше реально управляють нашим цілеспрямованою поведінкою. Далі, якщо відомо, розподіл різних можливих виходів у групі випадків, то можна позбутися від якої б те не було реальної невизначеності, вдавшись до угруповання або “об'єднання” випадків. Але це не передбачає, що це буде обов'язково зроблено і ми повинні відразу ж відзначити, що при розгляді окремо взятого випадку немає ніякої різниці між вимірним ризиком і невимірною невизначеністю. Як уже зазначалося, індивід виражає свою оцінку вагомості думки в імовірнісній формі: “А успішних виходів при В випробуваннях”, де А/В — правильний дріб, і його суб'єктивне сприйняття цієї оцінки подібно такому ж сприйняттю будь-якої іншої ситуації імовірнісної корисності.

Як і практично все в цій темі, насиченої логічними утрудненнями й парадоксами, вищесказане вимагає застережень. Насамперед, ступінь унікальності конкретного випадку не має значення, якщо можна обчислити дійсну ймовірність, тобто якщо ми можемо точно встановити, скільки успішних виходів було б, скажемо, при ста випробуваннях, якби ці сто випробувань можна було провести. Якщо ми точно знаємо, скільки шансів проти нас, то несуттєво, робимо ми всі ставки в одній грі або по одній ставці в кожній з декількох різних ігор: закони ймовірності діють у другому варіанті точно так само, як і в першому. Але в ситуаціях, що виникають у сфері бізнесу, можливість вважати ймовірність в окремо взятому унікальному випадку є так рідко, що дане застереження має менше значимим, ніж це можна допустити. Однак, як тільки у витрати включається об'єктивна ймовірність, важко уявити собі, що мислячий індивід буде розглядати будь-який окремих випадок у відриві від усього іншого. Єдиним виключенням було б рішення, що ставить на карту все майно індивіда або його життя. Значимість випадковості і ймовірна частота повторення протягом життя індивіда ситуацій, схожих за масштабами з розглянутими, змушує по-різному ставитися до кожного окремо взятого випадку й впливає на теоретичну ймовірність успішного або невдалого результату.

Інше, важливіше, застереження пов'язане з можливістю формування класів випадків за допомогою угруповання рішень, прийнятих якоюсь конкретною особою; про це ми говорили в попередній главі. Це означає, що, хоча процес угруповання не дає нам чисельного значення ймовірності, вага ж має деяку тенденцію до усунення флуктуації й відоме наближення результату розрахунків імовірності до константи. При винесенні суджень, схоже, присутні елементи тих же двох видів, що й у властивих імовірнісних ситуаціях: (а) детерміновані фактори (більш-менш незмінна здатність індивіда виносити судження); (б) справді випадкові фактори, що варіюють від рішення до рішення відповідно до принципу статистичної байдужості. Різниця між невизначеністю і широкою ймовірністю полягає в тому, що в першому випадку ми не можемо відокремити першу групу факторів від інших ні апріорними обчисленнями, ні емпіричним сортуванням. Але якщо говорити про останній спосіб поділу факторів, то розходження між невизначеністю й широкою ймовірністю не носить абсолютного характеру: певною мірою метод сортування прикладемо й до випадку невизначеності, хоча й у вузьких межах. Життя в основному виткане з невизначеностей, і умови, при яких помилка або втрата в одному випадку може бути компенсована іншими обставинами, чутливо складні. Ми можемо лише сказати, що, "як тільки" людина стикається із ситуацією невизначеності й намагається впоратися з нею по суті як з окремим, ні із чим іншим не пов'язаним випадком, йому практично байдуже, вимірна ця невизначеність чи ні.

Не простіше, ніж проблема невизначеності як така, і проблема ставлення людини до невизначеності (незалежно від видових відмінностей, проведених в межах даного дослідження). Справа не тільки в тому, що реакція людей на ситуації такого роду часто буває непередбаченою й зовсім різною в різних індивідів; навіть "нормальна" реакція піддається добре помітним відхиленням від того варіанта цілеспрямованої поведінки, що диктує здоровий глузд. Так, згадаємо відомий факт, обговоренню якого приділив чимало уваги Адам Сміт: люди охоче ризикують незначною сумою в надії виграти більшу навіть у ситуації, коли відома ймовірність несприятливого результату або її оцінка набагато перевищує відношення першої суми до другого, і в той же час вони відмовляються нести малий ризик втрати більшої суми заради практично вірного шансу виграти меншу суму навіть тоді, коли вони з досить великою ймовірністю застраховані від цієї втрати. На додаток до таких упереджень типовому індивідові притаманна ще й незнищенна віра у своє "везіння", особливо сильна тоді, коли в основі невизначеності лежить якість його власного судження. У людини з вулиці здатність давати реальну оцінку власним думкам розвинена не більше, ніж розуміння

“логіки” (якщо це можна так назвати), що лежить у їхній основі. Окрім того, варто врахувати майже загальну схильність до марновірства. Будь-який збіг, що привертає увагу, зводиться до рангу закону природи, породжуючи віру в безпомилкове “знамення”. Навіть просте передчуття або відчуття типу “щось мені підказує ...”, що не має ні реального, ні уявлюваного підґрунтя в самій людині, може охоче бути прийняте за солідну основу для дії і сприйматися як незаперечна істина.

Звичайно, у довгостроковій історичній перспективі навіть капризи й імпульси людей стають усе раціональнішими.

Звичайна економічна ситуація виглядає в такий спосіб. У підприємця складається в більш-менш вузьких рамках певна думка щодо результату задуманого ним. Якщо він схиляється до того, щоб здійснити цей бізнес, та ця думка — або очікування певного гарантованого доходу, або переконаність у тому, що існує реальна ймовірність більшого доходу. Будь-який, інший результат поза межами очікувань підприємця стає для нього усе менш імовірним у міру того, як мислимий розмір доходу відхиляється в будь-яку сторону. Отже, коректне трактування всіх випадків економічної невизначеності як ситуацій вибору між надійнішим, але з меншою винагородою та очікуваним з меншою впевненістю більшою винагородою.

У самій основі проблеми невизначеності в економічній теорії лежить притаманне самому економічному процесу спрямованість у майбутнє. Блага виробляються для того, щоб задовольняти потреби; виробництво благ вимагає часу, і тим самим уводяться два елементи невизначеності, що відповідають двом різним видам прогнозування. По-перше, треба із самого початку оцінити мету виробничих операцій. Добре відомо, що, приступаючи до виробничої діяльності, неможливо точно спрогнозувати, які будуть її результати у фізичному вимірі, якої кількості і якості благ призведуть витрати цих ресурсів. По-друге, потреби, для задоволення яких призначені блага, безумовно, такою ж мірою ставляться до майбутнього, і їхнє прогнозування точно так само сполучене з невизначеністю. Таким чином, виробник повинен оцінити й майбутній попит, що він прагне задовольнити, і майбутні результати своїх ділових операцій, за допомогою яких він намагається задовольнити цей попит.

Саме собою зрозуміло, при раціональному цілеспрямованій поведінці має місце прагнення звести до мінімуму невизначеності, пов'язані із пристосуванням засобів до цілей. Це, підкреслюємо, не означає, що невизначеність як така є щось огидне роду людському; напевно, це не так. Навряд чи ми насправді воліли б жити у світі, де все “приготовлено заздалегідь”, тобто, попросту говорячи, не хотілося б нам, щоб наша діяльність була у всіх відносинах зовсім раціональною. Але, намагаючись діяти “розумно”, ми намагаємося адаптуватися до реальності, а це й означає якнайкраще передбачати майбутнє. Як ми вже відзначали, у цілеспрямованій поведінці присутній елемент парадокса, яким не слід зневажати. Якась сила змушує нас гнатися за тим, що “за дорослим міркуванням” ми визнаємо непотрібним нам, принаймні у всій повноті й закінченості. Мабуть, саме очевидна неможливість досягти мети породжує наше прагнення до неї. У кожному разі ми дійсно прагнемо зменшити невизначеність, хоча й не хочемо, щоб вона повністю зникла з нашого життя.

Можливість зменшення невизначеності залежить від двох основних сукупностей умов.

По-перше, якщо класифікувати по групах виходи, то невизначеностей буде менше, ніж якщо ці виходи розглядати окремо. У випадку апіорної ймовірності невизначеність взагалі зникає зі збільшенням розміру групи; та ж тенденція виявляється й у ситуації статистичної ймовірності, але в меншій мірі, тому що її стримує недосконалість класифікації. І навіть для третього типу — щирої невизначеності — виявляється певна тенденція до регулярності, якщо групування здійснюється на основі критерію подоби (будь-якого виду) або наявності загального елемента.

По-друге, зменшенню невизначеності сприяє та обставина (або сукупність обставин), що різні індивіди по-різному до неї ставляться. Ці розходження різноманітні, і ми зараз спорбуємо їх перерахувати. Відзначимо, що вони можуть бути властиві як самим людям, так і їхнім позиціям у зв'язку з даною проблемою. Можна назвати два головних способи подолання невизначеності:

- зменшення її за допомогою групування або
- відбору осіб, покликаних її "нести", тобто відповідно "об'єднання" (consolidation) і або "спеціалізації".

До цих двох способів ми повинні додати ще два, які настільки ж очевидні, що наряд чи мають потребу в обговоренні:

- управління майбутнім
- підвищена здатність до прогнозування.

Між ними існує тісний зв'язок, тому що головне практичне значення знання — уміня управляти, а окрім того, обидва способи нерозривно пов'язані із загальним прогресом цивілізації, удосконалюванням технології й ростом знань. Можливо, варто згадати й про п'ятий спосіб — "дифузія" наслідків несприятливих випадків. За інших рівних умов подія, що сприяла втраті в розмірі тисячі доларів у кожної зі ста осіб, — більш виграшний варіант у порівнянні із втратою ста тисяч доларів однією особою; краще двом людям втратити по оку, ніж одній людині — два, так що варто вважати вдосконаленням систему виробництва, при якій більша в порівнянні з попередньою кількість робітників одержує травми, але менше людей гине. На практиці така дифузія, мабуть, завжди пов'язана з об'єднанням, але між ними існує логічне розмежування, і в деяких випадках вони по суті відмежовані одне від другого. Ми повинні також відзначити наявність тісного зв'язку між об'єднанням і спеціалізацією й по ходу нашого дослідження будемо неодноразово підкреслювати цю обставину. Окрім зазначених п'яти способів подолання невизначеності існує ще один — шостий: наскільки це можливо, надати економічній діяльності таку спрямованість, яка пов'язана з мінімумом невизначеності, й уникати видів діяльності, що передбачають вищий рівень невизначеності.

Перш ніж приступити до детального технічного розгляду проблеми невизначеності в економічній науці, ми можемо розібратися з одним із безпосередніх і важливих її наслідків. Суть організованої економічної діяльності — виробництво одними особами благ, призначених для задоволення потреб інших осіб. Таким чином, відразу виникає питання: яка із цих груп (виробники або споживачі) у кожному конкретному випадку повинна взяти на себе прогнозування майбутніх потреб, які потрібно буде задовольняти? Навпаки, якщо мова йде про технологічний аспект виробництва, то функція прогнозування неминуче покладена на виробника. На перший погляд може здатися, що споживачеві легше передбачати власні потреби, ніж виробникові спрогнозувати їх за споживача, але відразу ж зазначимо, що на практиці все відбувається не так. Первинна фаза економічної організації суспільства — виробництво благ для загальнодоступного ринку, а не за безпосереднє замовлення споживача. Якби не було невизначеності, то не мало б значення, чи передувала угода про обмін благами фактичному виробництву або після цього. Але й при наявності невизначеності в обох сферах — і у виробництві, і в споживанні — можна як і раніше уявляти собі, що люди могли б обмінюватися не продуктами, а виробничими послугами; однак дія фактора невизначеності приводить до іншого результату. Насамперед, сучасне суспільство організоване на основі теорії (хоча й сумнівної, якщо взяти до уваги певні обставини), відповідно до якої люди результативніше прогнозують майбутнє й пристосовують до нього свою цілеспрямовану поведінку в тому випадку, коли результати отримують вони безпосередньо, ніж тоді, коли вони належать іншим. Таким чином, відповідальність за управління виробництвом покладається на виробника.

Але споживач, загалом, навіть не укладає попередній контракт на свої блага. Почасти причиною цього може бути невизначеність у контексті його можливостей оплатити блага наприкінці періоду, але насправді це, очевидно, не так уже важливо. Головна ж причина у тому, що він сам не знає, того, скільки й наскільки сильно він бажає в майбутньому; відповідно він надає виробникам можливість створювати блага й тримати їх наготові чекаючи рішення, що він прийме, коли прийде час. Ключ до рішення цього вигаданого парадокса — “закон великих чисел”, тобто об’єднання ризиків (або невизначеностей). Для самого себе споживач — єдиний і неповторний; але для виробника він просто маса, у якій губиться будь-яка індивідуальність. Виявляється, стороння людина може передбачати потреби маси з меншими зусиллями й більшою точністю, ніж індивід — свої власні потреби. Цей феномен дає нам найголовнішу характеристику економічної системи — виробництво для ринку, а отже, і загальний характер того середовища, у контексті якого надалі будуть вивчатися ефекти невизначеності. Перш ніж продовжувати дослідження інших фаз і способів об’єднання ризиків, розглянемо коротко розходження між індивідами в контексті їх ставлення до вимірної й невимірної невизначеності й реакції на ту й іншу.

Як уже говорилося, хоча життя, поза сумнівом, цікавіше тоді, коли в цілеспрямованій поведінці присутній деякий елемент невизначеності (реальний масштаб якої різний у різних індивідів і за різних обставин), ми все-таки ґрунтуємося на передумові, що люди насправді прагнуть точно передбачати майбутнє й пристосовувати до нього своє цілеспрямовану поведінку. У цьому аспекті ми можемо виділити в характеристиках і здібностях індивідів принаймні п’ять змінних елементів.

1. Різні люди мають різні здібності до сприйняття й до висновків, що дозволяють виробляти правильні судження про майбутній хід подій у навколишньому середовищі. Більше того, ці здібності далеко не однорідні: одні особи відрізняються даром передбачення стосовно одних проблемних ситуацій, інші — до інших, причому різноманіття відтінків тут майже нескінченно. Особливе значення, у порівнянні з можливістю мати судження про природні явища, має властивість розпізнавання людської натури, передбачення цілеспрямованої поведінки інших людей.

2. Інше, хоча й пов’язане з першим, розходження виявляється в здібностях людей мати судження про наявні у їх розпорядженні засоби, а також обмірковувати й планувати кроки, які необхідно здійснити й коректувати, щоб упоратися із ситуацією, очікуваною в майбутньому.

3. Так само мають місце варіації щодо можливості здійснювати ті плани й коректування, які вважаються необхідними й бажаними.

4. Окрім того, у цілеспрямованій поведінці різних людей у ситуаціях, поєднаних з невизначеністю, існують розходження, обумовлені різним ступенем упевненості індивідів у власних уже вироблених судженнях і у своїй здатності діяти на їхній основі; цей ступінь упевненості мало залежить від “справжньої ціни” суджень і здібностей як таких.

5. Почуття впевненості варто відрізнити від вольового ставлення до ситуації, із приводу якої з даним ступенем упевненості зроблене судження. Добре відомо, що одні індивіди воліють бути повністю впевнені наприкінці й взагалі не люблять “ризикувати”, тоді як іншим подобається діяти, ґрунтуючись на першому, що їм спадає на думку; ці, схоже, скоріше віддають перевагу невизначеності, ніж уникають її. Ми повсякденно бачимо, як люди діють, спираючись на сумнівні, на їх власну думку, передумови; тут — схильність “вірити у свою вдачу”.

Мірою масштабу невизначеності, що властива цілеспрямованій поведінці, та суб’єктивна впевненості в тому, як обмірковується дія, що є правильною адаптацією до майбутнього (див. пункт 4). Зрозуміло, що ми можемо в якомусь контексті говорити про “справжню ціну” судження й здатності до дії, але діяльність людини управ-

ляється його власною думкою про ці “ціни”. Отже, з точки зору даної особи, п’ять перерахованих змінних зводяться до двох:

- до суб’єктивної, такої що відчувається, невизначеності й;
- до вольового її сприйняття.

Для повноти, мабуть, варто було б додати шостий фактор невизначеності у вигляді подій, настільки несподіваних для всіх і подій, що змінюють загальний хід, що навряд чи доречно говорити про помилку в судженні.

Перелічивши п’ять або шість різних елементів, властивих ситуації невизначеності, ми повинні вказати, що перші три з них не є елементарними. І в здатність виносити судження або дар передбачення, і в уміння планувати й здійснювати певні дії входять як мінімум чотири різних фактори, причому кожна з названих якостей може незалежно від інших варіювати у міру присутності цих факторів. Мова йде про точність, швидкість, часовий діапазон і просторові масштаби даної здатності або образу дій. Перші два фактори не мають потреби в поясненнях; очевидно, що здатність точно й швидко робити судження й діяти на його основі — талант, більш-менш незалежний від інших якостей. Третій фактор ставиться до проміжку часу в майбутньому, до якого адаптується або може адаптуватися цілеспрямована поведінка, а четвертий — до масштабу або ступеня охоплення передбачуваної в майбутньому ситуації й запланованих дій. Добре відомо й різниці між індивідами, розум яких зорієнтований на деталі ситуації, і тими, чия увагу привертають її обриси. Навіть така досить складна схема виглядає досить спрощеною у порівнянні з фактами реального життя, тому що охоплює лише “статичний” погляд на проблему. Відмінність між індивідами в здатностях до змін і розвитку в різноманітних напрямках не менш важливі, ніж спостережувані в будь-який заданий момент часу розходження в змісті перерахованих вище якісних ознак. Знання має більше значення до навчання, ніж до винесення однозначних суджень. Навчання ж вимагає часу, а за цей час і хто навчається, і ситуація, з якої вони зіштовхуються, змінюється.

Ми розподілили можливі реакції на невизначеність приблизно по півдесятку рублик, кожна з яких породжує свої особливі проблеми, хоча соціальні структури, покликані справлятися із цими проблемами, мають досить велике загальне перетинання. На наш погляд, найістотніші факти, пов’язані з невизначеністю, по-перше, дають можливість зменшити масштаб шляхом угруповання випадків, а по-друге, різне ставлення індивідів до невизначеності, що породжує тенденцію до зосередження функції її подолання в руках певних індивідів або класів. Ми вже говорили про ключовий вплив від невизначеності на соціально-економічну організацію, а саме на виробництво для загальнодоступного ринку, відповідальність за яке покладена на виробника; це, у першу чергу, той варіант, коли невизначеність зменшується шляхом об’єднання, або угруповання випадків. Сам факт виробництва для ринку ще не означає, що функція адаптації до невизначеності (*uncertainty-bearing*) уже спеціалізована, а та спеціалізація, що має місце, пов’язана з ситуацією виробника в контексті даної проблеми, а не з його специфічними людськими якостями. Щоб відокремити вивчення феномена виробництва для ринку від інших міркувань, ми повинні уявити собі виключно “ремісничу стадію” соціальної організації. У рамках такої системи кожен індивід є незалежним виробником якогось одного готового товару й одночасно споживачем великої кількості різноманітних продуктів. Наближену ілюстрацію такої стану справ у деяких галузях промисловості ми спостерігаємо в пізні Середньовіччя.

Однак це таке слабе наближення. Перш ніж реміснича організація повністю сформувалася, у неї з’являється непереборне прагнення трансформуватися в зовсім іншу систему, і цей подальший розвиток — наслідок наявності невизначеності. Ця друга система — “вільне підприємництво”, тобто форма, що панує в наші дні. Її від-

мінність від простого виробництва для ринку полягає в тому, що до угруповання невизначеностей додається спеціалізація функції адаптації до невизначеності; вона виникає під тиском усе тої ж проблеми прогнозування майбутніх потреб і відповідного управління виробництвом. В умовах вільного підприємництва вирішення цієї проблеми, уже дистанційоване від споживача, виділяється й у величезної маси виробників і переходить у сферу компетенції обмеженого класу “підприємців”, або “бізнесменів”. Основна маса виробників перестає здійснювати відповідальний контроль над виробництвом і бере на себе допоміжну роль постачальників виробничих ресурсів (праці, землі й капіталу) підприємстві, передаючи їх під його одноособове управління за фіксованою договірною ціною.

Більш детально ми розглянемо феномен вільного підприємництва в наступній главі, хоча вже зараз можна виділити дві обставини, пов’язані з ним:

по-перше, спеціалізація функції адаптації до невизначеності в підприємстві передбачає подальше об’єднання;

по-друге, вона тісно пов’язана зі змінами в технології виробництва, які збільшують тривалість виробничого процесу й, відповідно, до наростання невизначеності, а також до об’єднання виробників у більші групи, що спільно працюють в одній установі на одному виробничому підприємстві, що, у свою чергу, вимагає концентрації управління. У частині, що залишилася, даної глави ми розглянемо соціальні структури, покликані справлятися з невизначеністю.

Від деяких підходів ми відмовимось, мова йде, насамперед, про ті явища, яким уже присвячена спеціальна література, тому тут досить охарактеризувати їх загалом і вказати їхнє місце в систематичній інтерпретації невизначеності. Інші питання будуть ескізно окреслені, а більш повне їх вивчення буде в наступних главах, подібно тому, як це зроблено відносно теми підприємництва.

Зважаючи на порядок класифікації способів подолання невизначеності, почнемо з характеристики деяких інститутів, або специфічних явищ, що виникають як наслідок тенденції справлятися з невизначеністю шляхом об’єднання. Найочевиднішим і добре відомим із цих механізмів є страхування, що вже було ілюстрацією принципу усунення невизначеності шляхом операцій не з окремими випадками, а з їхніми групами. Обговорюючи теорію невизначеності в попередній главі, так само як і в інших місцях роботи, ми підкреслювали принципове розходження між вимірною й невимірною невизначеністю. Вимірність залежить від можливості включення даної ситуації в групу їм подібних і встановлення пропорцій між елементами: групи, у яких можливі різні виходи. Це злиття ситуацій у класи може бути досить точним, і, можливо, пропорції різних виходів піддаються обчисленню на апіорній основі з додатком теорії сполучень і перестановок, що дозволяє визначити припустимі угруповання рівномірних альтернатив; але в реальній практиці бізнесу таке якщо й трапляється, то рідко.

Міра точності класифікації може бути як завгодно високим, але пропорції доводиться встановлювати емпірично. Придатність принципу страхування, тобто можливість трансформації ризику великих непередбачених втрат і виплату невеликої фіксованої суми, залежить від результату виміру ймовірності на основі дуже точного угруповання випадків по класах. Загалом кажучи, страхова компанія, що приймає на себе “ризик” великої кількості випадків, недостатньо вміти передбачати свої сукупні втрати настільки точно, щоб призначені страхові внески підтримували її платоспроможність і в той же час не брали на себе тягар непередбачених втрат. Крім цього компанія має переконливо довести застрахованому, що розмір внесеного ним внеску в загальний фонд, з якого компенсуються збитки (у міру їхнього виникнення), цілком відповідає реальній ймовірності втрати, тобто що застрахований несе справедливу частину загальних збитків.

Як ми вже неодноразово підкреслювали, логічно задовільне обговорення нагальних питань пов'язане з труднощами, які обумовлені тим, що дуже важливі відмінні ознаки одночасно мають різні проміжні ступені свого прояву, і їхні риси стають розпливчастими. Це особливо добре видно, коли мова йде про можливість виміряти невизначеність шляхом класифікації випадків. З одного боку, навряд чи ми на практиці знайдемо дійсно однорідні класифікації в тому розумінні, яке містить поняття теоретичної ймовірності, тобто подібно варіанту послідовного ідеального кидання гральних кісток; а з іншого боку, важко знайти випадки, які не допускали б ніякого об'єднання в групи, а тим самим і виміру. На практиці вже саме поняття випадковості, схоже, несумісно з абсолютною унікальністю (до речі кажучи, безсумнівно, у Всесвіті взагалі немає нічого абсолютно унікального). Тому говорити, що певна випадкова подія "можлива" або "може статися", відповідає вислову: відомо, що "таке" траплялося колись; і це саме "таке", мабуть, утворить клас випадків, сформований на тій або іншій основі. Таким чином, головним предметом дослідження є питання про те, які випадки допускають об'єднання, або який рівень однорідності класів можна забезпечити; і, навпаки, яка ступінь унікальності різних видів випадків у сфері бізнесу. Страховий бізнес має справу з такими випадками, які "добре" класифікуються, тобто для них характерний відносно низький ступінь унікальності, але різноманіття видів страхування відповідає широкому діапазону варіацій гарантованого ступеня точності виміру ймовірності.

Перш ніж перейти до різних типів страхування, відзначимо один момент, що не зовсім заслуговує ретельнішого розгляду в цьому контексті, а саме: єдиний принцип функціонування різних форм організації в сфері страхування. Не має ніякого значення, чи організують індивіди, підвладні цьому виду випадків, суспільство взаємного страхування або кожен з них містить із зовнішнім агентством окремих контракт, що передбачає відшкодування збитків у випадку їхнього виникнення. При наявності конкуренції й за умови, що всі актуальні ймовірності точно відомі, зовнішнє страхове агентство не буде мати ніякого прибутку, а розмір страхових внесків і при тій, і при іншій системі буде дорівнює величині адміністративних витрат, пов'язаних з веденням страхової справи.

Найрозвинутішою сферою страхування в контексті найбільш згрупованих випадків і тим найвищої точності виміру ймовірності непередбачених подій, безумовно, є так зване "страхування життя". Можна сказати, що основа цього типу страхування найбільше "математизована". (Оскільки це взагалі "страхування", а не просто інвестиційна пропозиція [investment proposition], зрозуміло, що мова йде про страхування від "передчасної" втрати годувальника, а не від смерті). На основі медичних обстежень і з урахуванням статі, віку, місця проживання, роду занять і способу життя можна відібрати "ризик" так, щоб одержати добре наближену оцінку ідеальної ймовірності. У двох здорових індивідів, стан яких подібно в змісті перерахованих вище ознак, шанси вмерти, напевно, об'єктивно настільки ж однакові, і відповідь на питання про життя або смерть одного з них у порівнянні з іншим носить настільки ж невизначений характер, як і все в природі. Звичайно, якщо вийти за межі щодо вузького кола "нормальних" людей, виникають певні утруднення, але й поширення страхування життя поза цим колом теж обмежено. Страхування життя людей "з відхиленнями" за підвищеними ставками набуло деякого розвитку, але в обмежених масштабах, і його можна вважати виключенням, а не правилом.

Зовсім інша, у порівнянні зі страхуванням життя, ситуація спостерігається в страхуванні від хвороби або нещасного випадку. Тут не можна об'єктивно описати й класифікувати випадки, тому страховий бізнес стикається з більшими перешкодами й може розвиватися лише в досить обмеженому напрямі. Добре відомо, що вартість

страхових полісів такого роду невиправдано висока; дійсно, страховим компаніям вигідно щедро виплачувати компенсацію, зрозуміло, за рахунок відповідного збільшення розміру страхових внесків. Завдяки громадському контролю трохи кращі справи з виплатою робітником допомоги за нещасним випадком на виробництві, але слід мати на увазі, що розмір цієї допомоги лише почасти покриває реальні економічні збитки, понесені індивідом, а такі фактори, як нездужання, біль, незручність, взагалі не враховуються. Однак у всій сфері непередбачених обставин приватного характеру не можна знайти нічого такого, що б точно відповідало природі “ділового ризику”, якщо не зважати на відмираючий феномен, страхування комерційної відповідальності роботодавця.

Характерним варіантом проєкції принципу страхування на проблему ділового ризику є захист від збитків, нанесених пожежею. Цікаво порівняти теорію ставок страхування від пожеж і накладання математичної статистики до страхування життя. В останньому варіанті, як ми бачили, можна одержати дуже гарну апроксимацію об'єктивної ймовірності; вона настільки близька до ідеального, що завдання, пов'язані зі страхуванням життя, подібно проблемам технічної ймовірності, вирішуються за формулами, виведеними з біноміального закону. Страхування від пожежі ставиться до зовсім іншого розряду; лише порівняно недавно був вироблений підхід до формування досить однорідних класів ризиків і виміру дійсної ймовірності в конкретному випадку. Навіть після того, як більш-менш точно були виділені тисячі класів ризику, ми маємо в найкращому разі велике поле для винесення “суджень”. Ще важливіше за той факт, що в результаті страхові платежі не покривають сукупний ризик збитків від пожежі. З врахуванням “суб'єктивного ризику” і практичних перешкод доводиться обмежувати розмір страхування “прямими збитками або збитком” або навіть їхньою частиною, при цьому, зрозуміло, що, як правило, мають місце більш непрямі збитки, пов'язані з непередбаченим припиненням ділових операцій і порушенням планів.

Таким чином, неможливість об'єктивного однорідного угруповання й точного виміру ймовірності збитків приведе до того, що й страховик і застрахований виявляються в ситуації великої невизначеності. Цьому рівню невизначеності в розрахунках відповідає ймовірність пов'язаних з ризиком пожежі збитків або прибутку для кожної із сторін. Обчислення ймовірностей у цьому випадку ускладнюється тією обставиною, що різні види ризику не є повністю незалежними. Розпочавшись в одному місці, пожежа швидше за все пошириться далі, тобто в наявності є тенденція до групових втрат. Однак як загальні збитки від пожежі можна підрахувати заздалегідь, їх або можна перетворити в постійні витрати кожного з індивідів, яким вони загрожують, або не можна, і ця невизначеність виключає можливість позитивного або негативного прибутку для кожної із зацікавлених сторін.

Принцип страхування застосовується не тільки у зв'язку з пожежею, але й у багатьох інших варіантах ділового ризику: катастрофа вантажних судів, знищення посівів бурєю, розкрадання й пограбування, привласнення грошей або майна найманими робітниками (останні здійснюють непряме страхування шляхом закладних гарантій), відшкодування збитку постраждалим найманим робітникам, надлишкові втрати в результаті надання кредиту й т.д.

Отже, ми бачимо, що принцип страхування можна застосовувати навіть при майже повній відсутності науково обґрунтування даних для обчислення страхових ставок. Якщо оцінки не завищені й проведені кваліфіковано, то виявляється, що внески, одержувані при страхуванні найунікальніших непередбачених ситуацій, покривають втрати, а втрати й доходи від різних підприємств компенсують один одного навіть тоді, коли між самими підприємствами не виявляється ніякого споріднення. Як ми вже відзначали, справа, очевидно, у тому, що сам факт винесення судження із приводу можливих ситуацій створює досить солідну основу для об'єднання останніх у

групи. А при об'єднанні в групи різних, навіть досить різнорідних випадків, із приводу яких можна виносити досить компетентні судження, спостерігається тенденція до сталості й передбачуваності.

Отже, причини, що обмежують застосування принципу страхування до ділових ризиків, не зводяться до однієї лише органічно властивим цим ризикам унікальності, і це питання вимагає подальшого вивчення. Ми зосередимся на цьому завданні у наступній главі, що буде присвячена підприємництву. А тут ми обмежимося двома попередніми міркуваннями.

По-перше, типовий приклад ділового ризику, не застрахованого через некла-сифікованості, а отже, невимірність, пов'язаний з винесенням судження бізнесменом при прийнятті ним рішення; по-друге, хоча подібні оцінки дійсно можна розділити на групи, усередині яких відсутні випадкові коливання, і тим самим одержати наближення до сталості й вимірності, такий поділ здійснюється тільки попередньо і лише обмежено може бути основою передбачень, особливо якщо врахувати швидкоплинність активного життя людини. Далі, через специфічний постійний зв'язок між такого роду ризиками й суб'єктивним ризиком будь-який агент, крім самої особи, що приймає рішення, має у своєму розпорядженні досить обмежені можливості здійснювати класифікацію або угруповання. У цьому випадку вплив внутрішнього світу особи, що ухвалює рішення, на ключові фактори настільки значний, що "випадки" не піддаються об'єктивному опису й контролю ззовні.

Очевидно, що, коли "об'єднання" здійснюється зовнішнім агентством на кшталт страхової компанії або асоціації, подібні перешкоди непереборні, але вони нівелюються, як тільки масштаби об'єднання обмежуються діловими операціями одного індивіда; також це вимагається від цілої організації за умови відповідної централізації відповідальності і єдності інтересів її членів. Той факт, що невизначеність можна в такий спосіб зменшити, звівши її шляхом угруповання до вимірного ризику, є потужним стимулом до збільшення масштабу операцій ділового підприємства. Саме в цьому, мабуть, полягає одна з важливих причин такої прикмети сучасного економічного життя, як феноменальний ріст середнього розміру промислових підприємств. Як тільки окремо взятий бізнесмен, запозичаючи капітал або яким-небудь іншим шляхом може поширити сферу суджень, що виносяться ним, на все більшу кількість рішень і оцінок, росте й імовірність того, що помилкові гіпотези будуть компенсовані правильними й буде досягнутий відомий рівень стійкості й надійності загальних результатів. Невизначеність частково усувається, чим і досягається бажана раціональність ділової активності.

Не менш важливий і стимул замістити страхування більше результативним і органічними інститутами, для того щоб усунути або зменшити суб'єктивний ризик і створити можливості для доповнення принципу страхування на основі об'єднання випадків до груп підприємств, які настільки великі, що "не під силу" одному підприємцеві. Оскільки при ділових операціях, заснованих на думках і оцінках, найбільшому ризику піддається капітал, форма організації така, що він займає центральне місце. Безсумнівно, що саме прагнення зменшити ризик, якому піддається позиковий капітал, є головним стимулом до заміни підприємства, що перебуває в одноособовому володінні, товариством, і та ж обставина, як у зв'язку з позиковим, так і власним капіталом, пояснює перехід від товариства до корпорації. Із цієї точки зору перевага вищої форми організації над нижчою полягає як у розширенні масштабу ділових операцій, що дозволяє охопити більшу кількість індивідуальних рішень, підприємств або "випадків", так і в результативнішій консолідації інтересів, завдяки чому знижується суб'єктивний ризик, сполучений з тим, що одна особа несе тягар наслідків рішень, прийнятих іншим.

Тісний зв'язок між цими двома міркуваннями є очевидним. Саме специфічний "ризик", якому піддається великий обсяг капіталу, відданий у борг одному підприєм-

цеві, перешкоджає забезпеченню підприємств із такою формою організації необхідними матеріальними ресурсами й тим самим обмежує масштаб їхніх операцій. Разом з тим і в товариство, коли воно досягає значного розміру, організація перестає бути дієвою, уже не вдається забезпечити діюча єдність інтересів, і в результаті різко зростає суб'єктивний ризик, що у свою чергу перешкоджає подальшому розширенню підприємства й приводить до заміни товариства акціонерною формою організації. Однак із ростом більших статків обмежена кількість осіб одержує можливість займатися підприємництвом у більших масштабах, тому сьогодні ми бачимо багато дуже великих компаній, організованих як товариства. Такому ходу подій сприяють і зміни в законодавстві, що регулює діяльність товариств, які надають цій формі організації більше гнучкості, характерної для корпорації, відносно розподілу прав контролю, участі в доходах і прав власності на активи у випадку ліквідації товариства.

Якщо говорити про перший із двох виділених вище аспектів, тобто про збільшення масштабів ділових операцій, то можна сказати, що корпорація має вирішення цієї організаційної проблеми. Схоже, важко знайти яку-небудь межу величини підприємства, яку можна організувати в рамках даної форми, як тільки мова йде про те, щоб переконати публіку купувати акції. Що ж стосується другого аспекту — результативної консолідації інтересів, — то, хоча корпорації вдалося в цьому плані домогтися набагато більшого, ніж іншим формам організації, все-таки ситуація залишає бажати кращого. Безсумнівно, вирішити це завдання в якому-небудь абсолютному змісті неможливо. Остаточне її вирішення вимагає революційного перетворення людської природи, а такого роду зміна, звичайно, відразу знищило б всі види суб'єктивного ризику — без усякої організації. Тим часом внутрішні проблеми (корпорації — захист одних її членів і пов'язаних з нею осіб від хижацьких нападів інших — настільки ж актуальні, як і зовнішні проблеми, що ставляться до заходів, покликаних гарантувати дотримання суспільних інтересів і не допускати, щоб корпорація як єдине ціле експлуатувала суспільство.

Інший важливий аспект зв'язку акціонерної організації з ризиком має відношення до того, що ми назвали "дифузєю", так само як і до об'єднання. Дрібне дроблення прав власності й легкість переміщення акцій від одного власника до іншого дозволяють власникові цінних паперів не тільки збільшувати розмір одного підприємства, але й розподіляти свої пакети акцій між численними підприємствами. Такий розподіл, очевидно, впливає на ризик. Насамперед, завдяки об'єднанню шансів в акціонера з'явиться можливість зберігати баланс доходів, тому що збитки й виграші в різних корпораціях, акціями яких він володіє, значною мірою нейтралізують один одного, і цим забезпечується високий ступінь регулярності й передбачуваності його сукупного доходу. Разом з тим імовірність втрати малої частки загальних ресурсів акціонера навіть у відносному вимірі має менше значення, ніж імовірність втрати більшої їхньої частини.

Є ще низка аспектів цього питання, які ми в цьому підсумковому огляді змушені опустити. Безсумнівно, дуже важливу роль має публічне висвітлення життя організації, ресурсів і поточної діяльності корпорації, обумовлене тим, що корпорація — породження держави й захищена правовими гарантіями. Варто підкреслити, що при даному типі організації ризику реально знижуються, а не просто переносяться з однієї сторони на іншу, як це може здатися на перший погляд. При поверховому обговоренні питання про обмежену відповідальність створюється враження або, принаймні, можна дійти висновку, що саме в ній і формується головна перевага корпорації перед товариством. Але має бути зрозуміло, що сам по собі факт обмеженої відповідальності означає всього лише перенесення втрат із власників фірми на її кредиторів; якби це було єдиним наслідком набуття статусу акціонерного товариства, то втрати в кредитоспроможності були б компенсовані виграшами — застрахованістю власників

фірми від ризику. Найважливіші фактори — двояке об'єднання ризиків поряд із широкою гласністю, тоді як дифузія прав власності відіграє другорядну роль і насправді невіддільна від такого об'єднання.

Слід наголосити, що великомасштабна організація виявляє тенденцію до зростання у тих сферах, де відсутній поділ праці, і головним стимулом тут є об'єднання або угруповання невизначеностей. У тих сферах, де робота носить нерегулярний характер або супроводжується простоями, у наявності тенденція до створення товариств або навіть корпорацій, які не вимагають інвестування в капітальні активи або потребують цього у відносно невеликих обсягах, причому співробітники таких підприємств незалежно один від іншого виконують однакову роботу. Прикладами можуть служити об'єднання в синдикати приватних детективів, стенографісток і навіть юристів і лікарів.

Інший принцип, покликаний сприяти подоланню невизначеності — спеціалізація. Найважливішим після інституту вільного підприємництва засобом такої спеціалізації в сучасній економічній системі є спекуляція. У цьому феномені також сполучаються різні принципи, і одна лише спеціалізація функції адаптації до невизначеності в руках осіб, які більше за інших прагнуть взяти на себе цю функцію, імовірно, ставиться до розряду, переважно, другорядних, ніж головних джерел виграшу. Доцільно на деякий час відкласти детальний теоретичний аналіз факторів розглянутої спеціалізації у світлі численних розходжень між індивідами щодо їхнього ставлення до невизначеності; таке обговорення буде розпочато в наступній главі у зв'язку з аналізом підприємства й підприємництва. А на даний момент ми просто хочемо підкреслити деякі аспекти зв'язку між спеціалізацією й зменшенням невизначеності.

Найважливішим наслідком зменшення невизначеності є її трансформація у вимірний ризик або повне усунення шляхом угруповання, що впливає з самого факту спеціалізації. Типовою ілюстрацією, що демонструє домінування спекуляцій у загальній сфері бізнесу є використання контракту, що страхує від інфляції. Цей простий засіб дозволяє виробникові усунути втрати пов'язані зі зміною вартості матеріалів, що використовуються у його операціях, за період між їхньою покупкою як сировиною й продажем у вигляді готової продукції, тобто “перекласти” цей ризик на професійного біржовика. При цьому очевидно, що, навіть якщо такий професіонал не володіє особливим хистом передбачення й не дуже інформований, у нього залишається величезна перевага завдяки масштабу й широті охоплення його операцій. На кожну появу на ринку мірошника або власника бавовнопрядильної фабрики доводяться сотні або тисячі появ біржовика, тому помилки його суджень із набагато більшою ймовірністю взаємно погашаються, і його операції приносять йому постійний і передбачуваний прибуток.

Ті ж міркування зберігають силу щодо будь-якого способу спеціалізації функції адаптації до невизначеності. Спеціалізація допускає концентрацію, а та, у свою чергу — об'єднання; і як би не були різномірні “випадки”, у цілому виграші й втрати тим більше нейтралізують один одного, чим більша кількість випадків, потрапити до однієї групи. Сама по собі спеціалізація — це насамперед доповнення принципу страхування; але, вона, подібно великомасштабному підприємству, виростає до механізму подолання ситуацій невизначеності, при яких неможливі ні об'єктивне визначення окремих спекуляцій або невизначеностей, ні зовнішній контроль над ними, внаслідок чого “суб'єктивний ризик” перешкоджає страхуванню, що здійснюється зовнішнім агентством або добровільною асоціацією біржовиків, об'єднаних загальною метою.

Окрім організованої спекуляції, що спостерігається на біржах сільськогосподарських товарів або цінних паперів, принцип спеціалізації виявляється в тому, що аспекти промислової діяльності, сполучені з більшими невизначеностями й ризиками, дистанціюються від стійких і передбачуваних аспектів і розподіляються між різними підприємствами. Саме це, безумовно, і відбувається у вже згаданому варіанті

біржових спекуляцій: відділення функції маркетингу від технологічної сторони виробництва, причому перша носить набагато більше ризикований характер, ніж остання. Мабуть, не менш важливу роль у сучасному економічному житті відіграє настільки що часто зустрічається поділ між підгрунтям або установою, нових підприємств і їхнім наступним функціонуванням. Звичайно, під цю рубрику не можна підвести всі ділові операції, пов'язані із заснуванням підприємств, але все-таки тенденція такого поділу є в наявності. Частина акціонерів очікує віддачі від своїх інвестицій у заснування фірми у вигляді доходу від її виробничих операцій, але багато інших планують вигідно продати свої акції відразу після її заснування й вкласти капітал у яке-небудь нове підприємство такого ж типу. Усе більше індивідуальних засновників і корпорацій, приділяючи виняткову увагу відкриттю нових підприємств, повністю відходять від них, як тільки перспективи даного бізнесу стають чітко певними.

Виграш від такого роду стратегії значною мірою обумовлений об'єднанням невизначеностей і перетворенням їх шляхом угруповання у вимірний ризик, що для даної групи випадків взагалі не є невизначеністю. Такий засновник вважає, що частина його підприємств зазнає краху і принесе більші збитки, а ще більше підприємств виявляться відносно нерентабельними. Він робить ставку на те, що час від часу його справам буде супроводжувати помітний успіх, що і стане джерелом доходу. Тобто елемент парадокса присутній у таких розрахунках, він не "очікує", що його "очікування" будуть щораз виправдуватися; насправді вони засновані на усередненні, на "оцінці" довгострокового значення його "оцінок". Спеціалізація в спекулятивному секторі сфери бізнесу дозволяє індивідуі або фірмі брати участь у великій кількості підприємств і є одним з варіантів застосування того ж принципу, що лежить в основі звичайного страхування.

Читач може придумати й інші ілюстрації даного явища. Галузі, що використовують земельні ділянки, які можуть бути предметом спекуляцій, воліють орендувати їх, а не купувати у власність, якщо така процедура є практичною з погляду на характер використання землі. Навіть дорогі машини й інші види устаткування можна не купувати повністю, а брати напрокат, якщо право власності на них для малого підприємства пов'язано з більшим ризиком. Швидше за все, власник орендованої землі або устаткування спеціалізується в такого роду бізнесі, і угруповання великої кількості підприємств знижує його ризик. Спеціалізація спекулятивної функції володіє й іншими очевидними перевагами, і той факт, що ми в попередньому обговоренні приділили особливу увагу саме зменшенню невизначеності за рахунок об'єднання випадків, зовсім не означає наміру зменшити або сховати ці переваги. Зокрема, зрозуміло, що той, хто спеціалізується в будь-якому виді ризикованих операцій, знає про проблему, з якої зіштовхується, набагато більше, ніж будь-який підприємець, який лише час від часу йде на ризик. Це обставина також приводить до зменшення невизначеностей, тому що більша частина їх пов'язана переважно з винесенням суджень. Необхідно чітко розуміти глибоке розходження, що існує в даному аспекті між біржовиком або "професійним" засновником, з одного боку, і страховиком — з іншої.

Страховик знає більше про ризик у конкретному випадку, скажімо, про ризик пожежі в якомусь будинку, але від того, що він бере на себе саме цей ризик, реальний ризик не зменшується. Ризик страховика знижується тільки завдяки тому, що він бере на себе велику кількість випадків. Зовсім інша справа, коли перекладається "ризик" помилкового судження. У цьому випадку "страховик" (тобто підприємець, біржовий спекулянт або засновник) підмінює своїм судженням судження того, хто позбувається від невизначеності, перекладаючи її на такого фахівця. Саме тому, що останній більше знає й виносить правильніші судження (а це майже напевно так уже з тієї причини, що він фахівець), індивідуальний ризик з меншою ймовірністю призведе до втрат, не говорячи вже про виграш за рахунок угруповання. Ми маємо дівіше

упрвління, більшу економію ресурсів і в результаті – трансформацію невизначеності у вірогідність.

Таким чином, проблема подолання невизначеності неминуче переходить в загальну проблему управління, тобто економічного контролю. Фундаментальні невизначеності в економічному житті суть помилки в прогнозуванні майбутнього й у здійсненні поточної адаптації до майбутніх умов. Як тільки невідання майбутнього обумовлене практичною недетермінованістю, властивій самій природі, закон великих чисел дозволяє нам розподіляти збитки й обчислювати (але не знижувати) їхню величину, причому й це можливо лише в тій мірі, якою прийдешні непередбачувані обставини допускають об'єднання в однорідні групи, оскільки вони повторюються. Коли ж наше невідання майбутнього – лише часткове невідання, тобто неповне знання й небездоганні висновки, те об'єктивна класифікація випадків стає взагалі неможливою, і будь-які зміни тих умов, у яких сформувалася наша думка, майже напевно відіб'ються на його щирій цінності. Це справедливо навіть тоді, коли угруповання здійснюється шляхом розширення масштабу операцій одного підприємця, тому що якість з його оцінок залежать від їхньої кількості й обсягу інформації, на якій вони засновані. Але, як ми бачили, це правильно в ситуації угруповання шляхом спеціалізації. Нерозривний зв'язок проблеми невизначеності із проблемою управління буде відігравати особливо важливу роль у наступній главі, під час обговорення підприємництва – цього характерного феномена сучасної економічної організації, що служить по суті одним з механізмів спеціалізації функції адаптації до невизначеності або економічного контролю. Як з'ясується, між управлінням, що полягає в прийнятті рішень, і прийняттям на себе наслідків рішень – цієї найголовнішої форми несення ризику в промисловості – існують тісні й досить заплутані зв'язки. Якщо простежити ієрархію контролю до кінця, то виявиться, що, з точки зору управляючого, що несе всю повноту відповідальності, обидві функції не віддільні одна від одної.

Таким чином, ми природним шляхом підійшли до обговорення найбільш радикальних способів подолання невизначеності-пізнання майбутнього й контролю над ним. Однак, як уже говорилося, ці способи не що інше, як споконвічний об'єкт будь-якого раціональної, цілеспрямованої поведінки, і їхній розгляд у роботі типу даної необхідної лише тому, що вони впливають на загальні обриси соціально-економічного ладу. Так, поряд з об'єднанням ризиків і покладанням їх на осіб, найбільш схильних брати ризики на себе, дуже важливою характеристикою системи підприємництва є прагнення до поліпшення якості управління. Ми можемо обмежитися лише одним додатковим зауваженням, а саме констатувати факт існування в промисловості досить спеціалізованих структур, що виконують функції "постачальників" знань і приписів.

Однією з головних переваг, які дають організовані спекуляції, є постачання інформацією про ділову кон'юнктуру, що дозволяє більш осмислено прогнозувати зміни ринку. Торгово-промислові асоціації або біржі й окремі їхні представники займаються цим не тільки заради самих себе. Про визнання важливості такої роботи для суспільства в цілому свідчить той факт, що держава щорічно витрачає величезні суми на придбання й поширення інформації про обсяги випуску в різних галузях, урожаях зернових тощо. У приватному секторі в таку діяльність направляються великі капіталовкладення, на ній спеціалізуються серйозні організації, орієнтовані на прибуток; все більшого значення набувають журнали новин бізнесу, а також статистичні бюро й інші служби, так само як і всі інші види діяльності уряду в цій сфері, Збір і обробка економічної інформації, а також поширення її у формі, зручній для практичних цілей, становлять одну із складних проблем, пов'язаних із сучасною великомасштабною соціальною організацією. Немає потреби говорити про те, що на сьогоднішній день не існує ніякого задовільного вирішення цієї проблеми, і цілком імовірно, що

воно не буде знайдено й у доступному для огляду майбутньому. Проте всі ці агентства з постачання інформацією допомагають ліквідувати розрив тим часом, що окремих менеджер знає або може довідатися, використовуючи власні ресурси, і тим, що йому варто знати, щоб максимально розумно управляти бізнесом. Їх “продукція” підвищує цінність інтуїтивних “суджень”, на основі яких менеджер приймає остаточні рішення, і значно розширює спектр факторів економічної кон’юнктури, на які він може більш-менш осмислено реагувати.

Сказане вище стосується головним чином виробничого аспекту проблеми економічної інформації. Що ж стосується інформації для споживачів, то тут ми маємо ще більш разючий розвиток рекламного бізнесу, Ми не можемо докладно обговорювати тут це складне явище, відзначимо лише його зв’язок з фактами невідання й необхідністю придбання знань як керівництва для цілеспрямованої поведінки. Тільки деяка частина реклами інформативна в якому-небудь реальному змісті слова. Більша частина реклами має на меті переконання (persuasion) споживача, а це не те ж саме, що створення переконаності (conviction): а таке поняття, як стимулювання, або формування, нових потреб, мабуть, не тотожно ні тому, ні іншому. Окрім реклами соціальні витрати освіти пов’язані з інформуванням населення про засоби задоволення потреб, тобто з вихованням смаків. Характерно, що саме всюдисуща невизначеність, що пронизує всі сфери життя, послужила причиною того, що інформація стала одним з головних товарів, пропозицією якого займається економічна організація. Із цієї точки зору не має значення, щира “інформація” або помилкова, чи не є вона просто гіпнотичною. Як і у всіх інших областях економічної діяльності, тут вищий суддя — споживач. Якщо люди, купуючи кукурудзяні пластівці або мило, готові платити, як і за вірші про “життерадісного Джима” або за “воно дарує насолоду”, виходить, ці “вироби” є її економічними благами. Якщо певне ім’я на авторучці або безпечній бритві дозволяє продавати неї на 50% дорожче, ніж той же предмет коштував би без нього, то це ім’я представляє одну третину економічної корисності даного товару, і з економічної точки зору воно нічим не відрізняється від кольору, дизайну, якості пера або леза й будь-якої іншої характеристики предмета, завдяки якій він стає корисним або привабливим. Прискіпливий (і наївний) читач може заперечити, що існує різниця між “реальною” і “номінальною” корисністю; але він побачить, що якщо зайде занадто далеко в спробах дотримуватися такого розмежування, то ризикує розчаруватися. При уважному розгляді виявиться, що більшість речей, на які ми витрачаємо свої доходи і які жадаємо всіма фібрами душі, — практично всі вищі “духовні” цінності, — явно тяжіють до другого класу корисності.

Трохи відрізняються від виробництва й продажу інформації комерційні справи із приводу конкретних інструкцій, призначених для безпосереднього керівництва цілеспрямованою поведінкою. Швидке зростання цього напрямку промислової діяльності є однією з характерних рис сучасного суспільства. Завжди існувало кілька професій, для яких торгівля приписами становила основний вид діяльності; це насамперед лікарі і юристи й якоюсь мірою — проповідники й викладачі. Однак в останні роки ми стали свідками того, як буквально юрби експертів і консультантів заповняють всі галузі промисловості. Відмінність від угод із приводу інформації тут у тому, що ці люди не обмежуються встановленням діагнозу, вони ще й дають приписи. Вони однаково помітні у всіх сферах, будь то організація бізнесу, бухгалтерський облік, умови праці, розміщення підприємств або обробка матеріалів; у менеджерів комерційних фірм є наукові керівники; і, хоча вони обслуговують бізнес і його менеджерів аж ніяк не безкоштовно й у їхній діяльності є неабияка частка знахарства, їхньої послуги в загальному й цілому, імовірно, компенсуються підвищенням якості виробництва. Безумовно, вони виконують корисну роботу, тому що замість сліпого

проходження традиції або “гадання на кавовій гущі” впроваджують у сферу бізнесу осмислений, критичний розгляд проблем.

Останній з альтернативних способів подолання невизначеності пов'язаний із проблемою переваги напрямів діяльності з відносно передбачуваним результатом більше ризикованим операціям. Звичайно передбачається, що суспільство оплачує прийняття ризику більше високими цінами на товари, виробництво яких пов'язане з невизначеністю і їх недостатнім у порівнянні з товарами іншого типу пропозицією. Ми ще повернемося до цієї теми у зв'язку з тісно пов'язаним з нею питанням про прагнення прибутку до нуля, а поки краще відкласти її обговорення. Ми знайдемо підстави засумніватися в реальності таких “огидних” наслідків невизначеності, як спад продуктивності в якому-небудь напрямку виробничої діяльності нижче рівня, обумовленого еквівалентними постійними витратами.

Додаток 6.4

SWOT-Аналіз: сильні й слабкі сторони, можливості й загрози

Фрагмент із книги І.Д.Пітера “Практичний посібник із сегментування ринку”

А3.1. Введення

Будь-яке сегментування починається із всебічного вивчення ринкової ситуації, у якій діє компанія, і оцінки типів можливостей і загроз, з якими вона може зіштовхнутися. Відправним пунктом для такого підходу слугує SWOT-Аналіз, один з найпоширеніших видів аналізу в маркетингу. Простіше, SWOT-Аналіз дозволяє виявити й структурувати сильні й слабкі сторони фірми, а також потенційні можливості й загрози. Досягається це за рахунок того, що менеджери повинні порівнювати внутрішні переваги й слабкості своєї компанії з можливостями, які дає їм ринок.

Виходячи з якості відповідності робиться висновок про те, у якому напрямі організація повинна розвивати свій бізнес і в остаточному підсумку визначається розподіл ресурсів сегментами.

У цій главі будуть розглянуті сильні й слабкі сторони, можливості й загрози стосовно досліджуваних сегментів або ринків. Для визначення відносної важливості кожної з перерахованих складових для SWOT-аналізу необхідна низка вхідних даних. Вивчивши цю главу, ви побудуєте SWOT-Аналіз для кожного зі своїх сегментів.

Об'єкти в рамках кожного елемента (наприклад, сильні сторони) будуть проранжовані за значимістю і першою буде йти найважливіший чинник, потім другий і так далі.

А3.2. Правила проведення SWOT-Аналізу

Найпростіша форма подання результатів SWOT-Аналізу наведена на рисунку 1.: перераховуються сильні й слабкі сторони, можливості й загрози. Завдяки своїй концептуальній простоті SWOT став легко застосовним для менеджерів і настільки ж легко зазнає неправильного застосування. Для його проведення не потрібні ні значні бази даних, ні формальна підготовка. Кожному, хто хоча б часково знайомий з компанією й має уявлення про ринок, може скласти простий SWOT. З іншого боку, властива аналізу простота може призвести до поспішних і безглузких висновків, повних таких невизначених і двозначних понять, як “експлуатаційна характеристика продукту”, “сучасне устаткування”, “ціни”. До того ж, користувачі іноді забувають про об'єктивність і покладаються на застарілу або ненадійну інформацію.

Щоб уникнути зазначених помилок і витягти максимум користі з SWOT-Аналізу, дотримуйтесь таких нескладних правил.

Правило 1. Ретельно визначте сферу кожного SWOT-Аналізу. Компанії часто проводять загальний аналіз, що охоплює увесь їхній бізнес. Швидше за все, він буде занадто узагальненим і марним для менеджерів, яких цікавлять можливості на конкретних ринках або сегментах. Фокусування SWOT-Аналізу, наприклад на конкрет-

ному сегменті, забезпечує виявлення важливіші для нього сильних і слабких сторін, можливостей і загроз.

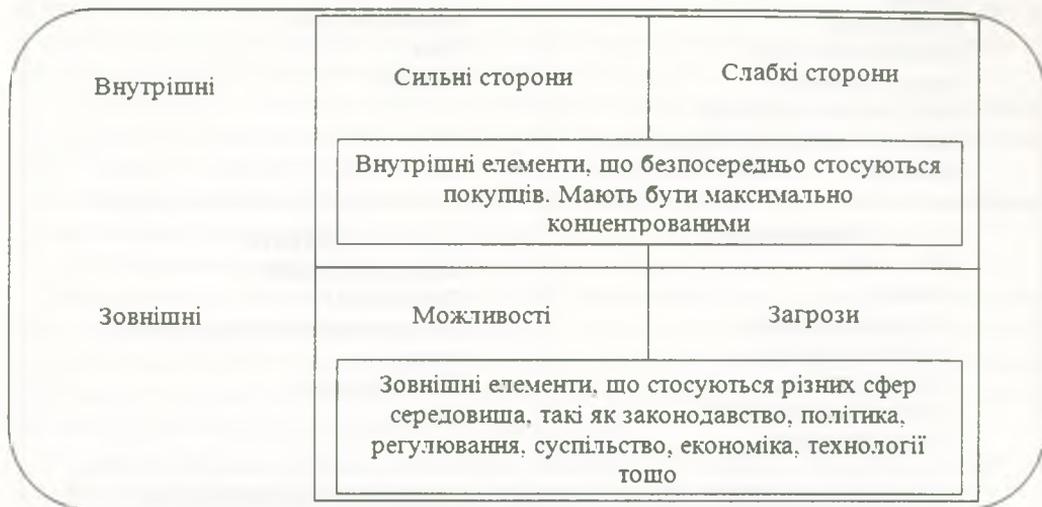


Рисунок 1. SWOT-Аналіз

Правило 2. Зрозумійте розходження між елементами SWOT: силою, слабостями, можливостями й загрозами. Сильні й слабкі сторони — це внутрішні риси компанії, отже, їй підконтрольні. Можливості й загрози пов'язані з характеристиками ринкового середовища й невіддільні впливу організації.

Правило 3. Сильні й слабкі сторони можуть уважатися такими лише в тому випадку, якщо так їх сприймають покупці. Потрібно включати в аналіз тільки найбільш задіяні до справи переваги й слабості. Пам'ятайте, що вони повинні визначатися у контексті пропозицій конкурентів. Сильна сторона буде сильною тільки тоді, коли такою її бачить ринок. Наприклад, якість продукту буде силою, тільки якщо вона працює краще, ніж продукти конкурентів. І нарешті, таких сильних і слабких сторін може набратися дуже багато, так що й не одразу зрозумієш, які з них головні. Щоб уникнути цієї переваги й слабості повинні бути проранжовані відповідно до їх важливості з точки зору покупців.

Правило 4. Будьте об'єктивні й використовуйте різнобічну вхідну інформацію. Звичайно, не завжди вдається проводити аналіз за результатами великих маркетингових досліджень, але, з іншого боку, не можна доручати його одній людині, оскільки він не буде настільки точний і глибокий, як аналіз, проведений у вигляді групової дискусії й обміну ідеями. Важливо розуміти, що SWOT-Аналіз — це не просте перерахування підозр менеджерів. Він має якомога більше ґрунтуватися на об'єктивних фактах і даних досліджень.

Правило 5. Уникайте великих і двозначних заяв. Занадто часто SWOT-Аналіз послабляється саме через те, що в нього включають подібні твердження, які, швидше за все, нічого не значать для більшості покупців. Чим точніше формулювання, тим кориснішим буде аналіз. Підтвердженням цьому є мал.: Обладнання — частина покупців сприйме як погану, позбавлену змісту заяву. Цей елемент потрібно розбити на більш значимі з точки зору покупця складові: сучасне устаткування... Аналогічно можна проаналізувати й інші заяви з рисунку 2. Деякі з отриманих складових будуть мати відношення до покупців, деякі ні. Суть у тому, що включати потрібно тільки ті з них, що сприймаються ринком і покупцями як важливі.

<p style="text-align: center;">Сильні сторони</p> <p>Досвід Обладнання Навички персоналу Неупередженість Ассортимент продукції Експлуатаційна характеристика продукту</p>	<p style="text-align: center;">Слабкі сторони</p> <p>Вік продукту Знання покупців Ціни Ресурси</p>
<p style="text-align: center;">Можливості</p> <p>Ріст ринку Закони Внутрішній ринок Потреби покупців Східна Європа Боротьба конкурентів Підтримка влади</p>	<p style="text-align: center;">Загрози</p> <p>Закордонні ринки Субсидії ЄС Акт про виробництво у межах міста Нові технології</p>
<p style="text-align: center;">Примітка: цей SWOT-Аналіз “поганий” тим, що містить непорядковані компоненти, загальні формулювання, нечіткі визначення, переважна більшість є внутрішніми характеристиками і не враховує ринкові зміни</p>	

Рисунок 2. Приклад “поганого” SWOT-Аналізу

А3.3. Елементи внутрішнього середовища: сильні й слабкі сторони

Під сильними й слабкими сторонами знаходяться найрізноманітніші аспекти діяльності компанії. Нижче наводяться категорії, які найчастіше включаються в аналіз. Кожен SWOT унікальний і може включати одну або дві з них, а то й всі відразу. Кожен елемент залежно від сприйняття покупців може виявитися як силою, так і слабкістю.

- Маркетинг
- Продукт
- Ціноутворення
- Просування
- Маркетингова інформація/розвідка
- Сервіс/персонал
- Розподіл/дистриб'ютори
- Торговельні марки й позиціонування
- Інжиніринг і розробка нових продуктів.

Чим тісніше стає зв'язок маркетингу й технічного відділу, тим важливішими є ці елементи. Наприклад, міцний взаємозв'язок між командою розробки нового продукту й відділом маркетингу дозволяє безпосередньо використовувати зворотний зв'язок від покупців у проектуванні нових виробів.

- Оперативна діяльність
- Виробництво/інжиніринг
- Збут і маркетинг
- Обробка замовлень/угоди
- Персонал
- Дослідження й розробки
- Дистриб'ютори
- Маркетинг
- Збут

- Післяпродажне обслуговування/сервіс
- Обслуговування/сервіс покупців. Це стосуються навичок, заробітної плати і премій, навчання й розвитку, мотивації, умов праці людей, плинності кадрів. Всі ці елементи мають центральне значення для успішного впровадження орієнтованої на покупця філософії маркетингу й маркетингової стратегії

- Менеджмент. Чутливі й найчастіше спірні, але такі, що інколи потребують зміни структури управління, які безпосередньо визначають успіх впровадження маркетингової стратегії. Подібні аспекти повинні бути відображені в аналізі

- Ресурси компанії. Ресурси визначають наявність людей і фінансів, і тим самим позначаються на здатності компанії скористатися з конкретних можливостей.

A3.4. Елементи зовнішнього середовища: можливості й загрози

Можливості й загрози перебувають поза зоною контролю організації. Таким чином, вони можуть розглядатися як зовнішні, ті що стосуються елементів ринкового середовища. Аналіз середовища, що до даного моменту вже повинен бути проведений, може послужити відправним пунктом для цієї частини SWOT-Аналізу. Основні елементи, які потрібно розглянути, містять у собі:

- законодавчі/регулюючі/політичні чинники. Дії влади у вигляді виконання політики, а також вимоги законодавчого й регулюючого характеру, яким повинні підпорядковуватися компанії;

- соціальні чинники (культура). Безпосередньо стосуються компанії, коли незадоволені покупці тиснуть на організації, чия діяльність сприймається як неприйнятна;

- технологічні чинники. Технологічні можливості, що допомагають компанії досягати своїх цілей, впливають на продукти, які пропонуються покупцям, і на їхню відповідну реакцію;

- економічна ситуація. Вплив загального стану економіки, під впливом якого формується купівельний попит і манери витратити гроші;

- конкуренція. Природа й масштаб конкурентної загрози. Особливої уваги заслуговують наступні моменти:

- інтенсивність конкуренції

- загроза появи нових конкурентів

- потреби покупців на ринку

- ринкова влада покупців, дистриб'юторів, постачальників

- конкурентоспроможність

- тиск із боку товарів-замінників

A3.5. Реєстрація даних для SWOT-Аналізу

Для кожного з розглянутих ринків або сегментів потрібно перелічити найбільш важливі (ті, що мають найбільше значення/впливають на бізнес) елементи по всім чотирьох категоріях: сила, слабості, можливості й загрози (див. таблицю 1).

Таблиця 1. SWOT-Аналіз

Сильні сторони	Слабкі сторони
Можливості	Загрози

У кожній з них формулювання повинні бути впорядковані за значимістю: спочатку йде загроза номер один і так далі. SWOT повинен бути як можна більше сфокусованим: наприклад, якщо щось потрібно для кожного нового ринку або групи покупців робіть окрему таблицю. Немає рації перераховувати все можливе й неможливе: обмежтеся лише тими елементами, що впливають на вашу компанію. Будьте об'єктивні. Чи зможете ви підкріпити свої "заяви" доказами (цитатами, листами, статистикою по галузі, звітами в пресі, офіційними публікаціями, відомостями від дилерів, коментарями покупців)? Пам'ятайте, що аналіз повинен бути орієнтований на покупця, а

не усередину організації. Розглядаючи чергову “заяву”, корисно задати собі наступні питання.

- Чи впевнені ми, що це насправді так?
- Наскільки ми впевнені?
- Звідки ми знаємо?
- Чи можливо, що незабаром це зміниться?
- Чи має ця заява відношення/значення/зміст для наших покупців?
- Чи розглянули ми цю позицію стосовно конкурентів?

На практиці SWOT-Аналіз часто складається для кожного провідного конкурента й для окремих ринків. Це розкриває відносну силу й слабкості компанії, її здатність до протистояння загрозам й використання можливостей. Ця вправа (аналіз) дуже корисний при визначенні привабливості наявних можливостей і оцінці здатності фірми щодо їх опанування.

Що потрібно зробити:

- Проранжувати “заяви” в порядку важливості.
- Включити тільки основні заяви/аспекти.
- Мати докази на їхню підтримку.
- Сильні й слабкі сторони повинні розглядатися стосовно конкурентів.
- Сильні й слабкі сторони — це внутрішні аспекти.
- Можливості й загрози — це зовнішні аспекти ринкового середовища.

Які основні висновки можна зробити із цього?

А3.6. Резюме

У цій главі ми розглянули проведення SWOT-Аналізу для кожного окремого ринку або сегмента. Даний підхід простий, і разом з тим він дозволяє компанії вивчити існуючі на ринку можливості й зважити свої можливості щодо їх опанування. Також при цьому вивчаються загрози, здатні підірвати позиції фірми. Сильні й слабкі сторони розглядаються з позиції покупців, які підводять реальну основу під рішення про розподіл ресурсів і допомагає компанії витягти максимум користі з наявних у неї можливостей.

Додаток 6.5

“Виявлення й створення нових ринків — нова стратегія для глобального лідера”

Intel планує зорієнтувати увага на споживчі продукти

Компанія Intel, найбільший у світі виробник комп’ютерних процесорів, вирішила піти зі стихії комп’ютерних розробок і перейти на позиції дружнього до споживача бренда, здатного домінувати на ринку “цифрових будинків”.

Стратегія Intel, заснована на новому поколінні мультимедійних платформ і мікропроцесорів, буде оголошена наступного тижня на виставці споживчої електроніки в м.Лас-Вегас. Для споживачів це буде означати появу ноутбуків з більш ємною батареєю й комп’ютерів, які стануть розважальними центрами будинку.

Під час виступу генерального директора Intel Пола Отелліні очікується пропозиція нового погляду компанії, спрямованого на реалізацію цифрового стилю життя, а не просто обладнання.

Очікується, що пан Отелліні, перший директор компанії, який не є інженером за освітою, більшу частину свого виступу приділить не бітам з байтами, а обговоренню нових “крутих” аудіо й відео “примочок”, доступних на новій розважальній платформі для домашнього використання — Viiv, і процесорів Core, які затьмарять щодо енергозбереження процесор Pentium M для портативних комп’ютерів.

Трансформація Intel буде почасти обумовлена новим альянсом компанії з Apple Computer, що домінує на ринку цифрової музики й завдяки функціям свого плеєра iPod зорієнтованого на відеоринок.

Під керівництвом Еріка Кіма, віце-президента Intel і — у минулому — директора з маркетингу компанії Samsung Electronics, вирішили зробити імідж компанії “теплим і пухнастим”.

Містер Кім, людина, що відповідає за трансформацію глобального бренду Samsung, до приходу в Intel у вересні, проводив проект ребрендингу, за підсумками якої очікується зміна логотипа “Intel Inside” і введення нового слогана “Leap Ahead”, що пов’яже в одну різні платформи компанії. Незважаючи на пом’якшення іміджу, що буде помітно в ході рекламної кампанії наступного року, аналітики цього сектора вважають, що доходи Intel будуть залежати від здатності розроблювачів мікропроцесорів компанії повернути незаперечне лідерство на цьому ринку.

У розробці нового процесора Core, що буде представлений на майбутній виставці, брала участь команда ізраїльських дизайнерів процесорів, чії погляди ближче до старого іміджу Intel.

Процесор Core, відомий також як Yonah, — це 32-бітний мікропроцесор із двома окремими ядрами, що дозволяє зберігати енергію й підтримувати меншу температуру роботи, ніж на попередніх процесорах Intel. Розробка чіпів Core є першим кроком із серії інноваційних ходів компанії, реалізованої паном Отелліні для стримування конкурента — компанію AMD.

Якщо Intel, розташований у м.Санта-Клара, Каліфорнія, досягне успіху зі своєї нової стратегією, то це відбудеться завдяки відмові від одержимості постійним зростанням швидкості роботи процесора. Це зрушення відбулося завдяки ізраїльським інженерам, які поміняли орієнтир Intel до створення енергозберігаючих процесорів, починаючи з 2000 року.

Процесори Core дають можливість збільшити тривалість роботи батареї переносного комп’ютера. найголовніше, що Core стане центром домашньої мультимедійної платформи Vivv, що, за словами керівництва компанії, є основою майбутнього Intel.

За словами Шона Мелоуні, виконавчого віце-президента Intel і керівника напряму мобільних комп’ютерів, Yonah стане базою для супер мініатюрних комп’ютерів і його розвиток буде ключовою стратегією наступного року. “Нам була потрібна така технологія, як Yonah, щоб досягти успіху на ринку комп’ютерів для будинку”, — сказав Мелоуні.

Дійсно, комп’ютерний і електронний ринок з нетерпінням чекає, чи стане Apple першою компанією, яка використовує процесори Core для своїх продуктів.

Стівен Джобс, генеральний директор Apple, виступить на щорічній виставці MacWorld у м.Сан-Франциско через тиждень після виставки споживчої електроніки в м.Лас-Вегас.

Можливо, пан Джобс поширить стратегію компанії на ринку цифрового відеоконтента, що реалізується через систему iTunes, з нинішнього портативного плеєра iPod до побудованих на Yonah телеприставок. Це дозволить Apple визначати наступне покоління цифрового відео настільки, наскільки сильно компанія буде домінувати на ринку.

Чекаючи появи нової апаратури для житлових приміщень від альянсу Apple-Intel в січні спостерігачі говорять, що, на їхню думку, альянс Intel з Apple обумовлений рішенням компанії Microsoft вибрати процесор PowerPC виробництва IBM для комплектації своїх ігрових приставок Xbox 360.

“Intel готує Yonah для оркестру, якого ми ще не чули”, — заявляє ричард Догерті, аналітик ринку комп’ютерної індустрії й президент Engineering Inc. з м.Сіфорд, штат Нью-Йорк.

Yonah, мабуть, у стані призупинити підйом компанії Advanced Micro Devices. AMD (м.Саннівейл, Каліфорнія), тривалий час перебувала на другому місці в шанобливому віддаленні від Intel. Вона почала вторгнення на традиційні сфери впли-

ву Intel два роки тому, коли невдало закінчилася спроба Intel розділити ринки 64- і 32-бітних процесорів.

У той час, як Intel створив новий 64-бітний мікропроцесор Itanium, AMD перешикувала свій існуючий на той момент 32-бітний чіп, додавши йому можливості 64-бітного побратима. Це дозволило їй відбити в Intel серйозну долю ринків серверів і настільних комп'ютерів.

Але резерв майбутнього росту може перебувати на ринку ноутбуків і, можливо, на новому ринку комп'ютерів для житлових приміщень. Завдяки Yonah в Intel є відмінний шанс зберегти статус-кво в 2006 році. Очікується, що на наступному тижні Intel оголосить про те, що сотні комп'ютерних компаній будуть будувати системи на основі мікропроцесорів Core.

Додаток 7.1

28 серпня 1963 р. доктор Мартін Лютер Кінг поділився своїм *баченням* щодо питання расової рівності в Америці у своїй легендарній промові “У мене є мрія”. Зі змістом промови можна ознайомитися за адресою: <http://www.grinchevskiy.ru/1945-1990/u-menya-est-mechta.php>

60-і роки 20 ст. стали періодом небувалої активізації американських рухів протесту — антивоєнного, молодіжного, жіночого й расових меншин. У ці ж роки у всіх рухах з'явилися популярні лідери, з іменами яких стали пов'язувати ці рухи.

28 серпня 1963 р. у Вашингтоні відбувся грандіозний мітинг на захист цивільних прав афроамериканського населення США. У ньому взяли участь 250 тисяч білих і кольорових американців. До тим, що зібралися звернувся із промовою відомий чорношкірий проповідник, один активніших діячів американського руху за рівні права Мартін Лютер Кінг-молодший. Проголошена ним на сходах вашингтонського Меморіалу А.Лінкольна промова увійшла в історію за назвою “У мене є мрія” — за фразою, яку декілька разів повторив Кінг.

П'ять десятків років тому великий американець, під чиею символічною тінню ми сьогодні зібралися, підписав Декларацію про звільнення негрів. Цей важливий указ став величним маяком світла надії для мільйонів чорних рабів, обпалених полум'ям спопеляючої несправедливості. Він став радісним світанком, що завершив довгу ніч полону.

Але по закінченні ста років ми змушені визнати трагічний факт, що негр усе ще не є вільним. Через сто років життя негра, на жаль, як і раніше калічиться кайданами сегрегації й оковами дискримінації. Через сто років негр живе на пустельному острові бідності посередині величезного океану матеріального процвітання. Через сто років негр як і раніше нудиться на задвірках американського суспільства й знаходиться в засланні на своїй власній землі. От ми й прийшли сьогодні сюди, щоб підкреслити драматизм жалюгідної ситуації.

У якомусь контексті ми прибули в столицю нашої держави, щоб одержати готівку за чеком. Коли архітектори нашої республіки писали прекрасні слова Конституції й Декларації незалежності, вони підписували тим самим вексель, який необхідно було успадковувати кожному американцеві. Відповідно до цього векселя, всім людям гарантувалися невід'ємні права на життя, волю й прагнення на щастя.

Сьогодні стало очевидним, що Америка виявилася не в змозі виплатити за цим векселем те, що належить їй кольоровим громадянам. Замість того щоб виплатити цей святий борг, Америка видала негритянському народу фальшивий чек, що повернувся з позначкою “брак засобів”. Але ми відмовляємося вірити, що банк справедливості збанкрутував. Ми відмовляємося вірити, що у величезних сховищах можливостей нашої держави бракує засобів. І ми прийшли, щоб одержати по цьому чеку чеку, по

якому нам будуть видані скарги волі й гарантії справедливості. Ми прибули сюди, у це священне місце, також для того, щоб нагадати Америці про настійну вимогу сьогоднішнього дня. Зараз не час задовольнятися заспокійливими засобами або приймати заспокійливі ліки поступових рішень. Прийшов час вийти з темної долини сегрегації й вступити на залитий сонцем шлях расової справедливості. Прийшов час відкрити двері можливостей всім Божим дітям. Прийшов час вивести наші нації з хитких пісків расової несправедливості до твердої скелі братерства.

Для нашої держави було б смертельно небезпечним проігнорувати особливу важливість даного моменту й недооцінити рішучість негрів. Пекуче літо законного невдоволення негрів не закінчиться, поки не настане підбадьорлива осінь волі й рівності. 1963 рік — це не кінець, а початок. Тим, хто сподівався, що негрові потрібно було випустити пар й що тепер він заспокоїться, має тепер жорстке пробудження, якщо наша нація повернеться до звичної повсякденності. Доти поки негрові не будуть надані його цивільні права, Америці не бачити ні безтурботності, ні спокою. Революційній бурі будуть продовжувати трясти основи нашої держави до того часу, поки не настане світлий день справедливості.

Але є ще дещо, що я повинен сказати моєму народу, що стоїть на благодатному порозі біля входу в палац справедливості. У процесі завоювання приналежного нам по праву місця ми не повинні давати підстав для обвинувачень у поганих вчинках. Давайте не будемо прагнути втамувати нашу спрагу волі, відпивши із чаші гіркоти й ненависті.

Ми повинні завжди вести нашу боротьбу зі шляхетних позицій достоїнства й дисципліни. Ми не повинні дозволити, щоб наш творчий протест виродився у фізичне насильство. Ми повинні прагнути досягти величних висот, відповідаючи на фізичну силу силою духу. Чудова войовничість, що опанувала негритянським суспільством, не повинна призвести нас до недовіри з боку всіх білих людей, оскільки багато хто з наших білих братів усвідомили, про що свідчить їхню присутність тут сьогодні, що їхня доля тісно пов'язана з нашою долею і їхня свобода неминуче пов'язана з нашою свободою. Ми не можемо йти на самоті. І почавши рух, ми повинні заприсягтися, що будемо йти вперед.

Ми не можемо повернути назад. Є такі, хто запитує тих, хто відданий справі захисту цивільних прав: “Коли ви заспокоїтесь?” Ми ніколи не заспокоїмося, поки наші тіла, що отяжіли від втоми, викликаной довгими подорожами, не зможуть одержати нічліг у пришляхових мотелях і міських готелях. Ми не заспокоїмося, доки основним видом пересувань негра залишається переїзд із маленького гетто у велике. Ми не заспокоїмося, поки негр у Міссісіпі не може голосувати, а негр у Нью-Йорку вважає, що йому немає за що голосувати. Ні, немає у нас підстав для заспокоєння, і ми ніколи не заспокоїмося, поки справедливість не почне струменіти, подібно водам, а праведність не вподібниться потужному потоку.

Я не забуваю, що багато хто з вас прибув сюди, пройшовши через великі випробування й страждання. Деякі з вас прибули сюди безпосередньо з тісних тюремних камер. Деякі з вас прибули з районів, у яких за ваше прагнення до волі на вас обрушилися буря переслідувань і шторми поліцейської жорстокості. Ви стали ветеранами творчого страждання. Продовжуйте працювати, віруючи в те, що незаслужене страждання окупиться.

Вертайтеся в Міссісіпі, вертайтеся в Алабаму, вертайтеся в Луїзіану, вертайтеся в нетрі й гетто наших північних міст, знаючи, що так чи інакше ця ситуація може змінитися й зміниться.

Давайте не будемо страждати в долині розпачу.

Я кажу вам сьогодні, друзі мої, що, незважаючи на труднощі й розчарування, у мене є мрія.

Це мрія, що глибоко вкоренилася в Американській мрії.

У мене є мрія, що настане день, коли наша нація підніметься й доживе до щирого

змісту свого девізу: “Ми вважаємо самоочевидним, що всі люди створені рівними”.

У мене є мрія, що на червоних пагорбах Джорджії настане день, коли сини колишніх рабів і сини колишніх рабовласників зможуть сісти разом за столом братерства.

У мене є мрія, що настане день, коли навіть штат Міссісіпі, пустельний штат, що змагає від розжарення несправедливості й гноблення, буде перетворений в оазис свободи й справедливості.

У мене є мрія, що настане день, коли четверо моїх дітей будуть жити в країні, де про неї будуть судити не за кольором їхньої шкіри, а за тим, ким вони є.

У мене є мрія сьогодні.

У мене є мрія, що настане день, коли в штаті Алабама, губернатор який нині заявляє про втручання у внутрішні справи штату й невизнанні дій прийнятих конгресом законів, буде створена ситуація, у якій маленькі чорні хлопчики й дівчатка зможуть узятися за руки з маленькими білими хлопчиками й дівчатками і йти разом, подібно братам і сестрам.

У мене є мрія сьогодні.

У мене є мрія, що настане день, коли всі низини піднімуться, всі пагорби й гори опустяться, нерівні місцевості будуть перетворені в рівнини, скривлені місця стануть прямими, велич Господа стане перед нами й всі смертні разом упевняться в цьому.

Така наша надія. Це віра, з якою я повертаюсь на Південь.

Із цією вірою ми зможемо вирубати камінь надії з гори розпачу. Із цією вірою ми зможемо перетворити нестрункі голоси нашого народу в прекрасну симфонію братерства. Із цією вірою ми зможемо разом трудитися, разом молитися, разом боротися, разом іти у в'язниці, разом захищати свободу, знаючи, що одного разу ми будемо вільними.

Це буде день, коли всі Божі діти зможуть співати, вкладаючи в ці слова новий зміст: “Країна моя, це Я тебе, солодка земля свободи, це я тебе оспівую. Земля, де вмерли мої батьки, земля гордості пілігримів, нехай свобода лунає із всіх гірських схилів”.

І якщо Америка має стати великою країною, це повинне відбутися.

Нехай свобода лунає з вершин дивних пагорбів Нью-Гемпшира!

Нехай свобода лунає з могутніх гір Нью-Йорка!

Нехай свобода лунає з високих Алегенських гір Пенсільванії!

Нехай свобода лунає із засніжених Скелястих гір Колорадо!

Нехай свобода лунає з вигнутих гірських вершин Каліфорнії!

Нехай свобода лунає з гори Лукаут у Тенісі!

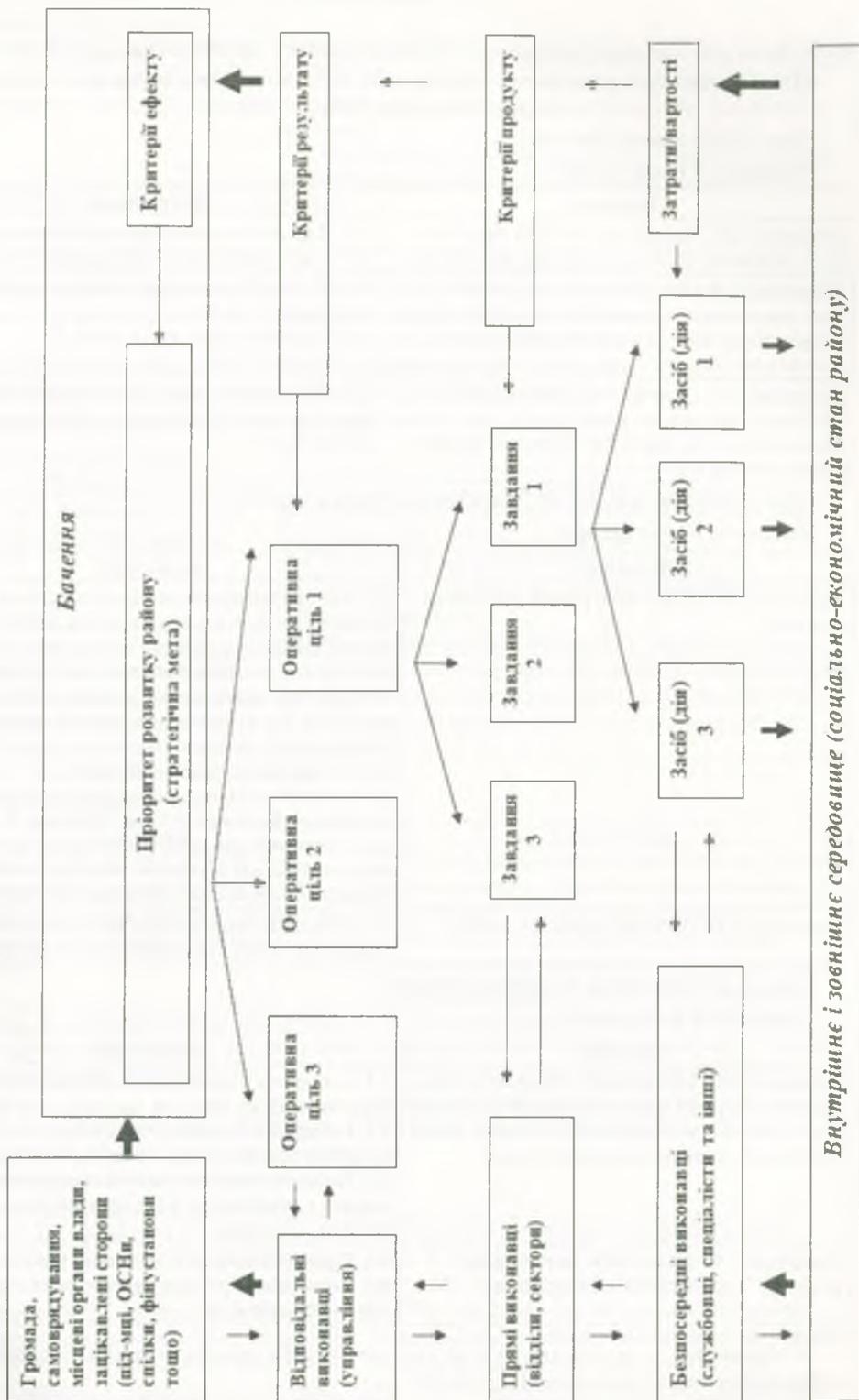
Нехай свобода лунає з кожного пагорба й кожного горбка Міссісіпі!

З кожного гірського схилу нехай лунає свобода!

Коли ми дозволимо свободі лунати, коли ми дозволимо їй лунати з кожного села й кожного селища, з кожного штату й кожного міста, ми зможемо прискорити настання того дня, коли всі Божі діти, чорні й білі, євреї і язичники, протестанти й католики, зможуть узятися за руки й заспівати слова старого негритянського духовного гімну: “Вільні нарешті! Вільні нарешті! Дякувати всемогутньому Господу, ми вільні нарешті!”

Додаток 7.2

Приклад “Дерева цілей на рівні району” (адміністративно-територіальної одиниці)



Додаток 7.3

Вибірка цілей, завдань і індикаторів **Цілей розвитку тисячоріччя (ЦРТ)** для України (Цілі розвитку тисячоріччя. Україна–2010. Національна доповідь. — К.: Мінекономіки України, 2010. — 107 с.)

Ціль 1 Подолання бідності

Завдання й індикатори

Завдання	Індикатори
Завдання 1.А: Ліквідувати до 2015 року бідність за критерієм 5 дол. США на добу за ПКС	1.1. Частка населення, чиє добове споживання ² є меншим 5 дол. США на добу за ПКС, %
Завдання 1.В: Скоротити питому вагу бідного населення (за національним критерієм бідності ³) до 25% за рахунок зменшення чисельності бідних серед дітей та працюючих	1.2. Частка бідного населення за національним критерієм, % 1.3. Частка бідних серед дітей, % 1.4. Частка бідних серед працюючих осіб, %
Завдання 1.С: Зменшити в десять разів до 2015 року питому вагу населення, чиє споживання є нижчим рівня фактичного прожиткового мінімуму	1.5. Частка населення, чиє споживання є нижчим рівня фактичного прожиткового мінімуму, %

Ціль 2: Забезпечення якісної освіти протягом життя

Завдання й індикатори

Завдання	Індикатори
Завдання 2.А: Підвищити рівень охоплення освітою	2.1. Чистий показник охоплення освітою у дошкільних навчальних закладах дітей 3-5 років, які проживають у міських поселеннях, % 2.2. Чистий показник охоплення освітою у дошкільних навчальних закладах дітей 3-5 років, які проживають у сільській місцевості, % 2.3. Чистий показник охоплення дітей повною загальною середньою освітою, % 2.4. Чистий показник охоплення вищою освітою осіб віком від 17 до 22 років, % 2.5. Сукупний валовий показник кількості працівників, які пройшли перепідготовку й підвищили свою кваліфікацію, тис. осіб
Завдання 2.В: Підвищити якість освіти	2.6. Кількість загальноосвітніх навчальних закладів, які мають підключення до Інтернету, %

Ціль 3: Забезпечення гендерної рівності

Завдання й індикатори

Завдання	Індикатори
Завдання 3.А: Забезпечити гендерне співвідношення на рівні не менше 30 до 70% тієї або іншої статі в представницьких органах влади й на вищих щаблях виконавчої влади	3.1. Гендерне співвідношення серед депутатів Верховної Ради України, тис.жін./ тис.чол. 3.2. Гендерне співвідношення серед депутатів місцевих органів влади, тис.жін./ тис.чол. 3.3. Гендерне співвідношення серед вищих державних службовців (I-II - посадових категорій), тис.жін./ тис.чол.
Завдання 3.В: Скоротити наполовину розрив у доходах жінок і чоловіків	3.4. Співвідношення середнього рівня заробітної плати жінок до середнього рівня заробітної плати чоловіків, %

² Споживання — це середньодушові сукупні витрати домогосподарства у розрахунку на еквівалентну особу (за шкалою 1,0;0,7;0,7)

³ У Стратегії подолання бідності визначено критерій належності різних верств населення до категорії бідних — 75% медіанного рівня сукупних витрат у розрахунку на умовного дорослого.

Ціль 4: Зменшення дитячої смертності**Завдання й індикатори**

Завдання	Індикатори
Завдання 4.А: Зменшити рівень смертності дітей віком до 5 років на чверть	4.1. Рівень смертності дітей віком до 5 років, кількість померлих дітей відповідного віку на 1000 народжених живими 4.2. Рівень смертності грудних дітей, кількість померлих дітей віком до 1 року на 1000 народжених живими

Ціль 5: Поліпшення здоров'я матерів**Завдання й індикатори**

Завдання	Індикатори
Завдання 5.А: Зменшити наполовину рівень материнської смертності	5.1. Рівень материнської смертності, кількість материнських смертей на 100 тис. народжених живими 5.2. Рівень абортів, кількість абортів на 1000 жінок фертильного віку

Ціль 6: Обмеження поширення ВІЛ-інфекції/СНІДу й туберкульозу і започаткування тенденції скорочення їх масштабів**Завдання й індикатори**

Завдання	Індикатори
Завдання 6.А: Зменшити на 13% темпи поширення ВІЛ-інфекції/СНІДу	6.1. Кількість осіб з вперше встановленим діагнозом ВІЛ-інфекції на 100 тис. населення 6.2. Темпи поширення ВІЛ-інфекції/СНІДу, % 6.3. Кількість померлих від хвороби, зумовленої ВІЛ, на 100 тис. населення 6.4. Рівень передачі ВІЛ-інфекції від матері до дитини, %
Завдання 6.В: Зменшити на 20% рівень захворюваності на туберкульоз (порівняно з 2005 роком)	6.5. Кількість осіб з вперше встановленим діагнозом туберкульозу (у тому числі органів дихання) на 100 тис. населення 6.6. Кількість померлих від туберкульозу на 100 тис. населення

Ціль 7: Сталій розвиток довкілля**Завдання й індикатори**

Завдання	Індикатори
Завдання 7.А: Збільшити до 2015 року частку населення, що має доступ до централізованого водопостачання, зокрема до 90% міського населення й до 30% сільського населення.	7.1. Частка населення міських поселень, що має доступ до централізованого водопостачання, % від загальної кількості міського населення 7.2. Частка сільського населення, що має доступ до централізованого водопостачання, % від загальної кількості сільського населення
Завдання 7.В: Стабілізувати до 2020 року викиди парникових газів на рівні, що нижче на 20% чому рівень 1990 року	7.3. Обсяг шкідливих викидів в атмосферу від стаціонарних джерел забруднення, млн. т. на рік 7.4. Обсяг шкідливих викидів в атмосферу від пересувних джерел забруднення, млн. т. на рік
Завдання 7.С: Стабілізувати до 2015 року забруднення водних об'єктів. Стабілізувати на рівні 8500 млн. куб. м./ рік обсяг скидів стічних вод у поверхневі водні об'єкти	7.5. Обсяг скидів зворотних вод, млн. куб. м. на рік
Завдання 7.Д: Збільшити до 2015 року лісистість території країни до 16,1% і площу природоохоронних територій. Розширити мережу природних заповідників, біосферних заповідників і національних природних парків до 3,5% від загальної площі території України й до 9,0% – загальну площу територій і об'єктів природно-заповідного фонду	7.6. Лісистість територій, співвідношення земель вкритих лісовою рослинністю, % до загальної площі території України 7.7. Частка площі заповідників, біосферних заповідників, національних природних парків, % до загальної площі території України 7.8. Частка площі територій і об'єктів природно-заповідного фонду України, % до загальної площі території України

Додаток 7.4

Аналіз ланцюжка створення цінності

(Зуб А.Т. Стратегічний менеджмент: Теорія и практика // <http://exsolver.narod.ru/Books/Management/Zub/c22.html>)

Для забезпечення успіху на ринку компанія повинна пропонувати споживачеві продукт, що має для нього цінність. У цьому випадку *цінність* розуміється як сукупність одержаних споживачем вигід і понесених ним втрат, або часто говорять про краще (або гірше) співвідношення “ціна – якість”.

Чим вище цінність продукту або послуги для споживача й чим більше споживач вважає ціну прийнятною, тим імовірніше, що компанія буде діяти успішно в довгостроковій перспективі, тому підвищення цінності товару або послуги є ключовим завданням стратегічного планування й вибору стратегії. Однак внесок у створення цінності окремих процесів і структур організації, як правило, істотно відрізняється. Розроблювачі стратегії повинні враховувати ці відмінності, маючи на увазі, що компанія залишається прибутковою тільки в тому випадку, якщо створювана нею цінність перевищує вартість використаних ресурсів.

М. Портер запропонував схему, яка корисна при аналізі ресурсів у стратегічному плані. Ця схема одержала назву “ланцюжок створення цінності” (Рис. 1). Основною ідеєю М.Портера є те, що міра оцінки продуктів або послуг покупцями (користувачами) визначається тим, як виконуються дії, необхідні для розробки, виробництва, виведення на ринок, поставки й підтримки даного продукту або послуги.

Ця діяльність повинна ретельно аналізуватися, якщо поставлено завдання досягти розуміння стратегічних можливостей організації. У своїй моделі Портер розмежує основну й допоміжну діяльність компанії.

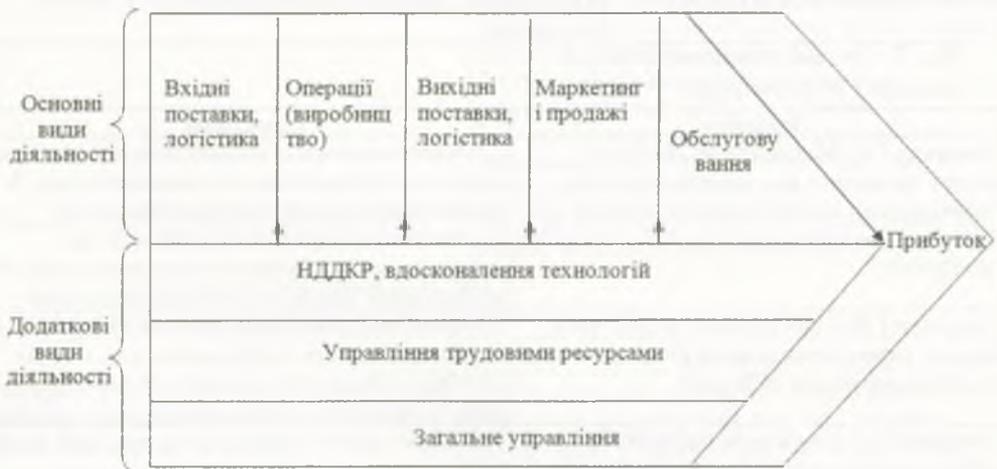


Рисунок 1. Структура ланцюжка створення цінності.

Основна діяльність групується у таких п'яти сферах.

Вхідні поставки. Це такі дії, як придбання, зберігання й розподіл вхідних ресурсів для виробництва продукції або послуг.

Операції (виробництво). Вони складаються з таких дій, як обробка, збирання, контроль якості й т.п., і їхня основна функція полягає в тому, щоб перетворити вхідні ресурси в кінцевий продукт або послугу.

Вихідні поставки. Ця діяльність пов'язана з розподілом продукту між покупцями і включає зберігання, навантаження й розвантаження й управління складськими запасами.

Маркетинг і продажі. Ця діяльність пов'язана з ознайомленням споживачів із продуктом або послугою, а також містить рішення у сфері ціноутворення товару, його просування на ринку, дилерської підтримки й ін.

Обслуговування. Ця діяльність спрямована на підвищення або збереження цінності продукту або послуги й включає передпродажну підготовку, обслуговування в торговельних місцях, післяпродажне обслуговування, ремонт тощо.

Всі види основної діяльності пов'язані з *допоміжною діяльністю*. М.Портер визначає чотири види допоміжної діяльності:

- матеріально-технічне постачання
- це заходи щодо придбання ресурсів (компонентів виробничого процесу)
- технічні розробки
- діяльність, пов'язана зі створенням вартості: забезпечення технологічного процесу, розробка виробу, управління потоками сировини й матеріалів
- управління трудовими ресурсами
- дії, які включають набір, підготовку, розвиток і стимулювання кадрів
- інфраструктура фірми
- обслуговування виробництва, забезпечення нормального ходу виробничого процесу. До неї відносять будови, комунікації, устаткування, продуктопроводи тощо.

Додаток 7.5

П'ять поглядів на стратегію досягнення лідерства на ринку

За матеріалами книги Д.Г.Бойета і Д.Т. Бойета “Путівник по царству мудрості. Кращі ідеї майстрів управління”

Представлено виклад п'яти різних поглядів на стратегію досягнення лідерства на ринку, починаючи з пануючої в 1980-ті рр. і закінчуючи найбільш популярними в середині 1990-х рр. думками. Автори узагальнили все, що пропонували визнані експерти у сфері стратегічного менеджменту й надали можливість читачеві вирішувати — що є вартим його уваги.

Майкл Портер: гуру 1980-х років

У середині 70-х рр. ХХ сторіччя професор Гарвардської школи бізнесу Майкл Портер, пізніше — наймолодший з довічних професорів цієї школи, вивчив низку найбільш просунутих для того часу підходів до стратегії конкурентної боротьби й залишився незадоволеним. Він знав, що стратегія конкурентної боротьби — сфера першочергової уваги менеджерів, оскільки вона стосується фундаментальних питань, на які змушені відповідати всі керівники бізнесу, наприклад такі:

- Що рухає конкуренцією в моїй галузі або в галузях, у яких я збираюсь розгорнути діяльність?
- Які ймовірні дії моїх конкурентів і як найкраще реагувати на ці дії?
- Як буде розвиватися моя галузь?
- Яку позицію може зайняти моя фірма, щоб вести довгострокову конкуренцію?

Незважаючи на важливість цих питань, М.Портер виявив, що найсильніші в той час експерти у сфері стратегії пропонують дуже мало методів аналізу конкуренції, які могли б використовувати менеджери для пошуку відповідей на подібні запитання, або зовсім не розробляють їх. Замість справді аналітичних прийомів гуру рекомендували те, що М.Портер вважав слабкими й примітивними моделями, позбавленими широти й повноти охоплення. Особливий сумнів у М.Портера викликала цінність найбільш популярної в той час матриці “ріст/частка ринку”.

Матрицю “ріст/частка ринку” розробила й розрекламувала Бостонська консалтингова група в 1960-х рр. Ця матриця виокремлювалася простотою й елегантністю,

Темп росту в галузі	Частка ринку	
	Висока	Низька
Високий	“Зірки”	“Знаки питання”
Низький	“Дійні корови”	“Собаки”

Таблиця 1. Матриця “ріст/частка ринку”, розроблена Бостонською консалтинговою групою

Щоб визначити свою стратегію за допомогою матриці “ріст/частка ринку”, менеджер повинен був всього-на-всього оцінити позиції, що займають підрозділами його фірми, за двома параметрами — темп росту галузі й відносна частка ринку. Як тільки підрозділи розставлені по клітинках матриці, можна легко ухвалювати рішення й відповідно розподіляти обмежені ресурси.

Підрозділи, що потрапляють у верхній лівий квадрат матриці, позначені терміном “зірки”. Вони володіють великою часткою швидкоростущих ринків. Ці підрозділи мають потребу у фінансуванні для подальшого розвитку, але, оскільки вони займають сильні позиції в конкурентній боротьбі, можна допустити, що в них високі прибутки й вони генерують значні кошти. Очікується, що “зірки” будуть самі забезпечувати свої фінансові потреби. Але якщо їм потрібні засоби, їх необхідно надати, тому що віддача від капіталовкладень обіцяє бути високою. За інших рівних умов у жодному разі не можна відкачувати кошти з таких підрозділів, оскільки це обов’язково завдасть їм шкоди.

“Дійні корови”, які виявилися в нижньому лівому квадраті — це підрозділи, що займають дуже сильні конкурентні позиції і володіють значними частками ринків, що повільно розвиваються. Очікується, що “дійні корови” генерують значні суми коштів, але самі мають дуже скромні потреби. З них можна видоювати гроші, щоб направляти на допомогу іншим підрозділам компанії або на фінансування (НДДКР) (науково-дослідні і дослідно-конструкторські роботи)

“Знаки питання” — підрозділи, що перебувають у верхньому правому квадраті матриці і це — “важкі діти”. Вони мають потребу у величезних засобах, оскільки їм необхідно фінансувати своє зростання, однак мало ймовірно, що ці підрозділи будуть генерувати більші капітали, тому що вони прагнуть заволодіти часткою ринку й поки не одержують вигід від економії, досягнутої завдяки виробничому досвіду (так званій кривій навчання). “Знаки питання” створюють проблеми, тому що в майбутньому, у міру досягнення ринком зрілості, вони можуть стати або “зірками”, або “собаками”, яких завжди спонукає грошовий голод. Загалом, модель допускає, що багатообіцяючим “знакам питання” варто зробити короткочасне грошове накачування й подивитися, чи зможуть вони перетворитися в “зірок”. Однак якщо подібні підприємства стають “собаками”, за ними потрібний постійний нагляд.

“Собаки” — це підрозділи, що працюють у збиток і іноді навіть перетворюються у фінансові капкани. До них відносяться підприємства, що втримують малі частки повільно ростущих ринків. Можна очікувати, що прибутки в них незначні або взагалі відсутні. “Собакам” мало чим можна допомогти. Є якась, хоча й не дуже значна можливість переорієнтувати “собаку” на маленьку ринкову нішу і якимось чином перетворити її в “зірку” або в “дійну корову” на зміненому ринку. У цілому мало ймовірно, що подібні спроби чудесних перетворень виявляться успішними. Їх варто уникати. Згідно моделі бостонських консультантів, найкраще не годувати “собак” грошима й дати їм померти. Ще краще продати або ліквідувати збиткові підприємства.

Такий був аналіз і такі були рекомендації того часу. Все просто, акуратно, легко й логічно. Як тільки ви визначаєте, що у вас на руках: “зірка”, “дійна корова”, “знак питання” або “собака”, ви абсолютно точно знаєте, що треба робити. Ви розумієте, яким підприємствам давати засоби, які можна доіти, а які — кидати напризволяще. Втім,

містила кількісні показники і була обрахованою, яскравою і найголовніше, робила непотрібними здогади й домисли. І звичайно ж, вона принесла Бостонській групі купу грошей.

як говорить М.Портер, є одна проблема. Хоча на перший погляд все дуже добре, у реальності матриця “ріст/частка ринку” абсолютно безпорядна. Чому?

Кінець “собакам” і “коровам”

М.Портер виявив, що матриця “ріст/частка ринку” дефектна в багатьох значеннях. По-перше, для того щоб використовувати цю модель, необхідно належним чином визначити ринок, а це найчастіше вимагає величезної аналітичної роботи. А модель не дає ніяких інструментів для проведення такого аналізу. Загалом, ви опиняєтесь на одинці з собою. По-друге, ця модель допускає, що частка ринку — гарний показник імовірних грошових надходжень, а ріст — настільки ж гарний показник потреб у фінансових засобах. Однак, як говорить М.Портер, ні те ні інше не є таким надійним показником, як це має на увазі модель. Потоки прибутків і готівки залежать від безлічі інших обставин крім частки ринку й росту. Нарешті (і це найважливіше), матриця “ріст/частка ринку”, стверджує М.Портер, сама по собі не занадто корисна для визначення стратегії конкретного підприємства. Спрощені рекомендації — заморити “собаку” голодом або виростити “зірку” для “знака питання” — далеко не достатні, щоб служити показниками для менеджерів. Управлінцям необхідно відкинути всі ці “зірки”, “знаки питання”, всіх “корів” і “собак”, а також інші дитячі іграшки й перейти до якогось дорослого аналізу конкурентної боротьби. Звичайно, керівникам підприємств знадобляться певні інструменти й методи аналізу та буде потрібен гуру, який би наставляв і спрямовував їх. У М.Портера не залишалося сумнівів щодо того, які інструменти й методи стануть найкориснішими, а якщо мантия гуру ляже на його моді плечі, то так тому і бути!

Стратегія конкурентної боротьби за М. Портером: три основні концепції

Першою спробою М.Портера виділити необхідні інструменти аналізу стала книга “Competitive Strategy”. Видана в 1980 р., ця книга вивела М.Портера на орбіту гуру й гарантувала йому на ціле десятиліття доходи від консалтингу, що виражалися шестизначними сумами. Друга й третя книги М.Портера, “Competitive Advantage” (1985) і “The Competitive Advantage of Nations” (“Переваги країн у конкурентній боротьбі”, 1990), закріпили його високий статус. М.Портер став свого роду божеством для фахівців зі стратегічного планування. Протягом 1980-х і початку 1990-х років, коли фахівці обговорювали проблеми стратегії, конкурентоспроможності й лідерства на ринку, вони щораз згадували ім'я свого божества із благоговінням. Керівники вищого рангу тремтливо слухали кожне слово М.Портера, а гуру, що не відбулися, дивилися на нього із заздрістю.

М.Портер доводив, що менеджерам, для того щоб виконувати аналіз, який є необхідним для одержання реальних відповідей на найважливіші питання стратегії, що були згадані нами вище, треба зрозуміти три основні (ключові) концепції.

Перша ключова концепція стосується порівняльної привабливості різних галузей з огляду довгострокової прибутковості. Привабливість галузей, говорив М.Портер, змінюється відповідно до п'яти основних конкурентних сил, і розуміння цих сил має фундаментальне значення для розробки стратегії й досягнення переваги над конкурентами.

М.Портер стверджував, що, хоча найкраща стратегія будь-якої фірми залежить від конкретних обставин, на більш загальному рівні існують лише три обґрунтовані й виправдані позиції, які може зайняти компанія і які дозволять їй успішно впоратися з п'ятьма конкурентними силами, забезпечити своїм акціонерам більш високі доходи від інвестицій у порівнянні з конкуруючими фірмами й здолати конкурентів у довгостроковій перспективі.

Нарешті, М.Портер уважав, що будь-який аналіз джерел переваги у конкурентній боротьбі повинен проходити не на рівні компанії в цілому, а на рівні дискретних дій окремих фірм, що займаються проектуванням, виробництвом, збутом, поставками й підтримкою свого продукту. Тобто, про кожен бізнес можна думати як про ланцюжок деяких дій, що

генерують цінність для споживачів, і тільки за допомогою ретельного аналізу цього свого ціннісного ланцюга компанії зможуть знайти джерела стійкої переваги в конкурентній боротьбі. Розглянемо кожну із ключових концепцій М.Портера докладніше.

Ключова концепція 1: основні конкурентні сили

Перша ключова концепція М.Портера виявляє п'ять основних конкурентних сил, які, на його думку, визначають інтенсивність конкуренції в будь-якій галузі. "Ціль стратегії конкурентної боротьби для підприємства, що діє в якій-небудь галузі, полягає в тому, щоб знайти в даній галузі таку позицію, зайнявши яку компанія зможе щонайкраще захищатися від дії конкурентних сил або впливати на них з користю для себе". Це такі п'ять конкурентних сил.

1. Загроза появи в галузі нових конкурентів.
 2. Здатність ваших покупців добитися зниження цін.
 3. Здатність ваших постачальників добитися підвищення цін на їхню продукцію.
 4. Загроза появи на ринку заміників ваших продуктів і послуг.
 5. Ступінь запеклості боротьби між існуючими в галузі конкурентами.
- Кожний з наступних розділів присвячений розгляду однієї із цих сил.

Перша конкурентна сила: загроза появи нових конкурентів

Перша з виявлених М.Портером сил стосується легкості або труднощів, з якими може зіштовхнутися новий конкурент, що з'явився в якій-небудь галузі. Очевидно, що чим складніше ввійти в галузь, тим менша конкуренція й тим більша ймовірність одержання доходів у довгостроковій перспективі. М.Портер виявляє сім бар'єрів, що утрудняють доступ нових конкурентів на ринок.

Економія за рахунок масштабів діяльності. У деяких галузях великі компанії мають переваги, оскільки витрати на виробництво одиниці продукції або здійснення яких-небудь операцій знижуються в міру росту абсолютного обсягу виробництва. Отже, новий конкурент повинен витратити багато грошей, щоб розгорнути свою діяльність у великих масштабах, або, починаючи діяльність у малих масштабах, зменшити істотні збитки, обумовлені високими витратами. М.Портер відзначає, що "економія на масштабі у виробництві, (НДДКР) (науково-дослідні і дослідно-конструкторські роботи), маркетинзі й обслуговуванні створює, напевне, головні перешкоди на шляху до входження у виробництво універсальних комп'ютерів".

1. *Диференціація продуктів.* Фірми, що вже закріпилися на ринку, мають відомі торговельні марки й користуються лояльністю, що сформувалася із часом лояльністю споживачів. Новому конкурентові слід неабияк витратитися на те, щоб його марка перевершила вже відомі торговельні марки (наприклад, Coca-Cola) і він зміг би завойовувати своїх постійних клієнтів.

2. *Потреба в капіталовкладеннях.* Чим більші фінансові ресурси необхідні для початку діяльності, тим вище бар'єр, який для цього треба подолати. Це особливо справедливо в тому випадку, якщо первісні прямі інвестиції начебто витрат на НДДКР або на рекламу ризиковані або їх не можна відшкодувати. Наприклад, витрати й ризик, що пов'язані зі створенням нової фармацевтичної компанії, будуть набагато більше, ніж витрати й ризик, пов'язані зі створенням маленької консалтингової фірми.

3. *Витрати переключення.* Перешкода на шляху до входження в бізнес виникає й у тому випадку, коли споживачі змушені істотно постраждати при переключенні з одного постачальника на іншого. Наприклад, крапельниці для внутрішньовенних розчинів, що випускаються різними фірмами, різняться, і медсестри дуже не люблять переключатися з однієї на іншу, тому що це створює технічні складності.

4. *Доступ до каналів розподілу.* Кожен, хто організує новий канал кабельного телебачення, змушений боротися за глядачів. Зверніть, наприклад, увагу на широку й догогу рекламу, що спонукує глядачів просити обслуговуючі їх компанії надати доступ

до каналу "Історія", каналу "Романтика" або іншим подібним пововведенням. Виробники нових продуктів харчування зіштовхуються з подібною проблемою й б'ються за місце на полках супермаркетів.

5. *Витрати, що виникають незалежно від масштабів діяльності.* Фірми, що закріпилися на ринку, можуть мати менші витрати з багатьох причин, у тому числі завдяки власності на технології, досвіду виробництва даного продукту, доступності сировини, вигідному становищу, державним субсидіям, кваліфікації працівників тощо.

6. *Урядова політика.* Уряд може утруднити або закрити доступ у галузь за допомогою введення ліцензій на ті або інші види діяльності, обмежень на доступ до сировини (наприклад, вугілля), до державних земель і багатьма іншими способами. У числі галузей, що підпадають під державне регулювання — автомобільні й залізничні перевезення й доставка вантажів.

Друга конкурентна сила: тиск замінників

Друга виявлена М.Портером конкурентна сила стосується легкості, з якою покупець може замінити один тип продукту або послуги іншим. Наприклад, для виробників ізолюючих засобів зі скловолокна замінними один одного матеріалами є целюлоза, асбестове волокно й ізоляційний матеріал "Стирофоам"; замінником цукру є кукурудзяний сироп з високим вмістом фруктози. М.Портер відзначає, що замінники стають особливо серйозною загрозою в тому випадку, коли надають покупцям не просто альтернативні, продукти й послуги, але й істотно поліпшують співвідношення ціна/споживчі якості. Наприклад, впровадження електронних систем сигналізації зробило негативний вплив на охоронний бізнес, оскільки ці системи забезпечили рівний ступінь захисту за значно нижчою ціною.

Третя конкурентна сила: різна здатність покупців домагатися зниження цін

По-третє, говорить М.Портер, покупці не створені рівними. Покупці стають набагато сильнішими в таких випадках.

Коли вони роблять закупівлі в більших обсягах, це дозволяє їм вимагати зниження цін за одиницю товару. Подумайте, наприклад, з потужності, якою володіє компанія Wal-Mart, що вимагає від постачальника зниження цін, і порівняйте її з можливостями маленької крамнички.

Коли вони істотно зацікавлені в економії засобів, оскільки товар, що обирається ними, становить значну частину їхніх загальних витрат. Наприклад, авіакомпанія найбільше стурбована витратами на паливо, ніж, скажімо роздрібний торговець, що має всього одну вантажівку для доставки товарів.

Коли вони купують стандартні продукти або товари, у ціну яких входить плата за доставку й обслуговування. Якщо продукт широко представлений на ринку, то, ймовірно, є багато альтернативних постачальників, що дозволяє покупцеві, граючи на їхній конкуренції, домагатися оптимальних умов угоди. Наприклад, у покупця, що бажає придбати чотиридверний седан, набагато більше шансів зробити вигідну покупку, ніж у того, хто хоче собі модну спортивну машину.

Коли вони перебувають перед необхідністю платити невеликі витрати переключення. Заміна паперових рушників, вироблених однією компанією, на такі ж рушники від іншого виробника звичайно поєднана з невеликими витратами переключення, а то й зовсім не вимагає подібних витрат. Навіоки, переключення з комп'ютерної системи, заснованої на Windows, на Apple Macintosh може виявитися досить дорогим задоволенням з урахуванням заміни устаткування й програмного забезпечення й конвертації баз даних файлів.

Коли вони мають низькі доходи. Чим нижче доходи покупців, тим швидше вони будуть шукати постачальників дешевше. Імовірність того, що багаті покупці виявляться дуже чутливими до цін, набагато менше.

Коли вони самі виробляють придбаний продукт. Великі автомобільні компанії при визначенні умов угоди часто використовують як важіль тиску на постачальників те, що вони й самі можуть робити аналогічний товар. “Не хочете поставляти нам гальма за ціною, на якій ми наполягаємо? Добре, ми станемо робити їх самі”.

Коли вони вкрай стурбовані якістю продукту, що купують. Прикладом можуть слугувати величезні витрати, пов'язані із продувкою нафтових свердловин. Природно, покупці нафтовидобувного устаткування більш стурбовані якістю й надійністю пристроїв, що запобігають необхідності продувки, ніж вартістю цих пристроїв.

Коли вони мають повну інформацію. Споживач, що торгується про ціну нового автомобіля після ретельного вивчення дилерських цін і цін на старі автомобілі, скоріше укладе вигідну угоду, ніж той, хто сліпо довіряє продавцеві, що нібито пропонує найвигідніші умови.

Четверта конкурентна сила: здатність постачальників домагатися підвищення цін

Здатність постачальників домагатися підвищення цін аналогічна здатності покупців домагатися зниження цін. На думку М.Портера, постачальники, об'єднані в асоціації, мають значну силу у таких випадках.

Коли в галузі, у якій діють постачальники, домінують не скільки компаній і існує більше високий рівень концентрації виробництва, ніж у серед покупців. Імовірність того, що покупці об'єднуються з метою зниження цін, підвищення якості товарів, що поставляють їм, або досягнення більше вигідних для себе умов поставок, невелика.

Коли постачальникам не треба боротися із продуктами-замінниками, які продає їхня галузь. Інакше кажучи, у покупця немає широкого вибору.

Коли істотна частина продажів конкретного постачальника не залежить від конкретного покупця.

Коли продукція постачальника в якомусь відношенні унікальна або ж спроби покупця знайти продукт-замінник пов'язані з більшими витратами й труднощами.

Коли постачальники створюють реальну загрозу “форвардної інтеграції” — група постачальників може стати конкурентом покупцеві, використовуючи продавані ними ресурси й (або) продукти для виробництва товару, що у цей час робить покупець.

П'ята конкурентна сила: суперництво між нині діючими конкурентами

Нарешті, говорить М.Портер, рівень конкуренції в галузі визначає й боротьба між існуючими конкурентами. М.Портер стверджує, що жорстка конкуренція в тих галузях, де домінують наступні умови.

1. *У галузі конкурує багато фірм, або конкуруючі фірми приблизно рівні за величиною й (або) обсягом ресурсів, якими володіють.* “Якщо в галузі висока концентрація або в ній домінує одна фірма (небагато фірм)... компанія-лідер (компанії-лідери) може диктувати умови, встановлювати дисципліну”. Якщо ж у галузі багато фірм-конкурентів і (або) вони приблизно рівні по силі, то зростає ймовірність того, що якась із конкуруючих фірм піде на різке зниження цін для завоювання переваги.

2. *Ця галузь розвивається повільно.* Якщо ріст у галузі вповільнюється або припиняється, то єдиний спосіб, яким конкуренти можуть поліпшити результати своєї діяльності — позбавити конкуруючі фірми можливості працювати.

3. *У фірм високі постійні витрати.* Постійні витрати — це витрати, пов'язані з повсякденною діяльністю, такі як витрати на виплату платні менеджерам, вихідних і відпускних витрат, на страхування й т.д. Звичайно такі витрати не змінюються залежно від обсягів виробництва. Якщо постійні витрати високі в порівнянні із загальною вартістю продукту, що випускається, фірми зазнають значного тиску, що спонукує їх робити стільки, скільки дозволяють їхні виробничі потужності, щоб знизити витрати на одиницю продукції.

4. *Фірми зазнають більших втрат на зберіганні продукції.* Якщо витрати на зберігання запасів готової продукції великі, у компанії виникає спокуса знизити ціни, щоб товари швидше йшли.

5. *Фірми змушені зважати на строки, протягом яких необхідно продати продукт.* Наприклад, авіакомпаніям ніколи не відшкодовують збиток на не продані на рейси квитки. Тому авіакомпаніям необхідно продати всі квитки, навіть із значною знижкою.

6. *Продукт або послугу покупці сприймають як товар, наявний в достатній кількості в різних варіантах, а витрати переключення покупця з одного різновиду товару на іншу або з одного виробника на інший невеликі.* У таких випадках покупці торгуються про ціну й вимагають додаткових або пільгових послуг, а конкуренція загострюється.

7. *Виробничі потужності доводиться нарощувати різкими стрибками.* У деяких галузях, наприклад у виробництві хлору, полівінілхлоридів, компанії або не здатні нарощувати потужності помалу, або поступове нарощування потужностей для них не вигідно з огляду витрат. Тому такі галузі піддаються різким коливанням від періодів надмірності виробничих потужностей, коли фірми можуть робити більше, ніж потрібно ринку, до періодів недостатності потужностей, коли попит на продукт починає перевищувати пропозицію, що забезпечують компанії. Недостатність потужностей спонукає ухвалювати рішення про їхнє розширення. У силу необхідності потужності нарощують більшими обсягами, що знову призводить до їхньої надмірності, а це, у свою чергу, веде до зниження цін і жорсткішої конкуренції.

8. *У конкурентів різні стратегії, різне походження, різні люди тощо.* М.Портер відзначає, що іноземні компанії ускладнюють конкурентне середовище, оскільки вони у своїй діяльності переслідують інші цілі й завдання в порівнянні з місцевими, укоріненими на ринку фірмами. Сказане справедливо й стосовно порівняно нових і невеликих фірм, керованих їхніми власниками. Такі фірми можуть бути агресивнішими й заповзятішими.

9. *Ставки в конкурентній боротьбі високі.* Наприклад, конкуренція між провайдером дальнього зв'язку в США набула особливої гостроти в перші кілька років після перерегулювання галузі, оскільки конкуренти виходили з обмеженості часу, відпущеного на завоювання клієнтів і поділ ринку. Провайдери були стурбовані тим, що клієнти, що вже вибрали постачальника телефонних послуг, не схильні переходити до іншого.

10. *Серйозні перешкоди до виходу з галузі.* Капітуляція й відхід з бізнесу можуть виявитися для фірми дорогими з економічної, стратегічної й (або) емоційної точок зору. Тому компанії намагаються триматися на ринку, навіть якщо їм не занадто вигідно продовжувати гру. М.Портер наводить такі приклади перешкод:

- дороге й вузькопрофільне устаткування, що важко продати або ліквідувати;
- наявність трудової угоди, порушення якого обійдеться дорого;
- емоційна прихильність менеджерів і власників капіталу до даного бізнесу;
- досить розповсюджені за рубежом обмеження на припинення роботи й закриття підприємств.

Ключова концепція 2: типові стратегії конкурентної боротьби

“Стратегія конкурентної боротьби, — пише М.Портер, — це оборонні або наступальні дії, спрямовані на досягнення міцних позицій у галузі, на успішне подолання п'яти конкурентних сил і таким чином на одержання вищих доходів від інвестицій. Хоча М.Портер визнає, що компанії продемонстрували багато різних способів досягнення цієї мети, він наполягає на тому, що перевершити інші фірми можна всього лише за допомогою трьох внутрішньо несуперечливих і успішних стратегій. От ці типові стратегії:

1. Мінімізація витрат.
2. Диференціація.
3. Концентрація.

Перша типова стратегія: мінімізація витрат

У деяких компаніях менеджери приділяють величезну увагу управлінню витратами. Хоча вони не зневажають проблемами якості, обслуговування й інших необхідних речей, головним у стратегії цих компаній є зниження витрат у порівнянні з витратами

ми конкурентів по галузі. Низькі витрати забезпечують цим компаніям захист від дії п'яти конкурентних сил декількома способами. М.Портер пояснює: "Становище, що займає така фірма за своїми витратами, забезпечує їй захист від суперництва конкурентів, оскільки менші витрати означають, що фірма може одержувати доходи її після того, як її конкуренти вже виснажили свої прибутки в ході суперництва. Низькі витрати захищають цю фірму від сильних покупців, тому що покупці можуть використовувати свої можливості тільки для того, щоб збивати її ціни до рівня цін, пропонувані конкурентом, що за ефективністю йдуть за цією фірмою. Низькі витрати захищають фірму від постачальників, забезпечуючи більшу гнучкість протидії їм у міру росту витрат на ресурси, що вводяться. Фактори, що ведуть до низьких витрат, звичайно створюють і високі бар'єри на шляху до вступу конкурентів у галузь — це економія на масштабі або переваги за витратами. Нарешті, низькі витрати звичайно ставлять фірму у вигідне положення стосовно продуктів-замінників. Таким чином, позиція низьких витрат захищає фірму від всіх п'яти конкурентних сил, тому що боротьба за вигідні умови угоди може зменшувати її прибутку лише доти, поки не будуть знищені прибутки наступні за нею по ефективності конкурента. Менш ефективні фірми в умовах конкуренції, що загострилася, постраждають першими".

Зрозуміло, стратегія мінімальних витрат підходить не кожній компанії. М.Портер стверджував, що компанії, що бажають проводити таку стратегію, повинні контролювати більші частки ринку в порівнянні з конкурентами або мати інші переваги, наприклад, мати сприятливий доступ до сировини. Продукти потрібно спроектувати так, щоб їх легко було робити; крім того, розумно випускати різноманітні асортименти взаємозалежної продукції, щоб рівномірно розподілити витрати й знизити їх на кожний окремий продукт. Далі, компанії з низькими витратами необхідно завоювати широку споживчу базу. Така компанія не може задовольнятися маленькими ринковими нішами. Як тільки компанія стає лідером у мінімізації витрат, вона здатна підтримувати високий рівень прибутковості, і якщо буде розумно реінвестувати свої прибутки в модернізацію устаткування її підприємств, то зможе втримувати лідерство протягом якогось часу. Як приклади компаній, які пішли саме таким шляхом (використали) М.Портер згадує Briggs & Stratton, Lincoln Electric, Texas Instruments, Black & Decker, Du Font.

Як і слід очікувати, попереджає М.Портер, лідерство в мінімізації витрат поєднано з деякими збитками, незручностями й небезпеками. Хоча збільшення обсягів виробництва нерідко призводить до зниження витрат, економія на масштабі не відбувається автоматично, і керівники компанії з низькими витратами повинні бути постійно насторожі, щоб забезпечити реальне одержання потенційно зекономлених засобів. Управлінцям слід негайно реагувати на необхідність демонтувати застарілі активи, інвестувати в технології — словом, не упускати з поля зору витрати. Нарешті, існує небезпека того, що який-небудь новий або старий конкурент скористається застосовуваними лідером технологіями або методами управління витратами й здобуде перемогу. Лідерство в мінімізації витрат може бути дієвою відповіддю на дії конкурентних сил, але ніякої гарантії від поразки воно не дає.

Друга типова стратегія: диференціація

Як альтернатива лідерству в мінімізації витрат М.Портер пропонує диференціацію продукту, тобто його відмінність від інших у галузі. Фірма, що проводить стратегію диференціації, менше турбується із приводу витрат і більше прагне до того, щоб у межах галузі в ній бачили якусь унікальність. Так, компанія Caterpillar, щоб виділитися серед конкурентів, підкреслює довговічність своїх тракторів, доступність обслуговування й запасних частин і відмінну дилерську мережу. Компанія Jenn-Air робить те саме, встановлюючи унікальні деталі на виготовлені нею агрегати. Coleman робить високоякісне туристичне спорядження. На відміну від лідерства в мінімізації витрат,

що допускає наявність єдиного справжнього лідера в галузі, стратегія диференціації дозволяє існувати в межах однієї галузі декільком лідерам, кожний з яких зберігає яку-небудь відмінну рису свого продукту.

Диференціація вимагає певного збільшення витрат. Компанії, що випливають із цієї стратегії, повинні більше інвестувати в дослідження й розробки, ніж це роблять лідери в мінімізації витрат. Компаніям, що проводять стратегію диференціації, варто мати продукти кращого дизайну. Їм необхідно забезпечувати більш високу якість і нерідко використовувати дорожчу сировину. Їм треба робити більші вкладення в обслуговування клієнтів і бути готовими до відмови від деякої частки ринку. Хоча кожен може визнати перевагу продуктів і послуг, пропонувані компаніями, що йдуть по шляху диференціації, багато споживачів не можуть або не бажають переплачувати за них. Наприклад, “мерседес” – машина не для всіх і кожного.

Проте, стверджував М.Портер, диференціація продукту – життєздатна стратегія. Прихильність споживачів до певної торговельної марки певною мірою є захистом від конкурентів. Унікальність товарів або послуг, пропонувані фірмами, які проводять стратегію диференціації, служить достатньою перешкодою на шляху нових конкурентів. Створювана диференціацією більш висока прибутковість дає добрий захист від постачальників, тому що дозволяє мати фінансові резерви для пошуку альтернативних джерел ресурсів, що вводяться. Товарам і послугам, які пропонують фірми, що дотримуються стратегії диференціації, нелегко знайти заміну. Отже, у споживачів обмежений вибір і обмежена можливість збивати ціни.

Разом з тим диференціація несе із собою певні ризики, як і стратегія лідерства в мінімізації витрат. По-перше, якщо ціна продукту у фірм, що мінімізувала витрати, набагато нижче, ніж у фірм, що проводять стратегію диференціації, споживачі можуть віддати перевагу першим. Не виключено, що покупець вирішить пожертвувати якимись деталями, послугами й унікальністю, пропонувані другою групою фірм, щоб домогтися зниження витрат. По-друге, те, що відрізняє яку-небудь компанію сьогодні, можливо, завтра вже не спрацює. Та й смаки покупців мінливі. Унікальна особливість, пропонувана фірмою, що проводить стратегію диференціації, так чи інакше застаріє. Нарешті, конкуренти, що опираються на стратегії мінімізації витрат, здатні досить вдало імітувати продукти фірм, що проводять стратегію диференціації, щоб зтягти споживачів і переключити їх на себе. Наприклад, компанія Harley-Davidson, що явно дотримується стратегії диференціації у виробництві мотоциклів з більшим об'ємом двигуна й має відому в усьому світі торговельну марку, може постраждати від конкуренції з фірмою Kawasaki або іншими японськими виробниками мотоциклів, що пропонують подобу “харлея” за нижчу ціну.

Третя типова стратегія: концентрація

Остання типова стратегія з описаних М.Портером – стратегія концентрації. Компанія, що проводить таку стратегію, зосереджує свої зусилля на задоволенні конкретного покупця, на визначених асортиментах продуктів або на ринку певного географічного регіону. “Хоча стратегії мінімізації витрат і диференціації націлені на досягнення цілей у масштабах цілої галузі стратегія повної концентрації будується на дуже гарному обслуговуванні певного клієнта”. Наприклад, компанія Porter Paint зосереджує свої зусилля на обслуговуванні тільки професійних художників і залишає масовий ринок іншим компаніям-виробникам фарб. Головна відмінність даної стратегії від двох попередніх полягає в тому, що компанія, що обирає стратегію концентрації, вирішує конкурувати тільки у вузькому сегменті ринку. Замість того щоб залучати всіх покупців, пропонуючи їм або дешеві, або унікальні продукти й послуги, компанія, що проводить стратегію концентрації, обслуговує покупців цілком певного типу. Діючи на вузькому ринку, така компанія може спробувати стати лідером у міні-

мізації витрат або впливати на стратегії диференціації у своєму сегменті. При цьому вона стикається з тими ж перевагами й втратами, що й лідери в мінімізації витрат, і компанії, що випускають унікальні продукти.

Небезпека застрягти на середині шляху

Отже, будь-яка компанія може вибрати одну із трьох стратегій: досягнення лідерства в мінімізації витрат, диференціація й концентрація. Остання, у свою чергу, включає два варіанти — мінімізацію витрат і диференціацію. На думку М.Портера, ці стратегії — три життєздатних підходи протидії конкурентним силам, причому М.Портер застерігає всіх керівників компаній, що краще застосувати тільки один із цих підходів. Нездатність слідувати лише одному з них залишить управління компанії в стані “застряглих десь посередині” і без якої-небудь виразної, обґрунтованої стратегії. У такої фірми не буде “частки ринку, інвестицій і рішучості грати в мінімізацію витрат або диференціацію в межах галузі, необхідної для уникнення цього у вужчому сегменті ринку”. Така фірма втратить як клієнтів, що закуповують продукти в більших обсягах і потребують низьких цін, так і клієнтів, що мають попит на унікальність продуктів і послуг. Фірма, що застрягла десь посередині, буде мати низькі прибутки, розмиту корпоративну культуру, суперечливі організаційні структури, слабку систему мотивації тощо. Замість того щоб піддаватися ризикам, поєднаних з такими розпачливими обставинами, затверджує М.Портер, менеджерам варто почути добру пораду — вибрати одну із трьох стратегій. Але як? Для цього треба ознайомитися із третьою й останньою ключовою концепцією М.Портера — концепцією ланцюжка створення цінностей.

Ключова концепція 3: ланцюжок створення цінностей

“Переваги в конкуренції не можна зрозуміти, якщо дивитися на фірму в цілому”, — пише М.Портер. Реальні переваги в мінімізації витрат і в диференціації треба знаходити в ланцюзі дій, які робить фірма, щоб доставити своїм споживачам певну цінність. При проведенні докладного стратегічного аналізу й вибору стратегії М.Портер пропонує звернутися саме до ланцюжка створення цінностей.

Він ідентифікує п'ять первинних і чотири вторинних дії, що становлять такий ланцюжок у будь-якій фірмі. Отже п'ять первинних дій.

1. *Матеріально-технічне забезпечення діяльності підприємства.* Це дії, пов'язані з одержанням, зберіганням і розподілом ресурсів, які вводяться, такі, як фізичний обіг із сировиною й матеріалами, їхнє складування, ведення обліку запасів, складання графіків руху транспортних засобів, розрахунки з постачальниками.

2. *Виробничі процеси.* Це дії, поєднані із трансформацією ресурсів, які вводяться у кінцевий продукт, зокрема машинна обробка, упакування, складання, технічне обслуговування устаткування, випробування готової продукції, випуск друкованої продукції й експлуатація виробничих площ і приміщень.

3. *Матеріально-технічне забезпечення збуту.* Це операції, пов'язані зі збором, зберіганням і фізичною доставкою продукту покупцям, такі як складування готових виробів, фізичний їх обіг, експлуатація засобів доставки, обробка замовлень і складання графіків.

4. *Маркетинг і продажі.* Всі дії, пов'язані з купівлею-продажем продукту, — реклама, просування товару на ринку, збутові операції, квотування, вибір каналів збуту, стосунки з постачальниками й ціноутворення.

5. *Обслуговування.* Дії, пов'язані з наданням послуг, що підвищують або підтримують цінність продукту, такі як установка, ремонт, навчання, поставка компонентів і налагодження (регулювання).

Чотири вторинних (або підтримуючих) дії:

1. *Закупівлі.* Дії, пов'язані із закупівлями сировини, запасів і інших витратних матеріалів на додаток до верстатів, устаткування (у тому числі лабораторним і офісним) і приміщенням.

2. *Розвиток технологій.* Дії, пов'язані з удосконалюванням продукту й (або) процесу,

включаючи НДДКР, проектування продукту і його дизайн, дослідження засобів масової інформації, проектування виробничих процесів, процедур обслуговування тощо.

3. *Управління людськими ресурсами.* Дії, пов'язані із залученням, найманням, професійною підготовкою, розвитком і оплатою праці персоналу.

4. *Підтримка інфраструктури фірм.* Такі дії, як загальне управління, планування, фінансування, бухгалтерський облік, відносини з урядом, управління якістю тощо.

Звичайно, говорить М.Портер, зазначені види діяльності — усього лише ланки стандартного ланцюжка створення цінностей. Кожну стандартну (або типову) категорію можна й треба розчленувати на унікальні, властиві тільки даній конкретній компанії дії. Наприклад, маркетинг і продажі, що становлять вид первинної діяльності, підрозділяються на управління маркетингом, рекламування, управління продавцями, діяльність відділу продажів, підготовку технічної літератури й просування товару на ринку. А ці окремо взяті дії можна розділити на ще більш приватні дії. Ціль такого розчленовування (або, як говорить М.Портер, “дисагрегації”) полягає в тому, щоб надати допомогу компаніям у виборі однієї із трьох типових стратегій. Для цього потрібно виділити ті зони потенційних переваг у конкуренції, які може знайти компанія, протидіючи п'яти конкурентним силам, унікальним для кожної галузі й конкретної компанії. Так, “...залежно від галузі кожна з категорій може виявитися життєво необхідною для знаходження переваг у конкуренції. Для дистриб'ютора представляє виняткове важливе матеріально-технічне забезпечення виробництва й збуту... Для банку, що бере участь у кредитуванні компаній, ключове значення мають маркетинг і збут, тобто ефективна робота службовців, що визначають... спосіб надання кредитів і умови їхнього надання... У шоколадній промисловості закупівля бобів какао, а на електростанціях... закупівля палива є найважливішими детермінантами рівня витрат і відповідної стратегії... У сталеливарній промисловості виробничі технології — єдиний найважливіший фактор, що забезпечує переваги в конкурентній боротьбі”.

Усі джерела стійких конкурентних переваг будь-якої компанії криються тут, у глибинах ланцюжка створення цінностей. Такий аналіз повинні проводити всі керівники компаній, і робити це треба поетапно. Керуючим корисно малювати схеми, аналізувати величину витрат своїх компаній, а потім проводити такий же аналіз відносно фірм-конкурентів. В остаточному підсумку з'явиться досконала стратегія. Так, можливо, і з'являється. А можливо і ні.

Кінець пануванню М.Портера

Ціль запропонованого М.Портером докладного аналізу полягала в тому, щоб усунути елементи вгадування щодо майбутнього й упорядкувати світ бізнесу. Постулати, що лежать в основі цієї складної теорії, прості. Якщо кожна компанія буде займатися плануванням і неухильно додержуватися схем М.Портера, то конкуренція стабілізується й поступиться місцем стану, при якому будь-яка фірма, що прагне стати лідером у мінімізації витрат, що проводить стратегію диференціації або зосередилася на концентрації, стає на своє місце. Тоді конкуренція втратить динаміку й завмре. Зрозуміло, це пророцтво не збулося, а рекомендації виявилися недієвими.

Головна причина, по якій ідеї М.Портер не спрацювали, полягає в тому, що деякі компанії просто відмовилися грати за його повитим плющем і лаврами правилам. Протягом 1980-х рр., поки М.Портер рафінував свої ідеї, багато японських і деяких американських компаній-вискочки нахшталт Wal Mart зробили те, що М.Портер вважав виразно неможливим, — одночасно мінімізували витрати й здійснили диференціацію. За термінологією М.Портера, вони застрягли десь посередині, але при цьому не тільки вижили, але й стали успішними, розцвіли. Американським корпораціям стало ясно, що теорія М.Портера більше не відповідає реальності. До чого весь цей аналіз, яким, здається, сп'янив себе М.Портер і прихильників його стратегічного планування? Дехто почав запитувати, наскільки вигідні результати стратегічного планування.

Серед засумнівавшихся й фахівці в цій сфері. Генрі Мінтцберг, професор управління в Університеті Макгіла (Монреаль), двічі відзначений премією McKinsey за кращу статтю в “Harvard Business Review”, узагальнив критичні зауваження щодо стратегічного планування в роботі “The Rise and Fall of Strategic Planning”, опублікованої в 1994 році й яка стала своєрідним некрологом цієї діяльності.

Проблема, писав Г.Мінтцберг, полягає в тому, що стратегічне планування — зовсім не те ж саме, що стратегічне мислення. Фактично першим іноді підмінюють друге. “Планування, — відзначав Г.Мінтцберг, — завжди має відношення до аналізу — до поділу цілей або комплексу намірів на стадії, формалізації цих стадій таким чином, щоб їх можна було виконувати майже автоматично й до формулювання очікуваних наслідків або результатів кожної стадії... Стратегічне мислення, навпроти, має відношення до синтезу. Воно сполучено з інтуїцією й творенням. Підсумком стратегічного мислення є інтегроване бачення майбутнього підприємства й не занадто точно виражений напрям руху”.

Стратегічне планування, писав Г.Мінтцберг, страждає від софізмів трьох видів.

По-перше, фахівці в даній сфері виходять із припущення, що світ залишиться незмінним протягом багатьох місяців, які знадобляться їм для розробки плану, а потім, поки цей план будуть реалізовувати, стане розвиватися в чіткій відповідності з ним. Але це помилка, говорить Г.Мінтцберг, світ далеко не такий слухняний щодо пророчих фахівців зі стратегічного планування.

По-друге, вони виходять із припущення про те, що можна відсторонитися від реального життя й працювати з перевіреними, “твердими” даними, особисто не торкаючись практичної, рутинної роботи зі здійснення планів. Мислителі й практики, нібито, можуть і повинні триматися осторонь один від одного. Управлінням ніколи не треба залишати свої розкішні офіси. Фахівці із планування вправі відсиджуватися в кабінетах. Однак проблема будь-яких точних, перевірених даних, на які покладаються фахівці із планування, полягає в тому, що потрібно підвищити їхню надійність, для чого нерідко потрібно багато часу. На той час, коли ці дані ляжуть на стіл фахівців із планування, вони можуть застаріти. Окрім того, “тверді” дані нерідко приховують якщо не суть справи, то, щонайменше, важливі нюанси. Деякі дані, які видаються за кращі, зовсім не перевірені і є мішаниною слухів і пліток. Як би те не було, нові стратегії часто виникали в результаті випадкових, непередбачених подій, а не ретельно виконаного аналізу. “Який-небудь продавець переконує споживачів іншої продукції випробувати свій товар. Це є прикладом для інших продавців і інших покупців, що надходять так само, і наступна подія, про яку довідається керівництво компанії, — це те, що її продукти проникли на новий ринок”.

Нарешті, говорить Г.Мінтцберг, стратегічне планування ґрунтується на софістичному постулаті, який говорить, що вироблення стратегії можна й треба формалізувати. Фахівці зі стратегічного планування виходять із припущення про те, що їхня робота повинна розвиватися за раціональними і впорядкованими етапами — від аналізу до завершальної дії. Г.Мінтцберг відзначив, що ці фахівці упускають, що “розробка стратегії як процес навчання може йти й у протилежному напрямі. Зрозуміло, ми думаємо для того, щоб діяти, але й діємо для того, щоб думати. Ми випробовуємо наші рішення й поступово зводимо дієві експерименти в життєздатні шаблони, які стають стратегіями... Формальні процедури ніколи не зможуть пророкувати моменти дискретності, інформувати керуючих, що відсторонилися від справ, або породжувати нові стратегії”.

Звичайно, до того моменту, коли Г.Мінтцберг писав свій “некролог”, стратегічне планування повністю збанкрутувало. Відділи корпоративної стратегії в багатьох компаніях були закриті. Мислителів відсунули убік, і на їхнє місце прийшли практики.

До початку 1990-х рр. американські вищі менеджери поклали стратегію на полицю й підпали під чари зменшення розмірів компаній, реструктуризації й перебудови.

ви. У моду ввійшли швидкі, розраховані на короткі терміни, що коректують заходи. Якщо вже не можна спланувати шлях, що дозволить розслабитися в розпал конкуренції, міркували управлінці, то, можливо, треба стиснутися. Втім, і скорочення розмірів не принесло бажаних результатів. Більшість компаній, зменшивши свої розміри й масштаби діяльності, виявили, що після голодної дієти їм не на багато стало легше, але фактично нічого не й покращилося.

До середини 1990-х рр. зменшення розмірів і перебудова фірм також стали виходити з моди. Знову почалися дискусії про зростання. Але як може зростати компанія? Свіжі, нові ідеї або, як ви вгадали, всі ті ж стратегії — ось у чому бідувала Америка. Знову, як і слід було сподіватися, з'явилася безліч претендентів на місце М.Портера, і кожен став давати поради. Почнемо із двох найвпливовіших із цих нових пророків — Гарі П.Хамела й К.К.Прахалада.

Г.Хамел і К.Прахалад конкурують за майбутнє

Г.Хамел — професор стратегічного й міжнародного менеджменту Лондонської школи бізнесу. К.К.Прахалад — професор ділового адміністрування, корпоративної стратегії й міжнародного бізнесу в Школі бізнесу Мічиганського університету. Уперше Г.Хамел і К.Прахалад зустрілися в 1977 р. у штаті Мічиган, де Г.Хамел писав докторську дисертацію з міжнародного бізнесу, а К.Прахалад викладав стратегію. Вони негайно вступили в інтелектуальний двобій, у якому, якщо вірити їхнім розповідям, кожний був повний рішучості нанести супротивникові смертельний удар. Однак перемога не дісталася ні тому ні іншому. Тоді вони стали партнерами. До середини 1980-х рр. вийшли у світ статті Г.Хамела й К.Прахалада, написані ними в співавторстві. До кінця 1980-х рр. вони повільно просувалися нагору по “стежці гуру”, опублікувавши в “Harvard Business Review” низку статей, що одержали високу оцінку й премії McKinsey. У вересні 1994 р. Г.Хамел і К.Прахалад оприлюднили свій головний шедевр — книгу “Competing for the Future”. Ця книга, що одержала підтримку у вигляді маркетингової бліц-кампанії (для видавця 75 тис. дол.), публікації із продовженнями в журналі “Fortune” і рекламного туру по США, стала бестселером і піднесла Г.Хамела й К.Прахалада на зоряну височінь царства гуру (на рівень М.Портера).

Г.Хамел і К.Прахалад починають свою книгу з питань, уже поставлених іншими. Чому традиційна теорія стратегії не відповідає реальності? Чому в 1980-х рр. настільки багато великих американських корпорацій, що розуміли користь у стратегії, були переможені небагатими компаніями-вискочками, переважно японськими? “Яка теорія може пояснити, яким чином компанії Canon удалося відрізати настільки великий шматок від частки ринку, що перебувала під контролем компанії Хегох? Як змогла Honda перевершити автомобілебудівників Детройта? І що сказати про сутичку між Sony і RCA” Справа не в тому, що в компаній, які успішно кинули виклик лідерам, були ті або інші незначні переваги в ефективності виробництва або витратах на робочу силу. Ні, затверджували Г.Хамел і К.Прахалад, тут криється щось інше.

Справжнє розходження, за їхніми словами, полягало в тому, що “компанії, що конкурували у створенні зовсім нових переваг над конкурентами й у радикальній зміні деяких дій”.

Менеджери цих компаній, що претендують на лідерство, бачили далі, ніж традиційні адміністратори бізнесу. Вони силою уяви створювали ще не існуючі продукти, послуги й навіть цілі галузі, а потім втілювали їх у життя. Ці нові управлінці займалися не тільки створенням зразків лідируючих компаній і аналізом конкуренції, щоб бути не гірше, а навіть дещо краще найвидатніших, — вони створювали новий ринковий простір, у якому могли б панувати в конкурентній боротьбі, тому що цей ринковий простір був винайдений ними самими. Ось очевидні уроки стратегії, яким, на думку наших гуру, треба вчитися в компанії-вискочок.

Битва за інтелектуальне лідерство

Боротьба за майбутнє починається з битви не за частку ринку, а за інтелектуальне лідерство, говорять Г.Хамел і К.Прахалад. Хитрість, пояснюють вони, полягає в тому, щоб передбачати майбутнє й, ґрунтуючись на цьому передбаченні, дати відповіді на три наступні питання:

- Які нові споживчі блага нам оведеться надавати через 5, 10 або 15 років?
- Які нові компетенції або можливості, тобто комплекси навичок і технологій, знадобляться, щоб поставляти споживачам ці блага?
- Яким чином слід змінити систему взаємодії зі споживачами протягом декількох найближчих років?

Як вважають Г.Хамел і К.Прахалад, гарним прикладом компанії, яка володіє даром передбачення, є Motorola: “Motorola мріє про світ, у якому телефонні номери будуть присвоювати людям, а не місцям; у такому маленькому (за допомогою маленького), що вміщаються на долоні пристрою людям дозволять підтримувати зв’язок один з одним, де б вони не перебували; у якому нові засоби комунікацій зможуть передавати зображення й дані так само просто, як і голос”.

І ця компанія так використовує своє вміння передбачення для одержання відповідей на зазначені вище критично важливі питання: “Motorola знає, що їй треба вдосконалювати свої технології стиснення цифрових даних, виробництво плоских дисплеїв і джерел живлення. Motorola також розуміє, що для залучення істотної частки зростаючого числа споживачів їй потрібно значно підвищити популярність своєї торговельної марки в усьому світі”.

Чи можуть інші компанії розвинути такий дар передбачення, як це зробила Motorola? Тут, відзначають наші гуру, є два істотно важливих моменти. По-перше, менеджери повинні знати унікальні ключові компетенції своїх компаній і розвивати їх. По-друге, вони повинні зосередити увагу на базових функціональних властивостях товарів, які їхньої компанії випускають у цей час, і послуг, які вони надають, а не просто на товарах і послугах як таких.

Зосередженість на ключових компетенціях

Замість того щоб думати про компанію як про сукупність підприємств, стверджують Г.Хамел і К.Прахалад, керуючі повинні почати сприймати її як поєднання ключової, базисних компетенції, тобто навичок, умінь і технологій, що дозволяють компанії надавати блага споживачам. Наші гуру зауважують, що “компаніям часто заважає уявити майбутнє й відкрити новий простір для конкуренції зовсім не туман на обрії, а схильність управлінців дивитися вперед крізь вузьку діафрагму існуючих і ринків, що обслуговуються ними”. Це, на думку Г.Хамела й К.Прахалада, покладено в основу істотних розходжень у сприйнятті різними людьми своїх компаній.

Чи розглядають управлінці Motorola свою компанію тільки як виробника стільникових телефонів, портативних радіоприймачів і пейджерів або як компанію, що володіє унікальними можливостями, такими як стиснення цифрових даних, виробництво дисплеїв із плоскими екранами й технології виготовлення джерел живлення?

Чи сприймають управлінці Canon свою компанію лише як виробника відеокамер, копіювальних машин і принтерів або як компанію, що володіє унікальними можливостями в таких сферах, як точна оптика, високоточна механіка, електроніка й виробництво хімічних продуктів тонкого органічного синтезу?

Чи розглядають управлінці Honda свою компанію тільки як виробника мотоциклів або як компанію, що володіє унікальними можливостями в конструюванні й виробництві двигунів і електропоїздів?

Точка зору, виражена в першій частині кожного із цих питань, обмежена й веде до того, що майбутні продукти й послуги є дуже схожими на ті, які виготовляли й поставляли в минулому. Наприклад, думка “Honda лише робить мотоцикли”, спонукає

до висновку, що цій компанії варто зосередитися на випуску більшої кількості краще зроблених мотоциклів.

Друга точка зору розкріпає й наводить на думку про широкую номенклатуру майбутніх продуктів і послуг. Наприклад, розуміння того, що Honda є світовим лідером у конструюванні й виробництві двигунів і електропоїздів, спонукає компанію розробляти, робити й продавати на додаток до мотоциклів автомобілі, газонокосарки, мінітрактори, двигуни для морських суден і генератори.

“Якщо людина бачить у компанії набір умінь і технологій, — пишуть Г.Хамел і К.Прахалад, — то перед ними звичайно розкривається цілий спектр нових потенційних можливостей”. (Див. інші приклади основних компетенції в таблиці 1.)

Таблиця 1. Ключові компетенції

Компанія	Компетенція
Sony	Мініатюризація
Federal Express	Управління постачанням; маршрутизація посилок і їхня доставка
Wal-Mart	Управління постачанням
Honda	Виробництво двигунів і електропоїздів
Hewlett-Packard	Вимірювання, комп'ютерна обробка даних і комунікації
ЗМ	Виробництво матеріалів, що клеють, субстратів і нових матеріалів
EDS	Інтеграція систем
Motorola	Бездротовий зв'язок, стиснення цифрових даних, виробництво дисплеїв із плоскими екранами й технологія виготовлення джерел живлення, а також швидкі цикли виробництва
Merck	Розробка лікарських препаратів
Nike	Постачання, якісний дизайн, розробка продуктів, підтримка спортсменів, дистриб'юторські мережі
Marriott	Управління ресторанами й будинками

Джерело: Hame/ G., Prahalad С.К. *Competing for the Future: Breakthrough Strategies for Seizing Control of Your Industry and Creating Markets of Tomorrow*. Boston: Harvard Business School Press, 1994, p. 197-220.

Базова функціональність

По-друге, для того щоб бачити майбутнє, Г.Хамел і К.Прахалад пропонують управлінням не думати про існуючі продукти й послуги, а неодмінно почати міркувати про функціональність цих продуктів і послуг. Замість того щоб порушувати питання “Що таке наш продукт або наша послуга?”, менеджерам варто ставити питання “Які цінності або вигоди доставляють споживачам існуючі продукти й послуги?” Поставивши це питання, управлінці виявлять багато нових можливостей для своїх підприємств. Наприклад, якщо виробники класних дошок запитують себе: “У чому полягає функціональність класної дошки?, то, можливо, відповідь буде такою: “У передачі інформації невеликій групі людей у режимі реального часу”. Така відповідь може підштовхне їх до розуміння того, що у класні дошки “не закладеш у копіювальну машину”, а ця думка, у свою чергу, може спонукати їх до перегляду існуючої концепції класної дошки й створенню електронної класної дошки з вбудованими в неї сканером і копіювальним пристроєм.

Мислячи в категоріях функціональності своїх продуктів, а не в категоріях самих продуктів, виробники класних дошок могли б створити електронні білі дошки, замість того щоб дозволити японській компанії Окі першою розробити цю ідею й радикально трансформувати галузь.

Порадьтеся з революціонерами

Таке мислення, що створює прориви, — не є легким заняттям, пишуть Г.Хамел і К.Прахаалад. Оскільки в більшості менеджерів розвилася своєрідна короткозорість щодо керованих ними компаній, вироблених ними продуктів, послуг і ринків збуту, зцілення або профілактика цієї короткозорості вимагає:

- воістину дитячої наївності щодо того, що можливо й що потрібно;
- глибокої й безмежної допитливості;
- готовності міркувати про проблеми, у яких ці люди не є фахівцями;
- еkleктизму;
- духу протиріччя;
- готовності слідувати за споживачами;
- наявності справжнього співчуття людським потребам.

Це завдання — не з тих, вирішити які здатна більшість скованих традиціями вищих управлінців. У дійсності, стверджує Г.Хамел, вищі керівники мають “найодноманітніший досвід, максимальні інвестиції в минуле й значні помилки в майбутньому”.

Додаток 7.6

“Наскрізне використання управління знаннями в стратегічних альянсах”

Застосування принципів управління знаннями в середині стратегічних альянсів

Побудова альянсів складається з декількох етапів, і менеджери, що поширюють знання про організацію на всіх її рівнях, створюють основу для успішного партнерства.

Ця стаття була опублікована в Ivey Business Journal Березень/Квітень, 2002. Ре-принт #9B02ТВ13. Докладніша інформація знаходиться за адресою: <http://www.ivey.uwo.ca/IBJ/>.

Автори: Сальваторе Призі й Ліза Сесон

Зміст

Вступ

Визначення стратегічного альянсу

Фази альянсу

Застосування рішень із сфери управління знаннями

Із чого складається управління альянсами?

Вступ

Маючи щорічний ріст близько 25% і оцінку вартість близько 40 трильйонів доларів до 2004 року, ми ні найменшим чином не сумніваємося в тому, що альянси будуть відігравати найважливішу роль у менеджменті ХХІ століття. Рішення на кшталт “зробити або купити”, з яким раніше стикалися менеджери, ускладнилося й перетворилося в рішення типу “зробити або купити або вступити в партнерські стосунки”. Менеджери альянсів повинні ухвалювати складні рішення про те, з ким і коли встановлювати партнерські стосунки, а також визначати методи структурування й управління партнерством. Менеджери, що вміють розподіляти інформацію й знання по всіх рівнях альянсу, розуміють, що підхід, заснований на знаннях, важливий для досягнення успіху в будь-яких партнерських відносинах. У цій статті ми обговорюємо важливість якісного управління знаннями в умовах альянсу.

Будь-яка дискусія, що ґрунтується на знаннєвому підході до альянсів повинна спиратися на низку аксіом.

– Правильно керовані альянси дозволяють значно збільшити фінансовий оборот компанії. Як показали недавні дослідження, компанії очікують, що до 2003 року 35% їхніх доходів будуть надходити від альянсів. Порівняйте цю цифру з 21% в 1998 році й 15% в 1995 році [1,2]. Однак альянси приносять користь не тільки в частині збіль-

шення підсумкової цифри балансів компаній. Фірми більше не можуть самостійно розвивати всі ресурси, технології й продукцію так, щоб успішно конкурувати в умовах динамічного ринку. Тому фірми використовують альянси для придбання критичних навичок, знань і переваг, яких їм бракує.

– Компанії створюють науково-дослідні альянси не просто для досягнення короткострокових фінансових цілей, але й для того, щоб спостерігати, учитися й надавати міжнародного характеру ноу-хау своїм партнерів. В американо-японських альянсах у минулому, приміром, японські компанії розглядали партнерські відносини як спосіб навчитися чомусь у партнерів, тоді як їхні американські соратники використовували альянси для заміни більше конкурентних навичок, що в остаточному підсумку привело до ерозії їх власних внутрішніх навичок [3]. Тому, з огляду на наявність компаній, що прагнуть до альянсів як способу навчитися чому-небудь у своїх партнерів, практика обміну знаннями, спільне створення чого-небудь, поширення й інтернаціоналізація діяльності стає критично важливою.

– Здатність управляти знаннями в альянсі є як важливим компонентом успіху альянсу, так і фактором, що диференціює. Управління ресурсами знань в альянсі особливо важливо, і саме в ньому полягає основна причина високого рівня невдач заснованих на знаннях партнерствах. Рівень успішності альянсів не перевищує 50%, як відзначається в літературі з менеджменту.

Однак недавні дослідження показують, що використання підходу, заснованого на знаннях, є достатньо результативним.

Компанії, що є досвідченішими у побудові альянсів, мають високий відсоток успішної діяльності. Це означає, що компанії повинні взяти уроки з минулого й інституціоналізувати, регламентувати свої знання, а не ставитися до альянсів легко-важно. У недавніх дослідженнях було відзначено, що ті компанії, які вчаться, виходячи зі свого досвіду роботи в альянсі, а потім поширюють це знання по всій організації, мають більше шансів домогтися успіху [4]. Провівши інтерв'ю з управління альянсами ряду компаній, ми помітили широкий спектр можливостей управляти знаннями в рамках різних альянсів. Ті компанії, які застосовували стандартні, процедури роботи в альянсі або систематично збирали інформацію про альянси й партнерів, були успішнішими, ніж ті, які не вміли управляти знаннями.

– Ця здатність дозволяє компаніям краще справлятися із всезростаючою складністю управління портфолію партнерів по альянсу. Більшість компаній залучені в процес одночасного управління багатьма партнерами і часто працюють над декількома проектами разом з тим самим партнером. Важливо, щоб кожний менеджер альянсу ділився інформацією зі своїми колегами, оскільки альянси часто взаємозалежні. Наприклад, менеджери альянсів часто вказували на те, що якби вони знали, що їх компанія вже залучена в альянс із Партнером А, то вони б інакше побудували свої відносини з Партнером В, з огляду на що вони конкурують між собою в тому самому сегменті ринку. Крім того, наявність знань про інших партнерів створюють нові можливості шляхом поєднання можливостей багатьох партнерів. Тому механізми, що дозволяють менеджерам альянсів одержувати доступ до інформації про інші спільні проекти і партнерів їхньої компанії, дуже важливі для досягнення успіху альянсу.

– І, нарешті, дослідження показали, що в партнерстві зустрічаються різні типи навчання. Важливо розрізняти ці типи, оскільки кожен з них може вимагати особливого досвіду управління знаннями. Вивчення контенту, можливо, є найпоширенішим типом навчання й передбачає знайомство з навичками й ноу-хау партнера. Вивчення партнера полягає в побудові соціального капіталу разом з ним. Головним є зрозуміти культуру партнера, його операції й використовувати ці знання для побудови стійких відносин з партнером. Вивчення альянсу складається з розуміння того, що в ньому

йде добре, а що погано, і створення організаційної пам'яті про ці знання. Такі уроки альянсу можуть бути зафіксовані в документах і розподілені між членами команди альянсу.

Визначення стратегічного альянсу

Незважаючи на розмаїтості партнерських домовленостей, учені й практики сходяться в думці щодо характеристик, які відрізняють стратегічні альянси від злиттів і інших форм співробітництва організацій.

Стратегічні альянси є кооперативними відносинами між двома або більше незалежними організаціями, призначені для досягнення взаємовигідних ділових цілей і сформовані на строк, що є економічно виправданим. Вони несуть у собі невизначеність, якою неможливо управляти за допомогою договірних відносин.

Недавнє партнерство між Nortel Networks і Accenture є гарним прикладом стратегічного альянсу. Дві ці незалежні організації співробітничали з питань надання мережеских рішень, програмного забезпечення, устаткування й необхідних знань для побудови мереж, що розвиваються Інтернет-, і послуги для реалізації стратегій бізнесу. Nortel Networks вклав в альянс солідне портфоліо мережеских продуктів і послуг, а Accenture пропонує консалтингові послуги в сфері бізнесу й інтеграції систем. Використовуючи сполучення навичок і можливостей, обидві компанії виграли від поліпшення своїх можливостей задовольняти потреби клієнтів.

Багаторічний альянс між Intel і Hewlett-Packard, що організувався в середині 1990-х рр. для розробки мікропроцесорів нового покоління є прикладом дуже складного альянсу. Дві компанії мають учитися інтегрувати й координувати не тільки свої технології, але й команди розроблювачів процесора, що працювали разом для створення й перевірки дуже складного продукту.

Ми хочемо особливо відзначити, що стратегічні альянси зазвичай є довгостроковими починаннями, які містять у собі безліч проектів. Вони взаємозалежні й вигідні всім сторонам, а також передбачають інтеграцію людей, процесів, технологій і продуктів. На відміну від короткострокових партнерств, які значною мірою побудовані на договірній основі, стратегічні альянси дають залученим компаніям можливість учитися й знайомитися з ноу-хау.

Фази альянсу

Створення типового стратегічного альянсу є процесом, що складається із трьох фаз:

- пошук
- створення
- управління.

Кожна фаза вимагає різних типів знань і інформації. В таблиці 1 наведено резюме цих фаз із вказівкою того, які знання особливо важливі.

Фази альянсу	Фаза пошуку	Фаза створення	Фаза управління
Найважливіші вимоги до інформації	Розвиток стратегії альянсу й ініціативний процес вибору партнера	Структурування діяльності альянсу	Компоненти взаємодії в альянсі, включаючи довіру, спільну роботу й навчання
	Виявлення внутрішніх пробілів у ресурсах, можливостях і навичках	Аналіз і вирівнювання стратегічних цілей партнерів	Створення дієвого робочого середовища
	Розвиток, оцінка й розповсюдження внутрішніх цілей альянсу	Визначення й вирівнювання навичок, необхідних альянсу, з наявними в партнера	Управління знаннями й збереження довіри

Фази альянсу	Фаза пошуку	Фаза створення	Фаза управління
Найважливіші вимоги до інформації	Розуміння правових особливостей партнерства	Прийняття кадрових рішень із метою довгострокового залучення до роботи в альянсі кращих співробітників	Аналіз роботи альянсу й впровадження механізмів зворотного зв'язку
	Доступ до спеціальної інформації про партнера й галузі		Збір і поширення досвіду роботи в альянсі

Вимоги до інформації в процесі створення альянсу.

1. Фаза пошуку

Перша фаза містить у собі підготовку рішення про стратегічний альянс, а також оцінку й відбір потенційних партнерів. На цьому етапі необхідно мати інформацію й знаннями про цілі вашої організації в альянсі, її можливості, ресурси і слабкості. Причому все це треба знати до того, як ви почнете процес оцінки потенційних партнерів. Без цього рішення про вступ до альянсу не буде відповідати вимогам поінформованості.

На даному етапі для вищого керівництва необхідно підготувати звіт про колишній й нинішній альянси й спільні проекти, що дасть розуміння ресурсних можливостей і слабкостей. Корисними для вироблення цілей альянсу будуть також документи про корпоративну стратегію й заява про бачення компанії. Розробивши й оцінивши ці внутрішні цілі, необхідно довести їх до відома певних людей в організації – таких як менеджери альянсу й члени відповідних команд.

Успішні компанії застосовують ініціативний підхід до оцінювання й вибору партнерів. Ідеальні партнери мають схожі цілі, взаємодоповнюючі ресурси й навички, а також спільні з точки зору культури й процесів і бажають вступити в альянс один з одним. При відповіді на наше питання про те, якої важливої інформації про альянс їм не вистачає, більшість менеджерів альянсів говорили про докладнішу інформацію про партнера. Таким чином, для того щоб полегшити реалізацію ініціативного процесу оцінки, люди, відповідальні за прийняття рішень повинні мати інформацію й знаннями про цілі, фінанси, ресурси, навички, процеси і культуру потенційного партнера.

На даному етапі необхідно мати правові знання про шляхи поєднання з тією або іншою організацією. Це знання особливо корисно при формуванні альянсу з однією організацією, що може вплинути на ставлення із уже існуючим партнером. Наприклад, на ринку фармацевтичної продукції, де конкуренція надзвичайно гостра, і науково-дослідні витрати великі, додавання зусиль із однією компанією може змусити іншого партнера почувати себе непевно, що цілком може викликати розрив з ним відносин.

У ході фази пошуку партнера необхідно володіти й знаннями про галузь у цілому. Наприклад, одна організація, що надає фінансові послуги, завжди вивчає інші сфери, такі як телекомунікації й роздрібна торгівля для виявлення ключових стратегій електронної торгівлі. Ідентифікувавши ключових гравців і стратегії, організації здатні виявити адекватних партнерів.

2. Фаза створення

Ця фаза складається зі структурування й обговорення умов угоди з партнером. Під час переговорів успішні партнери оцінюють і вирівнюють стратегічні цілі відповідно до умов альянсу. Знання стратегічних цілей партнерів, їхніх продуктів і послуг на даному етапі відіграє важливу роль для створення успішного альянсу. У ході наших досліджень ми стикнулися з тим, що одна велика компанія, що займається виробництвом програмного забезпечення, використовувала інформацію про стратегічні цілі потенційного партнера для переконання його вступити у стратегічний альянс. Одержуючи доступ до інформації про стратегічні цілі можливих партнерів, більша компанія змогла вибрати для себе одного із ключових стратегічних партнерів.

На цій стадії також зазвичай приймаються й кадрові рішення. В успішних альянсах партнери прагнуть мати розумний ступінь контролю над альянсом, що приводить до рівного представництва кожної сторони. Ще одним фактором успіху є довгострокове залучення до роботи в альянсі кращих фахівців. Якщо персонал альянсу змінюється занадто часто, то стає важко забезпечити відданість роботі з партнером по альянсу. Побудова відносин займає певну кількість часу, і часта зміна персоналу альянсу підриває процес побудови довірливих відносин.

Для розподілу робочих ролей і узгодження відповідних вимог з вашим партнером вимогою є належний рівень знань про навички своєї власної компанії. Один менеджер альянсу розповів нам про те, чому важливо мати в альянсі порядних людей: "Оскільки більшість людей, з якими мені доводиться працювати, є підприємцями й директорами стартап-проектів, я повинен уміти працювати з ними й переконувати їх у тому, що я маю деяку вагу у своїй компанії. Інакше в них не знайдеться для мене ні хвилини, оскільки вони хочуть спілкуватися з людьми, які можуть їм чимсь реально допомогти".

3. Фаза управління

На останньому етапі організації розвивають середовище роботи з партнером, що дозволяє забезпечити виконання поточної роботи. Типи інформації й знань, які важливі на цій стадії, містять у собі показники діяльності, інформацію, що надходить від обох партнерів по альянсу про їхню думку щодо спільної роботи.

На цій стадії високу значимість має соціальний аспект партнерства, оскільки члени команд із боку обох партнерів взаємодіють один з одним. Довіра між партнерами, що часто є невід'ємною частиною успішних альянсів, скорочує необхідність належного моніторингу альянсу й скорочує тимчасові витрати на контрактні переговори. Багато компаній, залучених до того чи іншого альянсу, організують позаробочі заходи для співробітників альянсу. Такі заходи сприяють розвитку особистих відносин і підвищують довіра один до одного. Наприклад, одна велика фармацевтична компанія влаштовує походи на спортивні заходи. А інша компанія організує турніри з гольфу або вечірки після роботи. Ці приклади дають членам команд всіх партнерських організацій можливість довідатися один про одного в неробочій обстановці.

На цьому етапі дуже важливо здійснювати відкрите спілкування між організаціями як щодо спільної діяльності, так і в про частину організації формалізованого зворотного зв'язку. В успішних альянсах часто застосовуються механізми зворотного зв'язку й навчання. Наприклад, одна велика фармацевтична компанія, що має репутацію гарного партнера, задає своїм партнерам набір певних питань, пов'язаних з роботою в альянсі. Використовуючи опитувальник, можна добре оптимізувати діяльність альянсу.

Успішні партнери також учаться припиняти партнерські відносини. Підтримувати добрі відносини з колишнім партнером дуже корисно, оскільки часто з'являються нові можливості для співробітництва. І, нарешті, компанія повинна враховувати й поширювати уроки конфліктів, що завершилися. Це дозволяє компанії нарощувати організаційну пам'ять і підвищувати компетентність в управлінні.

Застосування рішень зі сфери управління знаннями

Принципи й методи управління знаннями відіграють важливу роль в успіху альянсу. Основними принципами є системний підхід до одержання, кодування й поширення інформації й знань, фокусування на накопиченні соціального капіталу, що дозволяє реалізовувати співробітництво між людьми й співтовариствами, акцентування на навчанні, а також пріоритет поширення інформації й досвіду на робочу практику. Наше дослідження показує, що простий доступ до інформації й знань є одним з факторів роботи успішних альянсів. У той час як наше розуміння про щирі природу цих методів управління знаннями обмежене, компаніям необхідно розпізнавати важливість їхнього вбудовування у свої спільні проекти.

Із чого складається управління альянсами?

Зберігання даних

Цей компонент має велике значення, особливо в стадії пошуку. Фіксування досвіду минулих і нинішніх альянсів, зберігання відповідних стратегічних документів, контрактів і спеціальної галузевої інформації важливі при розробці стратегії альянсу й виборі партнерів. Одні компанії інвестують у технології побудови складних порталів альянсу, які дозволяють управляти відносинами і є інструментами співробітництва, а інші процвітають, використовуючи вже існуючу інфраструктуру. Наприклад, менеджери альянсів однієї великої компанії розробили базу даних на основі Lotus* Notes* для зберігання інформації із внутрішньої історії альянсів, протоколів зустрічей, формулювання бачення, взяті уроки з діючих контрактів й спеціальна інформація про партнерів і галузі. Менеджери альянсу й вище керівництво використовують цю базу для формування внутрішніх цілей альянсу.

Засоби керування знаннями

Однак уроки ініціатив управління знаннями першого покоління показали, що самі по собі технології не забезпечують успіх програм управління знаннями. Забезпечити якість інформації, що зберігається, у стані тільки підтримка з боку людей. Для цього корисно мати в штаті співробітника, який буде займатися цим питанням.

Звичайно така людина знаходить, кодує й поширює знання, що мають відношення до того або іншого проекту. В стратегічних альянсах ці люди зазвичай знаходять інформацію про діючі альянси, що важливо знати при ухваленні рішення про вступ у партнерство з тією або іншою організацією. Окрім того, вони повинні знаходити, кодувати й поширювати інформацію про індустрію, що забезпечує тих, хто приймає рішення, інформацією для виявлення ключових гравців і стратегій у даній галузі. Завдяки природі їхньої роботи й типу фіксованих знань (тобто контракти й спеціальна інформація), такі люди повинні мати високий рівень володіння писемним і усним мовленням, а також розуміти правову термінологію галузі.

Профайлер

Однією з технологій управління знаннями, що особливо корисна на стадії розробки альянсу, є система визначення досвіду роботи в альянсах. За допомогою цієї системи, що інакше називається "профайлером", можна знаходити людей з тими або іншими навичками. У профілі співробітника повинна міститися інформація про попередній досвід партнерства, професійних сферах і контактній інформації. Люди, що займаються веденням цієї інформації, відіграють важливу роль у відновленні даних про співробітників.

Директор

Як обговорювалося раніше, компанії часто мають у своєму розпорядженні портфоліо партнерів. Розуміння взаємозалежностей, синергії й протиріч між партнерами дуже важливе й важке завдання. Менеджери альянсів часто не бачать ширшої картини, що включена в портфоліо всіх партнерів їхніх організацій.

Директор альянсу саме і є та людина, що спостерігає й управляє складними портфоліо. В ідеальному випадку це повинна бути людина, яка тісно пов'язана з розвитком стратегії бізнесу компанії, щоб забезпечити її гармонію у рамках альянсу.

Соціальний капітал

Створення знання і їхній розподіл усередині альянсу більшою мірою є соціальною діяльністю. Щоб оцінити, наскільки ефектно створюються знання в альянсі, необхідно мати розуміння соціальних відносин між окремими співробітниками. Як ми вже відзначали, побудова довіри й добрі комунікації з партнерами є невід'ємними складовими добрих взаємин. Перші враження дуже важливі, і те, як компанії взаємодіють на стадії побудови альянсу, покладено в основу побудови довірчих відносин.

Переговори, у ході яких обидві сторони демонструють добру волю й прагнуть прийти до взаємовигідного рішення, дозволяють швидше побудувати стосунки. У

той же час, обидві сторони повинні мати чітке розуміння про процеси й норми взаємодії (наприклад, частота зустрічей). Неформальні, не пов'язані з альянсом заходи є ще одним способом нагромадження соціального капіталу.

Співтовариства

Співтовариства корисні для поширення особистого досвіду й обговорення знань на основах спільного інтересу або схожій діяльності. У рамках альянсів створення таких співтовариств корисно для менеджерів альянсу і їхніх команд з огляду обміну досвідом і надання один одному допомоги у вирішенні складних проблем. Співтовариства практиків можуть також слугувати механізмом розвитку інструментів і інтелектуального капіталу, що згодом може бути розповсюджений. Існують такі форми співтовариств, як віртуальні переговорні кімнати й форуми або більше формальні комітети альянсів.

Тренінги

Компанії, що всерйоз розраховують на стратегічні альянси, повинні проводити формальну підготовку менеджерів і членів команд. Формальні тренінги не тільки дають знання, але й забезпечують стійкість роботи в альянсах відповідно до встановлених стандартів. Наставництво є одним з найбільш результативних механізмів навчання, оскільки дозволяє передати практичні знання недосвідченим членам команд альянсів. Ще одним засобом поширення ноу-хау в рамках альянсу є ротація менеджерів між різними командами альянсів або груп усередині компанії.

Формальні процеси й програми

Нарешті, компанії повинні інституціоналізувати ноу-хау своїх альянсів шляхом створення формальних процесів і програм для альянсів. У той час як деякі компанії воліють триматися основи і застосовують орієнтований на співтовариства підхід, інші роблять вибір на користь становлення схильної до альянсів організації. Такі рішення визначаються контекстом і культурою організації. Компанії, які досягли такого рівня зрілості, часто розглядаються як кращі партнери, що дозволяє їм користуватися певними перевагами. Наприклад, компанія IBM, розробила свою програму PartnerWorld для партнерів по створенню програмного забезпечення, що полягає в спільному маркетингу, доступі до утворення й сертифікації, технічній підтримці, управління відносинами й іншими перевагами. IBM також створила документ, присвячений процесу входження в альянс і містити у собі 40 кроків або критеріїв, які необхідно виконати для укладення партнерської угоди. Eli Lilly, провідна фармацевтична компанія, створила організацію Office of Alliance Management, відповідальну за управління альянсами.

З огляду на важливість альянсів, неправильним є підхід тих компаній, які створюють їх для "завершення угоди" або як серію окремих елементів взаємодії. Існує також таке сприйняття, що управління альянсами переважно мистецтво, ніж навички, які можна освоїти. Також до управління альянсами часто ставляться як до супутньої функції, і, у результаті, їм не виділяється достатньої кількості необхідних ресурсів. Як ми вже обговорювали, управління альянсами може стати важливою можливістю, якщо застосовувати підхід, заснований на знаннях. Найбільш важливо те, що поширення принципів управління знаннями по всіх стратегічних альянсах компанії є критичним чинником успіху й диференцією підхід до різних партнерських компаній.

Про авторів

Сальваторе Парізе є науковим консультантом в Інституті управління знаннями IBM, м. Кембридж, штат Массачусетс. Його адреса: sparise@us.ibm.com.

Ліза Сесон є старшим аналітиком з питань управління знаннями в компанії Aventis Pharma.

Посилання на використану літературу

1. Harbison J. R., and P. A. Pekar. *Practical Guide to Repeatable Success*. San Francisco : Jossey-Bass Publishers, 1998.
2. "Alliance Management." *CMA Management*. 73(10): 14-15.

3. Doz Y. L., and Hamel G. Alliance Advantage. — Boston : Harvard Business School Press, 1998.
4. Kale, P., and H. Singh. "Alliance Capability and Success : a Knowledge Based Approach." Wharton School of Business White Paper, 1999.

© Copyright IBM Corporation 2002

IBM GlobalServices Route100 Somers, NY10589 U.S.A.

Produced in the United States of America 05-02 All RightsReserved

IBM and the IBM logo are trademarks or registered trademarks of International Business Machines Corporation in the United States, other countries, or both.

Lotus and Notes are trademarks of Lotus Development Corporation in the United States, other countries, or both.

Other company, product and service names may be trademarks or service marks of others.

Reference in this publication to IBM products and services do not imply that IBM intends to make them available in all countries in which IBM operates. G 510-1670-00 __

Додаток 7.7

*Для досягнення успіху слід ставити цілі
дещо вищі, ніж ті, які в цей час
можуть бути досягнуті.*

Макс Планк

МАТРИЦЯ ANSOFF

Вибір стратегії розвитку компанії на ринку

Цей широко відомий інструмент аналізу, уперше був опублікований в "Harvard Business Review" (1957 рік) у статті за назвою "Стратегії диверсифікації". За минулі десятиліття методика була багаторазово перевірена й підтвердила свою дієвість при виборі маркетингових стратегій розвитку.

Суть матриці Ансофа полягає у виборі однієї із чотирьох базових стратегій досягнення цілей стратегічного розвитку компанії на ринку.

Матриця Ансофа: ринок/продукт

Ринок \ Продукт	Нинішній продукт	Новий продукт
Діючий ринок	Проникнення на ринок	Розробка продукту
Новий ринок	Розвиток ринку	Диверсифікація

Проникнення на ринок

Розширення збуту існуючого продукту існуючим покупцям на ринку. Це передбачає збільшення доходів і прибутку за рахунок, наприклад, заходів просування продукції, репозиціонування бренда тощо. Важливо, що ми не змінюємо сам продукт і не шукаємо принципово нових покупців (сегменти, ринкові ніші).

Розбудова ринку

Існуючий продукт пропонується новим покупцям, виводиться на нові ринки. Важливо, що продукт залишається таким же, але змінюється цільова група, цільовий сегмент. Наприклад, це може бути просування в нових регіонах або експорт в інші країни.

Розвиток продукту

Пропозиція нового продукту існуючим покупцям. Ми розвиваємо інноваційний продукт для заміщення існуючих пропозицій на ринку. Зміст у тому, щоб запропонувати кращий вибір існуючим покупцям. Класичні приклади — постійно розвива-

ються автомобільний і комп'ютерний ринки, де кожні декілька років і навіть місяців одна модель змінює іншу. І при цьому кожна нова модель завжди краще попередньої.

Диверсифікація

У цьому випадку зовсім новий продукт пропонується новим споживачам. Виділяють два типи диверсифікованості — зв'язана й незв'язана диверсифікованість. Зв'язана диверсифікованість передбачає, що ми залишаємося в галузі, у промисловості.

Наприклад, коли я працював у “Російському світі”, було ухвалено рішення диверсифікувати бізнес і крім нафтоналивних цистерн запропонувати також послуги залізничних перевезень сипучих вантажів у платформах. Компанія, залишаючись у бізнесі залізничних перевезень, запропонувала нові транспортні послуги (платформи замість цистерн) новим покупцям (гірничозбагачувальні комбінати замість нафтових компаній).

Є низка й інших прикладів, коли наприклад, виробник сухих супів пропонує покупцям шоколадні цукерки, залишаючись у такий спосіб усередині харчової промисловості. Багато популярних останнім часом “нарсолькових” брендів побудовані за цим принципом.

Незв'язана диверсифікованість передбачає повну відсутність у компанії яко-небудь досвіду. Наприклад, коли виробник сухих супів вирішує зайнятися залізничними перевезеннями.

Матриця Ансофа й донині залишається найбільш популярним і дієвим інструментом при прийнятті стратегічних рішень розвитку.

Джерело: <http://marketolog.biz/index.php?pid=54>

Додаток 7.8

Управління портфелем на основі показників частки на ринку і зростання ринку.

Пояснення BCG Matrix (матриці BCG).

Метод BCG Matrix (матриця BCG) — найвідоміший інструмент управління портфелем. Він базується на теорії життєвого циклу товару. Метод був розроблений на початку 70-х років Boston Consulting Group. BCG Matrix (матриця BCG) можна використовувати для визначення пріоритетів в товарному асортименті (product portfolio) організаційної бізнес одиниці. Для забезпечення довгострокового процесу створення цінності компанія має мати в асортименті товарів — як товари з високим потенціалом зростання, що вимагають вкладення коштів, так і товарів з низьким потенціалом зростання, що постачають кошти. Матриця BCG містить два параметри: *частку на ринку і зростання ринку*. Основа ідея заключається в тому, що компанії вигідніше, коли продукт має велику частку на ринку чи коли ринок продукту зростає швидкими темпами.

4 сегменти BCG Matrix (матриця BCG)

Розташування продуктів в BCG Matrix (матриця BCG) забезпечує 4 категорії в портфелі компанії:

1. Зірки (Stars) (високий ріст, висока частка на ринку)

– Зірки використовують значну кількість коштів. Зірки є лідерами в бізнесі компанії. Тому вони мають виробляти значну кількість коштів;

– Зірки (Stars) часто знаходяться на межі балансу щодо чистого грошового потоку. Однак слід спробувати утримати частку Зірок (Stars) на ринку, тому що нагородою за це буде отриманий цією бізнес-одиницею статус Дійної корови (Cash Cow)

2. Дійна корова (Cash Cow) (низький ріст, висока частка на ринку)

– Прибутки і генерування грошових коштів мають бути високими. Через низькі темпи зростання, інвестиції мають бути мінімальними;

– Дойні корови (Cash Cow) — це, як правило, вчорашні Зірки, і вони складають основний актив компанії

3. Собаки (*Dogs*) (низький ріст, низька частка на ринку)

- Уникайте і зменшуйте кількість Собак (*Dogs*) в компанії;
- Слідкуйте за дорогими “планами порятунку”;
- Собаки мають постачати кошти, інакше їх необхідно ліквідувати

4. Знаки питання (*Question Marks*) (високий ріст, низька частка на ринку)

– Знаки питання мають найгірші параметри грошових коштів, тому що вони пред’являють високі вимоги до грошових коштів і дають мале повернення через їх незначну частку на ринку

– Якщо частка на ринку залишається незмінною, то Знаки питання просто поглинуть значку кількість грошових коштів

– Або необхідно робити серйозні інвестиції чи продавати або нічого не інвестувати і отримати можливий остаточний прибуток. Збільшіть частку на ринку чи надайте можливість додаткових грошових засобів.

Матриця BCG і недиференційовані стратегії

Метод матриці BCG може допомогти зрозуміти розповсюджену в стратегії помилку: недиференційований підхід до стратегії, такої, наприклад, як загальні цільові показники зростання (9% в рік) чи загальне повернення на капітал, наприклад 9,5% для всієї корпорації.

В такому сценарії:

– Бізнес-одиноці Дійні корови можуть легко досягнути своєї мети прибутку. У їхнього менеджменту проста робота. Вище керівництво отримує позитивну оцінку так чи інакше. Більш того, їм часто дозволяють реінвестувати значну суму грошових коштів у бізнес групи, які знаходяться в стадії зрілості.

– Бізнес-одиноці Собаки ведуть безперспективну боротьбу і, що найгірше, час від часу роблять інвестиції. Це все марні спроби “врятувати бізнес”.

– В результаті, всі Знаки питання і Зірки отримують лише посередні інвестиційні засоби. Так вони ніколи не зможуть стати Дійними коровами. Ці неадекватні інвестиції – марне витрачання коштів. Або ці SBGs (стратегічні бізнес групи) мають отримати достатні інвестиційні фонди для того, щоб досягти реального лідруючого стану на ринку і стати Дійними коровами (чи Зірками), або, компанія слід скоротити капіталовкладення. Вони можуть спробувати отримати будь-які можливі засоби від Знаків питання, що не були реалізовані.

Інші способи використання і переваги матриці BCG

– Якщо компанія може використовувати криву попиту до своїх переваг, то вона має бути здатною виробляти і реалізовувати нові товари за ціною достатньо низькою для того щоб отримати лідерство частки на ринку на ранній стадії. Як тільки вона стане Зіркою, вона буде прибутковою

– Модель BCG корисна для менеджерів, щоб оцінити баланс в поточному портфелі фірми між Зірками, Дійними коровами, Знаками питання і Собаками.

– Метод BCG застосовується до великих компаній, які намагаються досягти обсягу і ефекту досвіду

– Модель проста і легка для розуміння

– Вона забезпечує підстави для менеджменту з тим, щоб ухвалити рішення і підготуватися до майбутніх дій

Обмеження матриці BCG

– Вона ігнорує ефектом синергії між організаційними одиницями;

– висока частка на ринку не єдиний фактор успіху

– ріст ринку не єдиний показник привабливості ринку

– інколи Собаки можуть приносити навіть більші прибутки, ніж Дійні корови

– проблеми отримання даних про частку ринку і ріст ринку

- немає чіткого визначення того, що розуміється під “ринком”
 - висока частка на ринку не обов'язково є прибутковою
 - модель використовує тільки 2 параметри — частука на ринку і темп зростання.
- Це може спровокувати менеджмент просувати визначений продукт чи ліквідувати продукт завчасно;
- бізнес з низькою часткою на ринку може також бути прибутковим
 - модель ігнорує незначних конкурентів з швидкоростучими частками на ринку
- (Книга: Carl W.Stern, Georg Stalk Perspectives on Strategy from the Boston Consulting Group // http://www.12manage.com/methods_bcgmatrix_ru.html)

Додаток 7.9

GAP-аналіз

Пошук можливостей і конкурентних переваг

GAP-аналіз — набір заходів, що дозволяють зробити висновки про невідповідність внутрішнього середовища маркетингу, зовнішньому оточенню. Це може бути невідповідність асортименту структурі попиту, невідповідність продукції аналогічній продукції конкурентів, невідповідність сприйняття продукції і її окремих якостей порівняно зі сприйняттям продукції конкурентів, можна говорити також і про GAP-аналіз відмінностей між ідентичністю бренда і його сприйняттям.

Мета GAP-аналізу полягає в тому щоб виявити ті ринкові можливості, які можуть стати для компанії дієвими ринковими перевагами.

За методами проведення це можуть бути експертні інтерв'ю чи тестування.

GAP-аналіз — це зіставлення поточної ситуації в організаційні структурі підприємства з бажаним станом справ у майбутньому, а також на основі зібраної інформації оцінка можливостей для організації розуміння шляхів досягнення завдань і власне їх принципової досяжності. Спочатку намічається схема покращення, потім розробляється бажаний стан (з точки зору зовнішніх і внутрішніх покупців). На наступному етапі розробляється детальна програма розвитку компанії в бажаному напрямі. В простих випадках достатньо розробити послідовність дій (1, 2, 3...), в складніших — змушені задіювати складніші організаційні форми — проектні групи, тестування рішень, розробка різноманітних варіантів, макетів тощо.

Спочатку розробляється прогноз щодо зміни обсягів попиту і (чи) постачання сировини, матеріалів в майбутньому. Якщо прогнози неоднозначні і допускають багато варіантність розвитку подій, то для кожного варіанту необхідно розробляти окремий сценарій.

Найчастіше застосований варіант GAP-аналізу — в тому, щоб подолати розриви між поставками сировини і продажами.

Аналіз розривів містить такі етапи:

1. *Визначення поточного значення.* Аналіз розривів починається з прогнозу стану компанії на запланований період за допомогою методу експертних оцінок чи із застосуванням математичних прогнозних методів. Такий етап дозволяє оцінити, яке місце могла б займати ваша компанія; підрахувати всі можливі переваги, які вона отримас внаслідок прийняття тих чи інших рішень.

Визначення максимально доступного значення. В процесі оцінки існуючого розриву необхідно в'яснити чи можна його подолати взагалі. Якщо розрив занадто великий для подолання його за допомогою власних ресурсів, доцільно або переглянути бажане майбутнє або розробити його досягнення на декілька перехідних етапів чи розтягнути процес на триваліший період.

Вибір критерію, за яким буде відбуватися розгляд. В межах цього етапу необхідно розбити загальний розрив на складові, що відповідають кожному значимому функ-

ціональному, галузевому, територіальному й іншим напрямам діяльності за якими потім будуть проводити планування. В ході такого розбиття сукупності потреб виявляється і групується в основні категорії. Таким чином, кожен розділ планування є групою потреб, які мають вплив на подолання розриву між реальністю і майбутнім. В числі груп можливих потреб можуть бути такі як інформаційні, комунікаційні, фінансові, маркетингові, адміністративні, технічні тощо.

2. *Набір планів (ініціатив) з досягнення.* Джерелом можуть бути співробітники різних служб, канали збуту, конкуренти, урядові служби. Джерела, орієнтовані на ринок, виявляє можливості, засновані на побажаннях і потребах споживачів. Джерела, орієнтовані на наукові розробки, виявляють можливості створення нових товарів на основі фундаментальних досліджень. При цьому методи генерації ідей можуть містити в собі “мозковий штурм”, опитування, анкетування тощо.

Розглянемо, як цей метод аналізу застосовується до вирішення задач збільшення обсягу продажів. Якщо стратегічною ціллю компанія вибрала цей параметр, то для його досягнення можна підійти по-різному:

– З одного боку, в межах поточного обсягу ринку ми можемо збільшити свої продажі за рахунок перехоплення обсягу продаж у конкурентів. Пам’ятайте, що конкуренти також претендують на частку ринку вашої компанії і від них слід захищатися.

– З іншого боку, можливо, ще існує велика група споживачів, не охоплених нашими товарами/послугами. Якщо уявити, що всі можливі споживачі скористались товарами/послугами, які виробляє ваша компанія і конкуренти, то тоді загальний обсяг продаж називається абсолютним потенціалом ринку і його можна взяти за “супер ціль”.

Джерело: <http://surin.marketolog.biz/gap.htm>

Додаток 7.10

Життєві цикли продуктів

(Матеріал є главою із книги Кід Уорд “Стратегічний управлінський облік”. — Вид-во “Олімп-Бізнес”, 2002 // <http://www.gaap.ru/biblio/mngacc/icman/002.asp>)

Ідея про те, що будь-який продукт проходить так званий життєвий цикл, що визначає поточний рівень продажів і, що важливіше, вибір майбутньої стратегії, досить давно й широко відома. І хоча останнім часом концепція життєвого циклу продуктів була предметом дискусій, вона, якщо її розумно застосовувати є вартісною для прийняття стратегічних рішень.

Відповідно до цієї теорії, продукт у своєму економічному житті проходить кілька етапів (найчастіше чотири або п’ять), які зображені на малюнку Життєвий цикл продукту. Спочатку експериментальна партія розробляється й впроваджується на ринок, де продукту необхідно одержати визнання. Для цього потрібен якийсь час, і тому продажі ростуть повільно. Етап впровадження на ринок є періодом високого ризику, оскільки завжди ймовірний провал нового продукту.

Один з фундаментальних економічних законів говорить, що ризик і дохід позитивно корелюють, тобто якщо ризик зростає, то й рівень потенційного доходу повинен зростати, щоб компенсувати збільшення ризику. Ця закономірність справедлива для всіх інвестиційних рішень, починаючи від індивідуального інвестора, що розглядає альтернативні вкладення на ринку капіталів, і закінчуючи компаніями, що приймають рішення про те, який інвестиційний проект здійснювати. Найкращим фінансовим індикатором ризику є волатильність прибутку. Гарантований дохід інвестора означає, що інвестиція має низький рівень ризику. У міру зростання ризику від мінімальної безризикової оцінки відповідно зростає й потенційна прибутковість інвестицій. Це проілюстровано на малюнку Взаємозалежність.... З наведеного на ньому графіку

видно, що навіть від абсолютно надійних інвестицій, не пов'язаних з ризиком (якби такі були в природі!), інвестор очікує отримати певний рівень прибутку. Цей прибуток — компенсація за відмову від негайного споживання засобів і вкладення свого капіталу в інвестиційний проєкт (часто таку концепцію називають “поняття переваги ліквідності”).

Якщо продукт одержує визнання на ринку і його продажі досягають певного критичного рівня, настає наступна фаза його життєвого циклу, протягом якої обсяг продажів швидко зростає. Попит на будь-який продукт небезмежний, і згодом темпи росту продажів уповільнюються й установлюється типовий для цього продукту рівень споживання. Під час фази зростання на ринок даного продукту часто проникають нові компанії, яких спокушає швидке зростання попиту й реальна можливість дістати значний прибуток за мінімального ризику.

Коли до галузі входять відразу кілька нових компаній, відбувається розширення її виробничих потужностей. Якщо очікується продовження швидкого зростання продажів, то таке збільшення потужностей у галузі, ймовірно, буде значним, особливо коли гравці, що раніше діяли на ринку теж починають нарощувати свої виробничі потужності чекаючи майбутнього зростання попиту. На жаль, це різке розширення потужностей часто трапляється саме перед тим, як темпи зростання ринку починають знижуватися, і домогтися збільшення обсягу продажів стає усе складніше. Надлишкові потужності багатьох компаній виявляються незавантаженими, і може мати місце короткий, але активний період витіснення, у ході якого деякі з конкурентів покинуть галузь або будуть поглинені. У результаті сила виробничих потужностей у галузі оптимізується. Ця ситуація відображена на малюнку



Рисунок 1. Життєвий цикл продукту

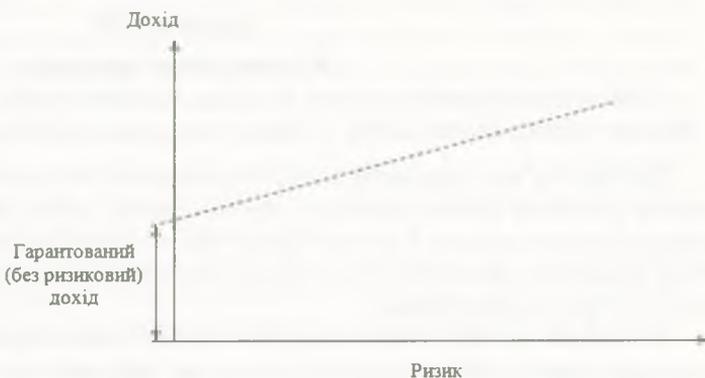


Рисунок 2. Взаємозалежність між ризиком і прибутком

Період витіснення конкурентів. Як тільки в галузі встановлюється стабільніша ситуація, коли попит на продукт збалансований потужностями з його виробництва, можна вважати, що даний продукт перейшов у стадію зрілості свого життєвого циклу. Якщо в галузі виявляються надлишкові потужності, це вплине на ті конкурентні стратегії, які будуть реалізовуватися гравцями, що діють на даному ринку.



Рисунок 3. Період витіснення конкурентів

ту закінчується з його "смертю", хоча ця заключна фаза життєвого циклу продукту й може тривати досить довго. Саме цей фактор використовується критиками концепції життєвого циклу продукту як один з основних аргументів, що вказують на її хибність.

У рамках концепції життєвого циклу досить важко скільки-небудь точно пророчити тривалість різних стадій, тим більше що деякі продукти проходять одну або навіть кілька стадій дуже швидко. Якщо це так, стверджують противники концепції, то модель життєвого циклу продукту не має великого значення як інструмент прогнозування, оскільки не дозволяє з достатнім ступенем визначеності пророчити результат. На цей момент вже зрозуміло, що жоден з інструментів стратегічного планування, так само як і найпростіші стратегічні рішення, не забезпечують ні найменшої частки визначеності відносно результату; тому є необхідним процес стратегічного планування. Інше критичне зауваження відносно поняття життєвого циклу полягає в тому, що воно не працює для всіх продуктів, тому що існують продукти-замінники з дуже схожими властивостями. Несподівана поява таких замінників на ринку може істотно спотворити проходження продукту через стадії життєвого циклу. Подібне твердження знову ж ґрунтується на недоліку розуміння того, що є безліч рівнів, на яких необхідно здійснювати стратегічне планування, і, отже, може бути доречним застосування концепції життєвого циклу на рівні не окремого продукту, а галузі в цілому. У деяких випадках потрібно описати галузь не з огляду продукту, що має певні ознаки, а з огляду тих конкретних потреб, які вона задовольняє. Наприклад, життєвий цикл системи залізниць певної країни розумно розглядати як частину життєвого циклу попиту населення на транспортні послуги, а не просто як життєвий цикл фізичного продукту — поїзда, що пересувається рейками. Як ми вже відзначали вище, методи стратегічного менеджменту мають потребу у творчому осмисленні керівниками, які прагнуть максимізувати роль цих методів у прийнятті стратегічних рішень. Концепція життєвого циклу продукту є класичним прикладом такого методу.

Використання стратегічного управлінського обліку піднімає низку важливих питань, щодо різних стадій життєвого циклу продуктів. Уже говорилося про вимогу вищого прибутку як компенсації за більший ризик. Можна розділити ризик на різні компоненти й вирішувати завдання вибору таких субстратегій, які б оптимізували рівні кожного компонента ризику. Наприклад, різним стадіям розвитку життєвого циклу продукту властиві різні рівні ризику, і компанія здатна лише незначно впливати на цю фундаментальну складову загального ризику компанії, оскільки вона визначається зовнішнім середовищем. Безсумнівно, для будь-якого продукту ризик перебуває на найвищому рівні на стадії розробки й впровадження, але він продовжує

В кінцевому підсумку попит на продукт почне скорочуватися, тому що будуть впроваджуватися продукти-замінники або зміняться смаки покупців. Щодо деяких товарів тривалого користування, то на їхньому ринку може просто наступити насичення, а потреба в заміні виявитися недостатньою, щоб підтримувати попит на попередньому рівні. Стадія занепаду продукту

бути високим і на стадії росту, тому що кінцева місткість ринку цієї галузі залишається невідомою і частка ринку, яку треба завоювати й утримати, також незрозуміла. У міру того як ринок “зріє” і стабілізується, ризик зменшується й продовжує скорочуватися протягом стадії зрілості, перш ніж продукт переходить у своєму життєвому циклі в стадію занепаду. Необхідно відзначити, що ця фінальна стадія характеризується низьким ризиком, оскільки компанії відомо, що продукт “помирає”, і її стратегія може бути скорегована відповідним чином.

Якщо цей аналіз еволюції ризику продукту порівняти з картиною фінансового ризику різних стратегічних варіантів розвитку компанії, то можна буде вибрати підходящі комбінації цих ризиків і виявити стратегії з неприйнятно високим або низьким загальним ризиком. Як правило, організації прагнуть уникнути сполучення високого ризику, пов'язаного із продуктом, з високим фінансовим ризиком як невиправдано небезпечного (математично величина повного ризику такої стратегії є комбінацією, у якій ці окремі ризики перемножуються, а не складаються). Тільки компанії, заздалегідь готові піти на великий ризик, можуть порахувати подібну стратегію привабливою. Вони або доможуться великого успіху, або зазнають нищівної поразки й вийдуть із бізнесу ще до того, як продукт утвердиться на ринку, — адже основною детермінантою ризику є нестабільність і слабкість результату, які у випадку з новими продуктами досить значні.

Однак більшість компаній не схильні також йти на занадто низький фінансовий ризик у поєднанні з низьким ризиком, пов'язаним із продуктом/галуззю, вважаючи таку комбінацію невиправдано консервативною. Це підтверджує сформована в останні роки практика масових придбань уже зрілих компаній. У результаті таких поглинань діловий ризик компаній не змінюється для нових власників, але фінансовий ризик акціонерів зростає пропорційно росту їхніх доходів. Отже, важливо домагатися прийнятної комбінації ризиків. Для цього необхідно знати, що мається на увазі під фінансовим ризиком.

Додаток 7.11

Модель PIMS

PIMS-аналіз, або аналіз рівня впливу обраної стратегії на величину прибутковості й готівки, заснований на використанні емпіричної моделі, що пов'язує широкий діапазон стратегічних змінних (таких, як ринкова частка, якість продукту, вертикальна інтеграція) і ситуаційних змінних (швидкість росту ринку, стадія розвитку галузі, інтенсивність потоків капіталу) з величиною прибутковості й здатністю організації генерувати готівку. Мета проведення даного аналізу полягає у визначенні, які стратегії варто вибирати в конкретних ринкових умовах. Даний метод заснований на результатах аналізу більш ніж 1000 конкретних стратегічних бізнес одиниць (СБО) більш ніж 150 великих і малих компаній.

Були побудовані рівняння множинної регресії, що пов'язують показники прибутковості й готівки з різними змінними величинами. При використанні даного підходу в розрахунок було взято 37 факторів. Змінні величини були згруповані в п'ять класів:

1. Привабливість ринкових умов:

- швидкість росту галузі в довгостроковій перспективі (4–10 років);
- швидкість росту галузі в короткостроковій перспективі (до трьох років);
- стадія життєвого циклу продукту.

2. Сила конкурентних позицій:

- ринкова частка;
- відносна ринкова частка;
- відносна якість продукту;
- відносна ширина продуктової лінії.

3. Ефективність використання інвестицій:

- інтенсивність інвестицій (сумарні інвестиції, віднесені до обсягу продажів, і сумарні інвестиції, віднесені до доданої вартості);
- інтенсивність основного капіталу (відношення основного капіталу до обсягу продажів);
- вертикальна інтеграція (відношення доданої вартості до обсягу продажів);
- відсоток використання виробничих потужностей.

4. Використання бюджету у наступних напрямках:

- витрати на маркетинг стосовно обсягу продажів;
- витрати на НДДКР стосовно обсягу продажів;
- витрати на нові продукти стосовно обсягу продажів.

5. Поточні зміни в ситуації на ринку:

- зміна ринкової частки.

Були отримані результати, які показують, що прибутковість (відношення величини прибутку щодо інвестицій до сплати податків) збільшується в міру росту показника відносної ринкової частки конкретних цільових ринків. Так, середній показник прибутковості при показнику ринкової частки менше 10% був близько 9%. У середньому різниця в 10% у показнику ринкової частки приводила до різниці в 5% показника прибутковості. Бізнес з ринковою часткою близько 40% у середньому мав показник прибутковості в 30%. Останні дослідження практично підтвердили вищенаведені цифри (див. таблицю).

Таблиця

Залежність прибутковості від частки ринку

Частка ринку, %	Прибутковість, %
менш 7	10
Від 7 до 15	16
Від 15 до 23	21
Від 23 до 38	23
38 і більше	33

Однак надалі, в інших дослідженнях, було наведено багато фактів, що суперечать отриманим результатам, зокрема, щодо високоприбуткового бізнесу, що мали низькі значення показників ринкової частки. Виявилось, що багато чого залежить також від того, за допомогою яких стратегій забезпечується збільшення показника ринкової частки. Вартість завоювання високих показників ринкової частки може бути настільки високою, що перевищить вигоду одержання додаткового прибутку. За межами певного, високого значення показника ринкової частки (скажімо, 50%), внаслідок високих витрат його забезпечення, прибутковість може навіть падати. Аналіз також не враховував той факт, що компанії, які виготовляють продукцію високої якості, як правило, є прибутковішими незалежно від частки ринку.

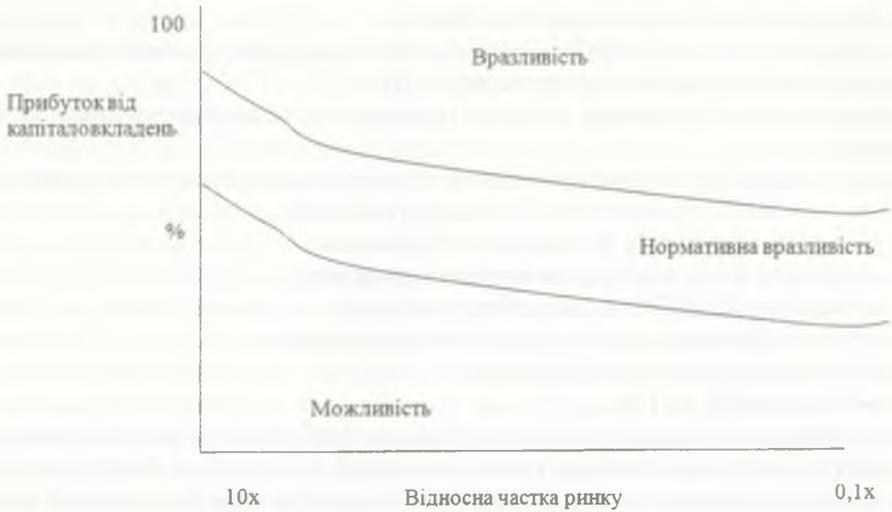
У рамках моделі PIMS існують два моменти, на які треба звернути увагу. Вона бере визначення сегментів ринку, зроблені фірмами, що можуть не зовсім коректно описувати бізнес-сегмент, а також вона не враховує такий показник, як відносна частка ринку.

У рамках моделі PIMS існують два моменти, на які треба звернути увагу. Вона бере визначення сегментів ринку, зроблені фірмами, що можуть не зовсім коректно описувати бізнес-сегмент, а також вона не враховує такий показник, як відносна частка ринку.

Матриця можливість/уразливість

Наступним етапом розвитку ідей матриці BCG на рубежі 80-х рр. стала *матриця можливість/уразливість*, розроблена компанією Bain and Co. Пізніше вона була уточнена компанією LEK Partnership, яка додала в неї можливість описувати рентабельність середнього бізнес-сегменту в даній індустрії. У той час як матриця BCG демонструє, що висока відносна частка ринку призводить до більшої рентабельності, матриця можливість/уразливість вимагає довести, що для дослідження середньої рентабельності сегмента існує можливість побудувати "нормативну криву".

Матриця можливість/уразливість показує взаємозв'язок між прибутком на вкладений капітал і відносну частку ринку, що виражається нормативною смугою в кривій, що має форму банана.



Мал. – Матриця можливість/уразливість

Докладніше про модель PIMS (<http://www.businesscom.biz/biblio/ebooks/economics/94.html>)

Додаток 7.12

Повторне народження організації або впровадження системи TQM

Уявіть себе в ролі клієнта вашої ж організації. Ви маєте намір купити продукцію або замовити послугу. Уявили? Перед тим, як ухвалити рішення щодо покупки, про що ви подумаете? Отож, споживач звичайно мучається, запитуючи себе про таке:

Чи придатний товар для використання? Клієнт хоче бути впевненим у тому, що ваша продукція виконає свої функції на тому ж рівні, на якому потрібно покупцеві. І чим довше покупка йому прослужить, тим для нього краще.

Чи є товари дефекти? Покупцеві важливо знати всі недосконалості того, що йому доведеться купити.

Чи якісний товар? У кожного своє поняття “якості”. Наприклад, перед вами два діаманти з різницею вартості в \$1500 через наявні відмінності в чистоті каменів. Але це важко помітити неозброєним оком. Дехто, виходячи із цього, розщедряться на той камінець, що подешевше. А інші будуть гордитися, що купили більш витончений виріб.

Робимо висновок: завжди важливо уявляти, як ваші клієнти розуміють якість.

Системам управління якістю продукції й обслуговуванням клієнтів присвячені тисячі публікацій. Західні фірми буквально перехоплюють одна в одній різні управлінські нововведення. Вони інвестують значні ресурси в навчання своїх співробітників працювати в умовах впровадження програм управління якістю. Вираз “організація, яку ведуть клієнти” став своєрідним девізом бізнесу. Причому цей девіз звучить на вже досить підготовленому ґрунті, де “облизування” клієнта вже порівняно давно впроваджене у свідомість людей. Необхідно просто (хоча це просто тільки на словах) звести зусилля організації в єдине ціле для досягнення кінцевого результату.

Довкілля культивує в будь-якій людині ідею двоїстої функції. Наприклад: я – клієнт, я плачу гроші й хочу мати краще, але я не можу бути клієнтом постійно. І далі: коли я на роботі, я зобов’язаний якісно виконувати свої обов’язки й одержувати за це гроші, щоб знову мати можливість стати клієнтом.

Сфера державного регулювання й загального державного монополізму йде в ми-

нуле. Йому на зміну, нехай і болісно, приходиться конкуренція й боротьба за клієнта. У різних галузях це відбувається по-різному, але тенденція однаково очевидна.

Існує досить багато причин, згідно яких організація може втягнутися у впровадження системи тотального управління якістю. Деякі з них:

- поліпшення якості дозволяє активніше продавати продукти й послуги, а й відповідно збільшувати присутність на ринку;
- зміцнення моралі працівників створить атмосферу задоволеності своєю працею;
- конкуренти виявляють агресію на ринку, тому необхідно відповідно реагувати.

Термін “тотальне управління якістю” (total quality management – TQM) став загальноприйнятим приблизно в середині 80-х років. Він означає залучення керівників і виконавців у процес ведення бізнесу на основі постійного задоволення або передбачення очікувань клієнтів. Цей процес супроводжується зобов'язаннями всіх працівників щодо неухильної участі в ньому.

TQM створено для вирішення таких завдань:

1. Залучення керівників і виконавців у процес.
2. Тотальне управління якістю стає методом ведення бізнесу, а не вважається одноразовою й тимчасовою програмою.
3. Виправдати очікування клієнта.

Що дає впровадження системи TQM?

Відповіді досить очевидні. Наприклад, клієнт стає лояльним до продукції. Але як далеко повинна заходити фірма? Якщо ви догодили покупцям, чи досить цього для досягнення успіху в бізнесі? Припустимо, основна маса клієнтів уже щаслива. А як бути з іншими? Що потрібно зробити, щоб задовольнити й цю малу групу?

Тут ми підходимо до основи основ системи TQM. В умовах цієї системи ви просто зобов'язані задовольнити всіх клієнтів, а також зробити додаткове зусилля – передбачити їхні очікування.

Крім того, TQM спрямоване на посилення іміджу й репутації фірми. Між цими термінами – істотне розходження. Імідж – це погляд на компанію очима клієнта. Репутація – це те, що клієнти говорять про компанію іншим. Якщо вам необхідно розставити нелегкі пріоритети в цій парі, ви, звичайно, інвестуєте спочатку в репутацію.

Невеликий приклад. Відкривається новий магазин: чисті світлі приміщення, нова апаратура, розкішні презентації. Імідж – позитивний, але далі йти нікуди. Відразу виникає пасивність продавців, зайва бюрократія при поверненні товару та інше. Клієнт розчарований, репутація падає вниз, бізнес занепадає.

TQM робить клієнта лояльним. Будь-який споживач, ставлячи ногу на поріг фірми, посилає їй німу записку: “Я довіряю вам у тому, що ваша фірма може надавати продукти й послуги, якість яких мене задовольнить. Але якщо Ви не виправдаєте мою довіру, я піду до інших”. Це не погроза. Це реальність.

Підвищення продуктивності праці – це теж завдання TQM. Система залучає працівника в процес удосконалювання фірми, одночасно стимулюючи його матеріально.

І, нарешті, зростання прибутку – чи не для цього варто піклуватися про клієнтів? При цьому TQM – не панацея. І для початку потрібно поставити діагноз вашій фірмі.

Діагностика компанії

Роздайте наведений нижче запитальник керівникам верхньої ланки. Відповіді можуть бути тільки “так” або “ні”. До запитальника додається коментар, який жодним чином не демонструється ві гім, хто відповідає. “Великому босові” рекомендуємо переглянути коментар тільки після відповідей на питання.

Перший етап діагностики

Поставте у відповідному полі (так/ні) оцінку, що відображає вашу думку щодо наведеного нижче твердження.

ТАК	НІ	ТВЕРДЖЕННЯ
		1. Моїй фірмі потрібно підсилити конкурентоспроможність на ринку.
		2. Наші клієнти вимагають поліпшення якості продуктів і послуг.
		3. Втрати матеріальних ресурсів і обсяги переробок досить значні.
		4. Наш імідж і репутація на ринку вимагають поліпшення.
		5. Ми часто затримуємо строки доставки продуктів і послуг.
		6. Низька якість коштує фірмі більших витрат.
		7. Керівники й виконавці говорять про необхідність зміни в наданні продуктів і послуг.
		8. Одна з моїх головних проблем — якість продуктів і послуг нашої фірми.
		9. Якість продуктів і послуг для мене важливі так само, як собівартість і виконання завдань по строках.
		10. Менеджери нашої компанії здатні виділити час для поліпшення якості продукції й послуг нашої фірми.

Коментар

Якщо Ви відповіли “ТАК” на більш ніж 50% тверджень, питання про впровадження TQM варто включати до порядку денного зборів акціонерів (співвласників, співробітників). З 10 тверджень головними є 8-10, тому що вони виявляють ваше особисте ставлення до поліпшення якості як системи, що призводить до зростання прибутку й стабільності Вашої фірми. Без чіткого “так” у пунктах 8-10 більшість тих, хто відповідав сумніваються в успіху системи TQM. Відповіді “ні” у пунктах 8-10 демонструє відсутність особистих зобов'язань щодо впровадження цієї системи для тих, хто відповідав.

Другий етап діагностики

Яка позиція працівників фірми щодо вдосконалювання управління якістю продукції й послуг? Використання іншого короткого запитальника, наведеного нижче, дозволяє оцінити внутрішній клімат у фірмі щодо питання якості продуктів і послуг і встановити своєрідний “пункт відліку”.

Цей запитальник доцільно використовувати періодично, запускаючи його в роботу для постійного зіставлення результатів. За можливості варто одержати відповіді від всіх працівників організації, а якщо це неможливо, варто використовувати репрезентативну вибірку.

Одержуючи ці папери, ваш співробітник має прочитати приблизно таке звернення: “Кожен з вас має можливість спостерігати за роботою фірми. Ми просимо відповісти на наведені нижче питання. Можете його не підписувати й не називати свого імені. У своїх відповідях намагайтеся не оцінювати наведені твердження як “погані” або “гарні”, скажіть лише про те, чи правильне те або інше твердження стосовно вашої фірми”.

Оцінна шкала — від 0 до 10 балів, де 10 балів означає, що наведене в запитальнику твердження правильне, а 0 балів означає, що це твердження стосується вашої компанії.

Опитувальник для персоналу

1. Наші керівники верхньої й середньої ланки щодня націлені на вдосконалювання якості продуктів і обслуговування клієнтів. Це їхнє основне зобов'язання в бізнесі.

2. Наша фірма має точне й повне уявлення про потреби наших клієнтів, і ми регулярно підтримуємо й обновляємо наші дані.

3. Наша фірма постійно пристосовується до потреб наших клієнтів.

4. Наша фірма вдосконалює якість продуктів і послуг переважно за допомогою дій, що упереджують, ніж контролюючих дій.

5. Наша фірма постійно підтримує зусилля своїх працівників у сфері вдосконалювання якості продуктів і послуг за допомогою навчання, інформування й оцінки.

6. Наша фірма завжди успішно адаптується до змін потреб і очікувань наших клієнтів.
7. Наша фірма регулярно інформує своїх працівників з питань задоволення або передбачення потреб наших клієнтів.

8. Кожен співробітник нашої фірми націлений і вживає конкретних заходів на задоволення й передбачення потреб і очікувань наших клієнтів.

9. Працівники фірми заохочуються за їхній внесок в удосконалювання якості продуктів і послуг.

10. Поліпшення якості продуктів і послуг є індивідуальною ціллю кожного працівника нашої фірми, яку він розуміє, підтримує й вживає конкретних заходів для її виконання.

Будь ласка, укажіть ваш статус:

Керівник вищої ланки управління _____

Керівник середньої ланки управління _____

Керівник нижчої ланки управління _____

Рядовий виконавець _____

Підсумуйте Ваші оцінки _____ балів

Рекомендації з обробки запитальника

1. Чим ближче підсумкова сума до 100 балів, тим ближче Ви до “ідеалу”.

2. Доцільно згрупувати відповіді за статусом працівників, щоб побачити розбіжності в оцінках.

3. Рекомендуємо групувати відповіді з кожного питання (тут необхідний комп'ютер), щоб побачити сильні й слабкі місця в розрізі статусу конкретних працівників.

Обов'язково “запускайте” цей опитувальник не менше одного разу на півроку, для того щоб бачити динаміку.

Джерело: <http://www.gaap.ru/biblio/management/uk/005.asp>

Додаток 7.13

Як застосувати аналіз “5 сил Портера” в індустрії краси

Маргарита Кучинська, Олександр Ходаков

(web site: http://www.cosmo-expo.ru/7/0.php?show_art=489)

На що здатнен ваш салон краси? Як він діє у галузі, на ринку, серед конкурентів? Як відповідає на зовнішні фактори? Що можна, і що потрібно змінити, щоб не втратити те саме місце під сонцем, до якого ви прагнете? На ці питання може дати відповіді галузевий аналіз, метою якого є визначення природи конкуренції в індустрії краси й здоров'я, а також конкурентних можливостей вашого салонного бізнесу.

Нам не вдалося виявити й сліду того, щоб хтось в індустрії краси намагався застосувати універсальний маркетинговий інструмент дослідження конкуренції п'яти сил Портера. Так що, напевно, це якщо не перша, то принаймні, одна з перших спроб. Народилася ця спроба випадково — одна випускниця вчиз писала дипломну роботу про розробку програми розвитку салону краси в міті Н. й надіслала свою роботу на рецензію одному з “метрів”, які бачили за своє життя чимало студентської писанини на салонну тему. Однак ця дипломна робота виявилася досить глибоким проробленням ринку салонних послуг, і було вирішено спільно доопрацювати деякі глави до відповідного рівня. Так і народився новий дует авторів “а ля Ільф і Петров”. Усе було відповідно до сучасного рівня інформаційного простору — люди ніколи не бачили один-одного, і готували реальну публікацію користуючись тільки електронною поштою. Для нагородження букмерівською премією, ми звичайно, зустрінемося. Жарт.

Конкуренція рухає світ. І салонний ринок — також.

Звернемося до міжнародного досвіду маркетингового аналізу конкуренції. У світі

час Майкл Портер висунув п'ятифакторну модель галузевого аналізу, що визначає основні конкурентні сили, спираючись на які будь-яка комерційна компанія може мати успіх у своїй галузі. І салон краси — не виключення.

Ось як М. Портер змальовує вплив п'яти сил.



Чому ми бачимо тільки чотири стрілочки, а не п'ять? Тому що п'ята перебуває усередині самого овалу — «Рівень конкуренції в галузі» (тобто п'ята сила впливу — це конкуренція салонів краси між собою).

На прикладі буде простіше розібратися в аналізі, розглянемо салон краси з досить широким спектром пропонованих послуг, не новачок на ринку, перебуває в центрі міста, має мету — підвищити свою конкурентоспроможність. Але, потрібно знати свої можливості. Для цього проаналізуємо його за п'ятифакторною моделлю М.Портера.

1. Загроза появи нових конкурентів

Загроза появи нових конкурентів у галузі залежить від «висоти» значної кількості вхідних бар'єрів у галузі краси в місті. Вхідні бар'єри в галузь можуть мати безліч форм.

1.1 Капітальні витрати новачків для входу в галузь.

Якщо нові салони краси будуть здійснювати вхід у галузь індустрії краси, то для них капітальні витрати будуть порівняно невеликі, отже, загроза появи нових конкурентів висока. Чому ми вважаємо, що ввійти на ринок можна відносно «задешево»? Адже для того, щоб відкрити сучасний, добре екіпірований салон потрібно кілька сотень тисяч доларів! Але все пізнається в порівнянні — так, бутік біжутерії або торговельний кіоск можна відкрити, маючи набагато менше стартового капіталу. Спробуйте відкрити автозаправку, або боулінг чи ресторан — у багатьох випадках інвестиції будуть набагато більшими, ніж при створенні салонного бізнесу. Оскільки нові салони відкривають підприємці, що заробили свої капітали де завгодно і як завгодно, то й вибирають вони найширше — розглядають ресторанний, розважальний, спортивний і інші варіанти нового для себе бізнесу. Як вибирають машину. Як вибирають квартиру. Вибір є. І засоби, як правило, дозволяють. І виходить, перебороти фінансовий вхідний бар'єр у декілька тисяч доларів для них не є значною трудностю.

1.2 Вірність бренду й витрати на переманювання споживачів.

У нашого салону краси за кілька років існування з'явилося багато постійних клієнтів, цьому сприяє зручне місце розташування. Але, наш салон охоплює лише деякі сфери косметології на відміну від конкурентів, які спеціалізуються на широкому асортименті косметологічних послуг. Наші конкуренти дають можливість клієнтам одержати в одному салоні краси широкий спектр послуг. Наш у цьому плані відстає, хоч і стежить за новинками в сфері косметології й медицини й наші фахівці завжди

готові проконсультувати клієнтів. Новим підприємствам, що з'являються в індустрії краси, як правило сучасної бізнес моделі (максимум послуг в одному місці) буде не занадто складно переманити клієнтів.

1.3 Дії контролюючих органів.

Урядові органи можуть заборонити або обмежити доступ на певний ринок за допомогою ліцензій і дозволів. Установлені владою різних країн високі стандарти безпеки й захисту здоров'я, навколишнього середовища й т.д. утрудняють проникнення на ринок, підвищуючи витрати кампаній на початковому етапі.

Для здійснення медичної діяльності необхідна ліцензія, що видається на 5 років, і дозволяє застосування інвазивних процедур. Якщо фахівці пройшли необхідне навчання, мають дипломи, салон відповідає стандартам, то органи державного нагляду не створюють перешкод при вступі нового салону — конкурента в індустрію краси й здоров'я міста, де розташований наш салон.

1.4 Неприступність каналів збуту.

Новачкові в галузі доводиться боротися за рівний доступ до каналів збуту, шукати своїх клієнтів, що може спричинити додаткові витрати. Чим тісніші зв'язки діючих на ринку краси міста салонів, тим суужніше вийти на ринок новачкам. Великі, відомі салони мають досить міцні канали збуту, виходячи з якості надаваних послуг, професіоналізму, місця розташування. У цьому випадку новим конкурентам — салонам буде важко проникнути в галузь.

1.5 Економія від масштабу виробництва існуючих у галузі конкурентів.

Домогтися більш-менш значимої економії від масштабу виробництва в цій галузі неможливо — оскільки традиційно домінує ручна праця. Лише окремі передові салони краси перейшли на апаратні методики, замінюючи ручну працю можливостями косметологічного устаткування. Як правило, це прискорює процедури, зменшує ризики помилки людського чинника, а найголовніше — найчастіше дає більший ефект, ніж ручні техніки проведення процедур. Такі салони витрачають менше часу на кожного клієнта, менше матеріалів (за рахунок того, що при апаратному впливі за законами фізики прискорюється проникнення косметичних засобів, а значить їх витрачається менше). Крім того, багато апаратних технологій обмежуються фізіотерапевтичним впливом — електричний струм, радіохвилі різної частоти тощо. У такому косметологічному устаткуванні практично взагалі немає витратних матеріалів або вони мінімальні. Певного ефекту від масштабу виробництва досягають також мережеві салони краси — вони "вибивають" знижки з постачальників професійної косметики, самостійно й централізовано займаються навчанням персоналу (найчастіше курси проходять на базі одного із салонів мережі). Тому, певна кількість салонів краси має перевагу у вигляді економії від масштабу, і це створить труднощі конкурентам, що з'являються, тому що їм буде складно втримувати ціни на рівні таких підприємств салонного ринку.

1.6 Супротив існуючих фірм.

Салони краси, що існують у цей час, чинять сильний супротив конкурентам, що з'являються і це виявляється як у ціновій, так і неціновій формі. Це створить більші труднощі для салонів-новачків.

Таким чином, аналізуючи обстановку в місті за наведеними вище факторами можна зробити висновок, що загроза появи нових конкурентів існує, і цей фактор робить значний вплив на силу конкуренції на місцевому сегменті ринку — зараз і в досяжній перспективі. Зважаючи на значимість цього фактора, на малюнку внизу він відзначений жирним шрифтом.

2. Загроза появи послуг-замінників

Загроза появи послуг-замінників існує, тому що в наш час набирає популярності пластична хірургія. За ціною ця непрямая послуга-замінник значно дорожче, але

ефект і якість на більш високому рівні, ніж послуги косметолога, масажиста або перукаря. Виходячи з бажання споживача одержати швидкий і якісний результат, його готовність “перейти” на дану послугу — замітник досить високий. Але існують і обмеження, які зводяться до високої ціни, так само як і ризик для здоров'я. Пластична хірургія хоч і гарантує результат, але наслідки, як показує практика, можуть бути як позитивні, так і негативні.

Ще однією послугою-замінником є використання цих послуг вдома. Наприклад, наявність різних кремів (для тіла-зміцнювальні, втягуючі антицелюлітні, проти зморшок, різні автозасмаги, скраби), яких з кожним днем у магазинах стає усе більше й більше, використання перукарських послуг вдома. Подібні послуги й товари коштують значно дешевше, але не гарантують очікуваного результату.

При цьому клієнти стають освіченішими, і більшість осягнули, що домашній догляд за дієвістю не витримує ніякого порівняння із салонними процедурами, до того ж у салоні заощаджується час, сили й додаються позитивні емоції від спілкування з майстрами краси.

Послуги-замінники є значною загрозою, якщо їхня кількість достатня, ціни доступні, споживчі властивості задовільні, а перехід не пов'язаний для споживачів з надмірними витратами.

Тому при виборі послуг потенційний споживач повинен вирішити, що ж йому важливіше: ціна або кінцевий результат. Але все-таки, поки що на ринку лікувально-косметологічних послуг міста споживачі надають перевагу салонам краси.

Прикладом може слугувати недавня історія із кремом-автозасмагою Dove. Ця новинка на ринку краси, до якої прекрасна половина поставилася зі значним інтересом і увагою. Попит на нову послугу-замінник був досить великий, але, переконавшись у недостатній результативності, ефект від крему був не тривалим, а деякі ділянки шкіри мали нерівномірний відтінок, споживачі повернулися до соляріїв у салонах краси.

Так само різні розрекламовані непрофесійні крему проти зморшок, втоми шкіри, для пружності, молодості, зволоження, не завжди мають належний ефект, тоді як у салоні краси за допомогою салонного косметологічного устаткування й руками професіоналів, з використанням високоякісних препаратів і засобів, з економією часу можна одержати результативний догляд.

Таким чином, висновок, загроза появи послуг-замінників не значно посилює конкуренцію усередині місцевого сегмента індустрії краси в цілому, і на наш салон краси й на його конкурентні позиції зокрема.

3. Важелі впливу покупців (клієнтів салону краси)

Кількість покупців послуг у кожного салону краси значна — сотні на місяць, але кожен з них діє значною мірою незалежно один від одного й купує невелику кількість послуг, їхній вплив на ринок слабкий.

З однієї сторони в цій галузі покупці мають незначний вплив на підприємство, тому що клієнтами є не великі споживачі, а індивідуальні, які не мають можливості взаємодіяти один з одним і узгоджено впливати на ціни, якість і інші умови продажів.

У багатьох інших галузях зворотна ситуація — сильні компанії — споживачі можуть спричиняти значний конкурентний тиск у тому випадку, якщо можуть забезпечувати вигідні для себе ціни, якість, сервіс тощо. Прикладом є мережеві супермаркети, здатні серйозно “прогнати” постачальників продуктів харчування, змусити їх не тільки “поступитися” у цінах, але заплатити маркетинговий вступний внесок — тільки для того, щоб їхні товари виявилися на полках магазинів.

Слава Богові, в індустрії краси й здоров'я тиск із боку споживачів послуг не значний. З іншого боку, навіть поодинокі споживачі можуть робити конкурентний тиск на салон краси за певних обставин:

Якщо послуги салону досить схожі з послугами конкурентів, то споживач може піти з одного салону на інший без особливих витрат, а постачальники послуг, у цьому випадку — салони краси, змушений іти на додаткові поступки, бажаючи зберегти клієнтів.

Кожен споживач особливо бажаний для салону, тому що ми прекрасно розуміємо перевагу деяких конкурентів в асортименті послуг, у їхній якості. Перспектива втрати клієнтів, особливо постійних може спонукати салон піти на додаткові поступки.

Великий вплив має поінформованість клієнтів про наш салон і наших конкурентів. Чим краще інформовані споживачі, тим вигідніше їхнє становище щодо постачальника. Зокрема Internet, відкриває нові можливості перед споживачами (у цьому випадку) пошуку інформації. Салон не має дієвої рекламної політики, що утрудняє споживачам бути інформованими щодо нашого салону, на відміну від відомих, великих салонів краси, які мають яскраві, привабливі сайти в Інтернеті, рекламні площі в спеціалізованих журналах, плакати на вулицях міста. Все це саме собою, впливає на споживача. Він інформованіший про ці заклади, і більш імовірно, що його вибір впаде саме на них, на шкоду нашому салонному бізнесу.

Таким чином, можна зробити висновок, що важелі впливу покупців якоюсь мірою тиснуть на конкурентоспроможність нашого салону, хоч і не є великими компаніями, а індивідуальними споживачами.

Саме тому цей фактор для салону (на малюнку) внизу відзначений жирним шрифтом.

4. Важелі впливу постачальників

Це важлива ланка в системі створення й поширення споживчої цінності компанії. Постачальники салонів-конкурентів можуть робити конкурентний тиск, якщо можуть забезпечити окремим гравцям салонного ринку більш вигідні умови з позиції цін, якості, споживчих властивостей устаткування, професійної косметики, видаткових матеріалів або строків поставки. Будь-який дріб'язок може впливати на роботу салону. Навіть така, здавалося б, дрібниця, як одноразові фартухи для майстрів стилістів — у когось із постачальників вони одним “пучком” висять на гачку, і щоб взяти собі один, майстер “висмикує” один. Все це рветься, падає, дратує. А в іншого постачальника все це акуратно складено в коробочку — діставай і одягай. Все-таки, порівнюючи міру впливу постачальників в індустрії краси з іншими галузями, доводиться дійти висновку, що в цілому матеріальні ресурси, що поставляються, не є унікальними й можуть бути замінені. Витрати на заміну так само не є високими. Постачальниками в індустрії краси є невеликі фірми — їхній ринок розмитий на сотні гравців, конкуренція серед них, мабуть, ще вище, ніж серед салонів краси. А виходить, що ціни на товари, які встановлюють салони, економічно адекватні. Отже, конкурентний вплив з боку постачальників значною мірою знижується.

Будь-які збої в поставці засобів або устаткування можуть підірвати діяльність салонного бізнесу. І таких прикладів чимало. Шляхом зниження ризику може бути тільки оцінка й вибір постачальника за критерієм надійності — обов'язково слід поцікавитися в тих, хто з ними співробітничав, чи не буває перебоїв у поставках, і наскільки чистою є їхня репутація.

Таким чином, можна зробити висновок, що важелі впливу постачальників якоюсь мірою натискають на салон краси, але це не є сильним впливом.

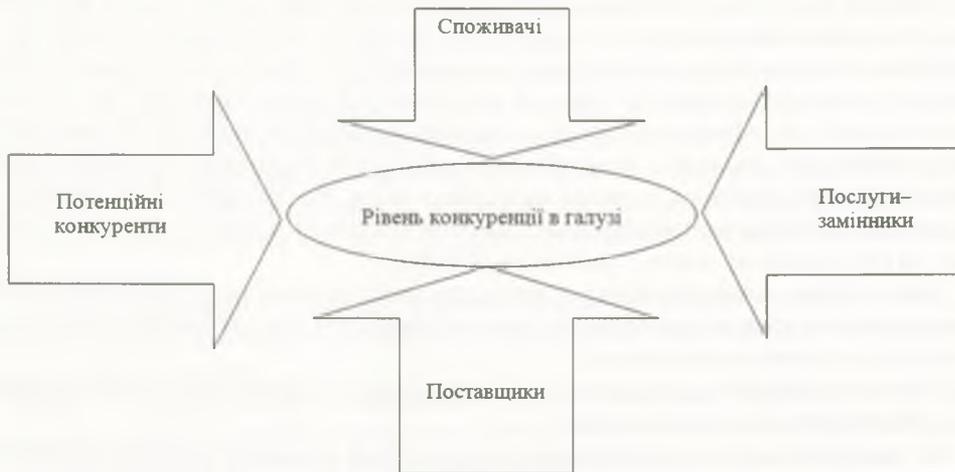
5. Рівень конкуренції в галузі

Салони в галузі конкурують один з одним як на ціновий, так і не ціновій основі. Розміри підприємств індустрії краси невеликі, що визначає наявність нежорстких вхідних бар'єрів, продукт досконалим. Споживачі зберігають вірність бренду, що полегшує рівень конкуренції для салону, і така конкуренція буде не ціновою. Покупці активні й у наявності є прямі й непрямі послуги — замітники, отже, ступінь конкурентного суперництва вище.

Таким чином, можна зробити висновок, що фактор конкуренції в галузі для нашого салону є визначальним (див. малюнок).

П'ятий фактор перебуває в центрі, і на нього спрямовані стрілки від чотирьох інших. Таким чином, підкреслюється, що значення цього фактора багато в чому залежить від впливу всіх чотирьох факторів, які "підтримують" його.

На малюнку представлено вплив п'яти факторів на аналізований салон.



Незалежно від рівня конкуренції для кожної компанії необхідним є розробка успішної стратегії, що забезпечить перевагу над конкурентами й зміцнить позиції перед покупцями.

Зважаючи на високий рівень конкуренції, утримувати свої позиції салону краси доводиться за допомогою розширення спектру послуг, поліпшення їх якості й просування товару на ринок.

Висновок: ключовим фактором, на якому варто зосередити аналіз стратегії – рівень конкуренції в галузі, який є досить високим.

Можна по різному ставитися до традиційних маркетингових методик, які активно досліджуються на різних магістерських програмах, називаючи їх надмірно теоретичними, можна вважати, що такого складного рівня досліджень індустрія краси не вимагає. Але галузь поступово переходить від "дитинства до зрілості", збільшується кількість салонів, вони з'являються навіть у маленьких містечках, посилюється конкуренція, а значить від дії "навмання", від "переможно реляційного настрою" при формуванні стратегії розвитку салонного бізнесу зможуть убезпечити нові (для нашої практики, на Заході й в інших вітчизняних сферах послуг вони давно застосовуються) методи маркетингового аналізу.

20.09.2008

Додаток 8.1

Стратегічний менеджмент

Тема 1. Процес стратегічного управління.

Лекція 1

Питання:

1. Вступ
2. П'ять завдань стратегічного управління
3. Визначення бачення й місії

4. Установка цілей
5. Розробка стратегії, стратегії корпорації

1.

Стратегія будь-якої організації уявляється у вигляді певної програми дій, розробленої керівництвом для успішного функціонування організації. За суттю, стратегія — це управлінський ігровий план ведення справи. Управлінці спираються на стратегію при видачі розпоряджень, наказів, які стосуються ведення справ організації. Поза стратегією немислиме існування продуманого варіанту поведінки, управління, внутрішня скоординованість дій з досягнення намічених результатів.

Формулювання стратегії і її впровадження — це два основні функції управління. Серед аспектів управлінської діяльності, мабуть, найбільш тривалий вплив на діяльність організації спричиняє рівень прогресивної майстерності, що демонструється командою управлінців при вирішенні завдань розробки довгострокового напрямку розвитку організації, визначення стратегічних кроків і підходів, реалізації стратегії.

Справді, грамотна стратегія й належне її виконання — найнадійніші підтвердження компетентності керівництва. Таким чином, критеріями оцінки керівництва організації є рівень компетентності, виявлений:

- а) при розробці стратегії, у поєднанні з
- б) рівнем компетентності виконання даної стратегії.

Чим продуманіша стратегія й чим менше прорахунків при її виконанні, тим більша ймовірність того, що організація повною мірою використовує всі свої потенційні можливості.

Разом з тим, це не означає, що чіткість розробки й реалізації стратегій уже гарантує високу дієвість функціонування організації протягом тривалого періоду. Завжди існує можливість короткочасних збоїв, оскільки дію не всіх несприятливих факторів можна передбачати й не на всі з них належним чином відреагувати. Управлінці зобов'язані пристосувати свою організацію до дії несприятливих факторів шляхом прийняття відповідних стратегічних захисних заходів і управлінських підходів, що дозволить домогтися нормального функціонування організації навіть в умовах несприятливої зовнішньої обстановки.

2.

Функція стратегічного управління містить п'ять взаємозалежних компонентів:

1. Визначення сфери підприємницької діяльності й формування бачення того, в якому напрямі варто вести організацію — це, по суті, прищеплювання організації відчуття цілей, завдань довгострокового напрямку й установлення місії.

2. Перетворення місії в конкретні довгострокові й короткострокові цільові показники діяльності.

3. Розробка стратегії досягнення намічених показників.

4. Дієві реалізація й виконання обраної стратегії.

5. Оцінка діяльності, критичний аналіз ситуації й внесення коректив у місію, цільові показники, стратегію або хід реалізації згідно реального досвіду, умов, що змінюються, нових ідей і нових можливостей.

3.

Стратегічні установки (місія) увійшли в моду останнім часом і деякими менеджерами розглядаються як альтернатива корпоративному плануванню. На мал. 1, взятому з базового підручника США зі стратегічного менеджменту (A.Thompson and A.Strickland. Strategic Management: Concepts and cases. Business Publications, Inc., 1987.), постановка стратегічного завдань визначається як перший етап у процесі корпоративного управління. У стратегічних установках закріплюються основні правила, відповідно до яких компанія проводить бізнес. Тут найважливішим для управлінців верхньої ланки будь-якого підприємства є питання: яка наша підприємницька ді-

яльність у цей час і якою вона буде в майбутньому? Повна відповідь на це питання передбачає від глибокого пророблення питання управліннями — а чим повинна займатися наша організація? — а також розвиток чіткішого бачення наряду, якому буде відповідати наша організація в найближчі 5-10 років. Для управління відповідь на питання — ким є наша організація в цей час і ким вона буде в майбутньому? — починається із процесу окреслення чіткого наряду руху й визначення особливостей даної організації. Бачення управліннями того, чого прагне досягти організація й ким вона прагне стати звичайно називається місією даної організації. Визначена у такий спосіб місія загалом дає інформацію про маршрут проходження організації й слугує відповіддю на питання: Хто ми? Що ми робимо? Куди нас ведуть?

4.

Процес встановлення цілей необхідний для перетворення місії й маршруту проходження в щось конкретне, за що можна боротися, чого можна досягти. Встановлення напружених, але цілком досяжних цільових показників оберігає від благодушності, метушні навколо того, що варто робити, і від посереднього ведення справ. Варто встановити як короткострокові, так і довгострокові цільові показники. Короткострокові цільові показники виступають як орієнтири діяльності організації на період одного-двох років; довгострокові цільові показники націлюють управління на те, що вони можуть зробити вже зараз для забезпечення функціонування організації протягом тривалого часу.

Так чи інакше встановленням цілей займаються всі без винятку управління. Кожна організаційна одиниця має потребу в конкретних таких, що піддаються кількісному виміру показниках, які точно визначають над чим буде працювати ця одиниця, вносячи свій внесок у досягнення генеральних, або зведених по організації в цілому цілей. Якщо розбити безліч генеральних цілей на окремі конкретні цілі, що встановлюються для кожної організаційної одиниці, і налагодити звітність управлінням нижчої ланки за результати діяльності підзвітних їм ланок, то виникне атмосфера цілопланування, і організація в цілому піде в заданому напрямі.

5.

Процес розробки стратегії проливає світло на вирішальний аспект діяльності управлінням: визначення способу досягнення намічених результатів з позицій сучасного стану організації й перспектив її розвитку. Цільові показники — це кінцеві пункти, а стратегія — засіб їхнього досягнення.

Стратегія є певною послідовністю кроків даної організації й набором управлінських підходів, які використовуються для досягнення поставлених цілей і реалізації місії даної організації. Реалізована на практиці послідовність кроків і підходів розкриває зміст генеральної стратегії; у той же час, планована послідовність кроків і підходів указує на те, яким чином варто поліпшити або змінити генеральну стратегію.

Як правило, реальна стратегія — це суміш початих раніше кроків, реалізованих у цей момент підходів і планованих дій. Причому, найбільше місце в стратегії організації приділяється підходам і рішенням, що добре зарекомендували себе на практиці.

Формування стратегії організації — справа всіх управлінням, а не тільки керівників вищої ланки. З огляду організації в цілому завдання розробки стратегії — безперервний процес. Тоді як один раз вибрані місія й довгострокові цілі організації можуть протягом багатьох років залишатися без змін, способи реалізації стратегії змінюються, тому що, по-перше, зовнішнє середовище перебуває в процесі постійних змін, по-друге, завдяки зусиллям управлінням відкриваються нові можливості й по-третє, з'являються нові ідеї щодо того, як удосконалити обрану стратегію. А отже, навіть найретельнішим чином пророблений план повинен залишатися гнучким, реагуючим на зміни зовнішніх умов.

Кожне з розглянутих вище завдань: визначення сфери підприємницької діяльності, установка цілей і формування стратегії, — передбачають певний напрям розвитку.

Взяті разом, вони дають відповідь на запитання — куди рухається організація і яким чином будуть досягнуті намічені результати. Всі разом вони і є стратегічним планом.

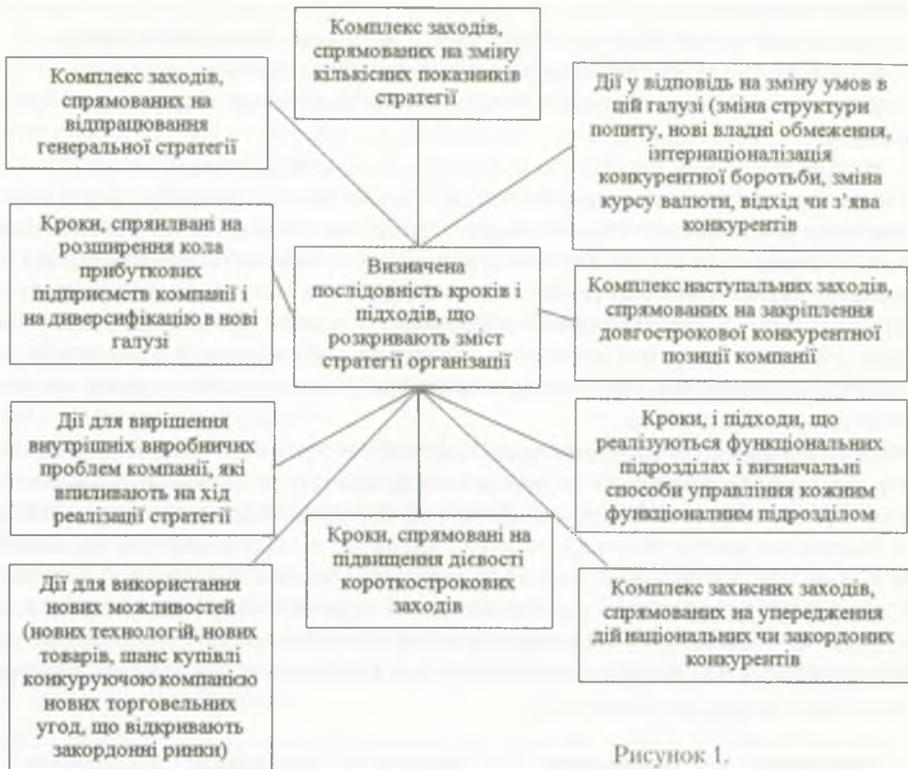


Рисунок 1.

*Тема 1. Процес стратегічного управління
Лекція 2*

Питання:

1. Реалізація, виконання й оцінка результатів стратегії.
2. Характеристика процесу стратегічного управління.
3. Хто управляє стратегією.
4. Переваги “стратегічного підходу” до управління.

1.

Функція реалізації стратегії складається зі з'ясування заходів, необхідних для впровадження обраної стратегії в дію, і виконання їх у чіткій відповідності з наміченим графіком. Управління процесом реалізації стратегії носить багатоплановий і головним чином адміністративний характер. До адміністративних завдань, які розв'язуються у ході впровадження стратегії, відносяться:

- Створення організаційної структури, що сприяє успішному виконанню стратегії.
- Розробка бюджету, за яким ресурси організації спрямовуються на вирішальні стратегічні напрями.
- Розробка системи стимулювання, що спонукує персонал організації працювати енергійніше в напрямі поставлених цілей.
- Ув'язування системи стимулювання з досягненням кінцевих результатів.
- Розробка спеціальних установок і методик поведінки в конкретних ситуаціях, що сприяють успішній реалізації стратегії.
- Мобілізація всіх сил управління на реалізацію стратегії й удосконалювання методів керівництва.

Ціль адміністративного керівництва — створення відповідності між нормальним ходом протікання процесів і методами управління стратегією. Найбільш важливих відповідностями є:

- відповідність між обраною стратегією й можливостями організації;
- відповідність між стратегією й системою стимулювання;
- відповідність між стратегією й внутріорганізаційними установками й методами поведінки;
- відповідність між стратегією й культурою корпорації тощо.

Неважко помітити, що реалізації стратегії є найбільш складною й поглинає більшу частину часу процесу стратегічного управління. Кількість внутріорганізаційних змін, необхідних для впровадження стратегії в дію, залежить насамперед від розміру наміченого стратегічного зрушення, а також від того, наскільки розходяться вимоги обраної стратегії з повсякденною практикою діяльності організації й наскільки відповідає ця стратегія культурі корпорації. Залежно від кількості й масштабу необхідних внутріорганізаційних змін процес повної реалізації стратегії триває від декількох місяців до декількох років.

Жодна з попередніх чотирьох завдань не вирішується раз і назавжди. Завжди виникають якісь непередбачені обставини, які спричиняють необхідність проведення оцінних заходів і введення за їхніми результатами коректив. Такому коректуванню можуть бути піддані як довгостроковий напрям і характер підприємницької діяльності, так і цільові показники й способи їхнього досягнення. Слід знати також, що ніколи не припиняються пошуки дієвіших шляхів реалізації стратегії. Окрім того, зміна зовнішніх умов може слугувати причиною коректування або ж докорінної перебудови стратегії.

На рисунку 2 зображено характерний взаємозв'язок п'яти завдань стратегічного управління, сформульованих вище.



Рисунок 2. – Характерний взаємозв'язок п'яти завдань стратегічного управління

Зображений процес стратегічного управління має такі характеристики:

1) через те, що кожна з п'яти функцій стратегічного управління передбачає оцінку й ухвалення рішення — здійснювати чи не здійснювати зміни — процес управління стратегією є безперервним: ніяка дія не є остаточною і всі дії піддаються змінам. Зміни ситуації або усередині організації, або поза нею, чи там, і там одночасно є причиною постійних стратегічних корекцій.

2) на практиці існує тісна взаємодія п'яти виділених етапів. Тому формулювання завдань кожного етапу також тісно взаємозалежне.

3) вирішення п'яти завдань стратегічного управління також не здійснюється ізольовано один від одного.

4) процес стратегічного управління відбувається нерівномірно в часі.

5) стратегічне управління націлене на максимально повну реалізацію можливо-

стей кожного індивідуума у справі виконання поточної стратегії. Головне — реалізація, а не розробка стратегічних змін.

3. Ієрархічні рівні стратегічних керівників диверсифікованої компанії:

1. Головний виконавчий директор і інші керівники вищої ланки, що несуть основний тягар відповідальності за прийняття вирішальних стратегічних кроків;

2. Керівники, відповідальні за діяльність допоміжних комерційних одиниць;

3. Керівники-функціонери даної комерційної одиниці, відповідальні за діяльність основних функціональних сфер;

4. Керівники основних діючих відділів і територіальних одиниць.

На вузькоспеціалізованому підприємстві представлено не більше трьох названих рівнів: рівень вищого керівництва, рівень керівників-функціонерів і рівень оперативного управління стратегією. Розглянуті разом вони окреслюють команду керівників, відповідальних за хід здійснення стратегічних заходів компанії.

У той же час, на підприємствах приватної, акціонерних форм власності, а також на невеликих приватних підприємствах, як правило, один або два управлінці виконують функції стратегічного керівника.

4. Перевагами стратегічного мислення й усвідомленого стратегічного керівництва є:

– глибокий рівень знання того, що робити й чого прагнемо досягти,

– швидке реагування адміністрації на зміни, появу нових можливостей і несприятливий розвиток подій,

– наявність в управлінців необхідного розумного обґрунтування тих або інших оцінок альтернативних варіантів вкладення капіталу і трудових ресурсів,

– уніфікація процесу прийняття стратегічних рішень в організації в цілому,

– активніша позиція керівництва й нівелювання тенденції пасивного прийняття зворотних і захисних заходів.

Ключові терміни

Місія організації — це (з позиції управління) відповідь на звичне питання: чим є наша діяльність зараз і яка вона буде в майбутньому? Офіційно прийнята місія загалом дає уявлення про маршрут руху організації й визначає концептуальний підхід до вирішення питання — чим повинна займатися ця організація й на досягнення чого вона вправі розраховувати.

Цільові установки — цільові показники, які повинні бути досягнуті організацією. Довгострокові цільові показники — результати, які повинні бути досягнуті протягом наступних 3-5 років або більш тривалого відрізка часу на безперервній основі рік у рік. Короткострокові цільові показники — найближчі орієнтири, вони задають темп досягнення довгострокових цільових показників.

Стратегія — управлінський план дій з досягнення цільових настанов організації, стратегія є певною послідовністю кроків і набір управлінських підходів, що розробляються адміністрацією для одержання бажаних результатів. Стратегія показує яким чином буде реалізована місія організації й досягнуті намічені цільові показники.

Стратегічний план — короткий виклад місії й напрямів руху організації, короткострокових і довгострокових цільових настанов, а також стратегії з позиції аналізу сформованої ситуації усередині організації й поза нею.

Формування стратегії — передбачає встановлення напряму, виходячи з місії організації, установку конкретних цільових настанов, а також процес, який властивий формуванню стратегії. Кінцевим пунктом формування стратегії є стратегічний план.

Реалізація стратегії — повний набір управлінських дій, пов'язаних із впровадженням стратегії в дію, спостереженням за ходом її виконання й досягненням поставлених результатів.

Опис впровадження стратегії можна знайти за адресою: (<http://www.humanities.edu.ru/db/msg/2351>)

Додаток 8.2

Контрольний аркуш (стратегічний розвиток інформаційного менеджменту):

Таблиця. Контрольні аркуші з ключових тем

Звіт про стратегію ІТ – Зміст

Резюме для менеджера

Умови

Резюме висновків

Резюме про виконавців

Виконавці

Вступ

Обставини дослідження

Бізнес-середовище

Цілі, ключові аспекти, критичні фактори успіху й проблеми бізнесу

Функції й процеси бізнесу

Зовнішні й внутрішні стратегічні сфери

Конкурентне середовище й конкурентна стратегія

Зовнішній і внутрішній ланцюг створення цінності

Потреба в інформації й концептуальні інформаційні системи

Іт-Середовище

Відомості про нинішній ПЗ й базах даних

Нинішні функції ІТ, стратегії, політика

Нинішня організація ІТ, цінності, стиль, SWOT

Архітектура інформації

Зовнішні перспективи ІТ

Бізнес-ІТ стратегія

Бізнес-резюме

Бізнес-рекомендації

Портфоліо додатків

Портфоліо необхідного розвитку

Портфоліо необхідних поліпшень

Портфоліо майбутнього розвитку

Аналіз портфоліо

Пріоритети

Витрати й прибутки

Моделі бізнесу й інформації

Стратегія управління ІТ

Організація ІТ

Політика відносно інвестицій і пріоритетів

Політика щодо вендорів

Політика щодо людської участі

Політика щодо ІТ в обліці

Стратегія поставок ІТ

Управління портфоліо додатків

Управління інформаційними ресурсами

Управління розвитком додатків

Обладнання, комунікації й мережі

Політика щодо можливостей систем

ПЗ й інструменти розвитку

Операційний менеджмент

Додатки

1. Проведення досліджень і процес планування
2. Оцінка портфоліо нинішніх додатків
3. Портфоліо розвитку – опис, обґрунтування тощо.
4. Архітектура інформації й моделі підприємства
5. Таблиця цілей, CSF тощо.
6. Аналіз ланцюга створення цінності
7. Запис семінарів, інтерв'ю і дискусій
8. Словник термінів

Додаток 8.3

Природні, трудові і ресурсів суспільного управління

Природні ресурси (англ. natural resources; нім. natürliche Ressourcen) — 1) однорідні складові природи, що є елементами екосистеми і придатні для задоволення певних потреб людини; 2) запас, який може бути використано у господарській діяльності людини і становить його сировинну і енергетичну базу.

Природні ресурси розподіляються за такими критеріями: природним — ресурси живої і неживої природи; виробничим (характер використання у виробничій діяльності людини) — первинні, вторинні, невичерпні, вичерпні, відновні і невідновні. Природні ресурси (за природним критерієм) різні за змістом: сонячне проміння, землі (у тому числі ґрунти), надра, води, атмосферне повітря, клімат, тваринний світ, рослинний світ, географічне положення, особливості рельєфу, розміщення ресурсів. Природні ресурси (за виробничим критерієм) — космічний простір, повітряний простір, радіочастотний ресурс; мінеральні, біологічні, рекреаційні ресурси; альтернативні джерела енергії (сонячне проміння, енергія вітру, води, наземна рослинність).

Природні ресурси (за виробничим критерієм) розподіляються на вичерпні та невичерпні, відновлювані та невідновлювані. До невичерпних природних ресурсів належать сонячна радіація, енергія води, вітру, до вичерпних невідновлюваних — мінеральна сировина, природні будівельні матеріали. До вичерпних відновлюваних природних ресурсів належать ґрунтовий покрив, водні ресурси, лікувальні грязі, рослини для палива тощо.

У структурі природних ресурсів особливим стратегічним ресурсом є земля. Прийнята в 1996 р. Конституція України визначила землю основним національним багатством, що перебуває під особливою охороною держави. Земля має державні кордони України, є територіальною базою розміщення народногосподарських об'єктів, місцем проживання населення, основним засобом виробництва (передусім сільського і лісового господарства). Всі землі України незалежно від їх цільового призначення, господарського використання і особливостей правового режиму належать до земельних ресурсів і становлять єдиний земельний фонд держави. Земельний фонд України становить 60,4 млн. га і складається із земель різного функціонального призначення, якісного стану та правового статусу.

Земельна площа (суша) становить понад 57,0 млн. га; її сільськогосподарська освоєність досягла майже 70,0%, розораність — 57,1%; частка ріллі в загальній площі сільськогосподарських угідь перевищила 79%. За цільовим призначенням земель та функціональним використанням земельний фонд України охоплює: сільськогосподарські угіддя (41,9 млн. га, або 69,4% від земельного фонду); ліси та лісовкриті площі (10,4 млн. га, або 17,2%); забудовані землі під промисловими і транспортними об'єктами, житлом, вулицями тощо (2,3 млн. га, або 3,8%); землі, що покриті поверхневими водами, — (2,4 млн га, або 4%); інші землі (3,4 млн. га, або 5,6%).

Рівень інтенсивності використання земельних ресурсів України є досить диференційованим у територіальному розрізі. Найвища залученість земель у господарській обіг склалася у Львівській, Донецькій, Тернопільській областях. У цілому земельні ресурси України характеризуються досить високим біопродуктивним ресурсом, а в його структурі висока питома вага ґрунтів чорноземного типу, що створює сприятливі умови для продуктивного землеробства. Найвищу сільськогосподарську освоєність території мають землі Запорізької (88,3%), Миколаївської (86,6%), Кіровоградської (85,7%), Дніпропетровської (82,8%), Одеської (83,2%) та Херсонської (81,4%) областей. На сучасному етапі земельні ресурси України деградує. Це зумовлено тим, що 70% від всього агроландшафту країни використовується для господарської діяльності, але через надмірне і неправильне використання родючість землі з кожним роком знижується. Екосистема ґрунту руйнується в основному через інтенсивний розвиток ерозії: останнім часом вона охопила понад 35% сільгоспугідь України. Активне використання добрив призвело до збільшення площі кислих ґрунтів (на 2,4 млн га за останні 15 років). На врожай сільськогосподарських культур впливає і товщина гумусового шару, а вона за останнє десятиліття знизилася в середньому на 20%. Майже 40% від загальної площі земельних ресурсів України належать до забруднених земель. При збереженні нинішніх темпів деградації ґрунту (ерозія, затоплення, зміни клімату та ін.) критичні значення рівня родючості можуть бути досягнуті через 20-30 років, а в окремих регіонах навіть раніше. Забруднюють земельні ресурси відходи людської діяльності. У країні діє близько 800 офіційних звалищ, загальна кількість сміття на яких перевищила 35 млрд т. Щорічно ця цифра зростає ще на 700-800 тис. т. Площа всіх полігонів з відходами вже займає 4% площі України. Речовини, які виділяються в результаті хімічних реакцій на полігонах твердих побутових відходів, здатні перетворити територію України на одну суцільну зону екологічного лиха.

Мінерально-сировинні ресурси — це сукупність різних видів корисних копалин, які можуть бути використані за сучасного рівня розвитку продуктивних сил. За характером використання мінеральні ресурси поділяються на: паливно-енергетичні, рудні й нерудні. На їх базі розвиваються такі важливі галузі промислового виробництва, як чорна і кольорова металургія, електроенергетика, машинобудування, хімічна промисловість та ін. У структурі паливних ресурсів України домінує кам'яне і буре вугілля, запаси якого за категоріями А + В + СІ на 1997 р. становлять 45,7 млрд т і є достатніми для забезпечення власних потреб. Основні запаси кам'яного вугілля зосереджені в Донецькому і Львівсько-Волинському басейнах; бурого вугілля — переважно в Дніпровському басейні. В Україні виявлено 307 родовищ нафти і газу, які зосереджені переважно на північному сході країни, у Прикарпатті і Причорномор'ї. Початкові розвідані запаси становили понад 3,4 млрд т умовного палива. Ступінь виснаження розвідних запасів становить понад 60%. Екологія страждає від нераціонального видобутку, неправильного закриття нерентабельних і вироблених шахт і кар'єрів, активізувалися процеси підтоплення міст і сіл, забруднення поверхневих і підземних водозаборів, просідання земної поверхні. В межах Донецька розміщений 61 терикон, який щорічно викидає в атмосферу близько 70 т шкідливих речовин. Серед них сірка, нітрати, кобальт, миш'як.

Водні ресурси — це поверхневі і підземні води, придатні для використання в народному господарстві. Водні ресурси виступають джерелом промислового і побутового водопостачання. Рівень забезпеченості України водними ресурсами є недостатнім і визначається формуванням річкового стоку, наявністю підземних і морських вод. Водні ресурси річкового стоку оцінюються у 209,8 км³, з яких місцевий стік на території України становить в середньому 52,4 км³, приток — 157,4 км³. Запаси підземних вод, не пов'язаних з поверхневим стоком, становлять 7 км³.

Крім того, в господарстві України використовується до 1,0 км³ морської води. В розрахунку на одного жителя України поверхневий місцевий стік становить близько 1045 м³. 80% населення України використовує воду з поверхневих джерел. Недостатнє очищення стоків, неякісне очищення промислових вод, надмірна насиченість органікою призводить до того, що сьогодні практично всі водойми країни наблизилися до 3-го класу забрудненості. Очисні споруди, що виробляють питну воду, розраховані на прийом води 1-2 класу забруднення. Як результат — 80% проб води показують, що її якість не відповідає умовам держстандартів. Майже 75% українців п'є воду з Дніпра, якість якої погіршується вниз за течією річки. Найскладніша обстановка з якістю питної води в Криму. Найчистіша вода в Україні в Полтавській області, де майже вся вода береться з підземних джерел. Лісові ресурси слугують важливим сировинним фактором для розвитку галузей народного господарства. Україна належить до країн з невисокою забезпеченістю лісом.

Площа її лісового фонду становить 10,8 млн. га, в тому числі вкрита лісом — 9,4 млн. га. Лісистість території становить лише 15,6%, причому її рівень територіальне досить диференційований: від 43,2% в Івано-Франківській області до 1,8% в Запорізькій. Наближеним до оптимального вважається показник на рівні 21-22%, який дає змогу досягти збалансованості між лісосировинними запасами, обсягами лісоспоживання і екологічними вимогами. Вікова структура лісів України характеризується такими співвідношеннями: молодняки займають 45,4% площі, середньовікові дерева — 37,7%, досягаючи та стиглі — відповідно 10,1 та 6,8%, що в 1,5-2 рази нижче від оптимальних величин. За останнє десятиліття в Україні значна частина лісових насаджень загинула від промислових викидів та постраждала від аварії на ЧАЕС. Крім того, загальний стан лісів України не відповідає еколого-економічним вимогам, а лісове господарство функціонує в складних екологічних умовах. Порушена збалансованість між лісосировинними запасами, обсягами лісоспоживання і екологічними вимогами; спостерігається значне виснаження лісосировинної бази, погіршення природних комплексів, деградація рослинного покриву; обмеженість інвестицій для лісогосподарського виробництва; скорочення обсягів лісокористування та низький рівень задоволення потреб у деревині за рахунок місцевих ресурсів. Рекреаційні ресурси забезпечують відновлення та розвиток життєвих сил людини, витрачених у процесі трудової діяльності, тобто слугують для регенерації здоров'я і підтримки працездатності населення. До рекреаційних ресурсів відносять об'єкти і явища природного походження, які можуть бути використані для лікування, оздоровлення, відпочинку, туризму. До їх складу входять бальнеологічні (мінеральні води, грязі), кліматичні, ландшафтні, пляжні та пізнавальні ресурси. Вони розміщені практично на всій території України, однак територіально дуже нерівномірно. Найвища концентрація рекреаційних ресурсів склалася в південних областях України — на території Одеської, Миколаївської, Херсонської, Запорізької та Донецької областей, а також в Автономній Республіці Крим. Унікальні рекреаційні ресурси зосереджені в Карпатах. Значні запаси мінеральних вод розміщені у Львівській (Трускавець, Моршин, Східниця, Великий Любень, Немирів), Полтавській (Миргород), Вінницькій (Хмельник) областях. В Україні є великі запаси лікувальних грязей в Івано-Франківській, Одеській областях та в Автономній Республіці Крим. Завдяки поєднанню певних природних факторів та ресурсів формуються потужні рекреаційні комплекси. Територіальна структура рекреаційного комплексу представлена рекреаційними пунктами (окремо розміщені санаторії, пансіонати тощо), рекреаційними районами (рекреаційні пункти і курорти з відповідною інфраструктурою), рекреаційними регіонами (група рекреаційних районів) та рекреаційними зонами (сукупність взаємопов'язаних регіонів).

Атмосферне повітря — глобальний Природні ресурси — постійно деградує. Щорічно в атмосферу України потрапляє понад 6 млн. т шкідливих речовин і вуглекислого газу. Традиційно головними забруднювачами залишаються промислові підприємства. Однак збільшення кількості автомобілів на дорогах спричинило і збільшення шкідливих викидів в атмосферу. Постійно зростає кількість відірацьованих газів, що надходять у повітря на території великих міст. Загальна кількість усіх автомобільних викидів становить 2,3 млн. т. Основна причина деградації Природні ресурси України — стихійне поглиблення суперечностей між природним змістом їх функціонування та соціально-економічною формою їх використання, неефективне управління природними ресурсами на макро-, мезо- та макрорівнях. Цілісність процесу функціонування Природні ресурси зумовлює необхідність формування цілісного механізму державного управління, який має бути основним інструментом для зупинення їх деградації. Природні ресурси за своїми властивостями не є природним потенціалом, який може бути більшим або меншим від суми вхідних природних ресурсів. Для перетворення природних ресурсів у природний потенціал потрібен дієвий макроекономічний механізм управління.

Трудові ресурси (Labour resources) — це: 1) частина населення країни, яка, маючи відповідні психофізіологічні, фізичні та інтелектуальні якості, здатна виробляти матеріальні й духовні блага і послуги, тобто здійснювати корисну діяльність; 2) наявні в нинішній час і передбачувані в майбутньому ресурси праці суспільства з відповідними кількісними та якісними характеристиками.

Вихідною у дослідженні сутності явища трудові ресурси слугує категорія “ресурси”. У сучасній економічній літературі існують різні підходи до класифікації ресурсів, найбільш загальними серед яких є марксистська та ринкова. Марксистська класифікація ресурсів ґрунтується на тому, що фундаментальною основою розвитку людського суспільства є матеріальне виробництво, яке завжди передбачає наявність таких трьох факторів: робочої сили; предметів праці; засобів праці. У вітчизняній економічній літературі, що тривалий час базувалася на марксистській теорії, шлях до розуміння трудових ресурсів пролягав через дослідження соціально-економічних форм праці, її нормування та організації людини як головної виробничої сили суспільства. В основі ринкової класифікації економічних ресурсів лежить теорія трьох факторів виробництва — землі, праці, капіталу. Під поняттям “ресурси праці” (трудо-ві ресурси) розглядаються усі людські ресурси, які є у суспільстві і доступні для використання в процесі виробництва. Зміст трудові ресурси найповніше розкривається через зміст категорії “економічно активне населення”.

Категорія трудові ресурси уперше була уведена в науковий обіг і практику роботи в 1922 р. академіком С.Г.Струмилінім і розглядалася як робоча сила країни або народу у віці 16-49 років. Це дало можливість багатьом дослідникам трактувати трудові ресурси як чисельність осіб обох статей працездатного віку (жінки від 16 до 55, чоловіки від 16 до 60), здатних брати участь у виробництві товарів і послуг, а також осіб обох статей, старших і молодших працездатного віку, зайнятих у суспільному виробництві. З цієї когорти виключені непрацюючі інваліди праці та війни I та II груп і непрацюючі особи працездатного віку, що отримують пільгові пенсії.

Трудові ресурси суспільства визначаються показниками не тільки наявних на сьогодні, а й передбачуваних у майбутньому ресурсів праці. Як засвідчує історія суспільного розвитку, країни світу, у яких створені умови для формування, найкращого використання трудові ресурси, де високо цінується праця і здійснюється постійна турбота про їх відтворення, збагачення, є найбільш багатими, цивілізованими у світі. За підрахунками Світового банку, у складі національного багатства США основні виробничі фонди становлять 19%, природні ресурси — 5%, а людський капітал — 76%.

Відповідні показники для Західної Європи — 23,3 та 74%. Трудові ресурси у структурі національного багатства України складають лише 46,7% (природні — 34,9%, виробничі фонди — 18,4%), що актуалізує необхідність підвищення дієвості управління трудові ресурси у країні. Управління трудовими ресурсами [Management labour resources] — це:

1) система впливу на процеси формування, розподілу і використання, збереження і відтворення ресурсів праці відповідно до поточних і стратегічних цілей соціально-економічної політики держави;

2) свідомий і цілеспрямований вплив суспільства на процеси функціонування трудових ресурсів, здійснюваний на основі урахування притаманних їм закономірностей та тенденцій з метою забезпечення сприятливих умов для формування і розвитку трудового потенціалу, раціонального використання, збереження, відновлення та розвитку трудових ресурсів, належного рівня соціального захисту людини у сфері праці.

Ресурси суспільного управління — наявні матеріальні, духовні, енергетичні та інші реальні можливості, які суб'єкти суспільного управління використовують для забезпечення керованості інших учасників суспільних відносин з метою досягнення цілей розвитку. Найчастіше йдеться про такі типи ресурсів: економічні, фінансові, матеріально-технічні, кадрові, інформаційні тощо.

Економічними ресурсами є всі речові чинники виробництва, які використовують для виготовлення товарів і послуг. Умовно, з урахуванням особливостей особистісного фактора, який об'єднує працю і підприємницьку діяльність, що перебувають у статиці (тобто робоча сила, яка не функціонує), останні можна віднести до поняття "факторів виробництва".

У процесі розподілу валового національного продукту у підприємств, організацій, держави формуються доходи і грошові нагромадження, які називаються фінансовими ресурсами. Залежно від рівня, на якому проходить формування і використання фінансових ресурсів, їх поділяють (так як і всі фонди грошових коштів) на:

- централізовані — які утворюються на рівні держави, окремих адміністративно-територіальних одиниць, об'єднань, міністерств;
- децентралізовані — створюються окремими суб'єктами господарювання.

Обсяг фінансових ресурсів залежить від ступеня розвитку економіки країни, методів господарювання. Матеріально-технічні ресурси включають в себе різноманітні матеріальні елементи виробництва, які використовуються, в основному, як предмети праці у виробничих процесах. Вони є матеріальними елементами оборотних засобів і їх вартість повністю відтворюється у вартості продукції (робіт), на виготовлення яких вони були витрачені впродовж певного циклу.

Кадрові ресурси — штатний склад кваліфікованих працівників органів державної влади, підприємств, установ, організацій.

Інформаційні ресурси включають у себе масиви документів інформаційних систем (в архівах, фондах, банках даних, бібліотеках, депозитаріях, музейних сховищах).

Можна також розглядати інші типи ресурсів. Зокрема: геополітичні ресурси — це можливості географічного положення держави, регіону, території культурні ресурси, до яких слід віднести духовні цінності, знання, вірування, управлінську культуру, освітній рівень; правові ресурси, що засновані на правосвідомості громадян країни і характеризуються якістю законів та підзаконних актів, їх виконанням, дотриманням режиму законності; мотиваційні ресурси, що характеризують здатність підвищення або пониження соціального статусу як суспільно значущої ролі людини відповідно до соціальної стратифікації; силові ресурси — це засоби і апарат силового впливу та ін.

Додаток 9.1

Класифікація різновидів моніторингу

Критерій класифікації	Різновиди моніторингу та їхня характеристика
Тип об'єкта моніторингу	<p>Науково-технічний моніторинг — виявляє тенденції розвитку науки й техніки.</p> <p>Техногенний моніторинг — відслідковує параметри стабільності великих технічних об'єктів і споруд.</p> <p>Кліматичний моніторинг — фіксує основні характеристики клімату.</p> <p>Екологічний моніторинг — відстежує взаємодію природи й людини.</p> <p>Економічний моніторинг — досліджує економіку, діяльність її суб'єктів.</p> <p>Медичний моніторинг — відслідковує захворюваність населення, розвиток охорони здоров'я.</p> <p>Демографічний моніторинг виявляє тенденції розвитку демографічних характеристик населення.</p> <p>Фінансовий моніторинг — відслідковує фінансові процеси.</p> <p>Політичний моніторинг — вивчає процеси влади, функціонування політичної системи, її суб'єктів і насамперед держави.</p> <p>Управлінський моніторинг — відображає проблеми управління.</p> <p>Соціальний моніторинг — вивчає об'єкти й процеси соціальної сфери: соціальну захищеність, бідність, задоволення потреб тощо.</p> <p>Моніторинг культури — фіксує процеси в сфері культури, виховання, науки, релігії тощо.</p>
Результат моніторингу	<p>Науково-дослідний моніторинг, результатом якого є знання закономірностей і тенденцій розвитку об'єкта.</p> <p>Контролюючий моніторинг, результатом якого є процедури контролю.</p> <p>Управлінський моніторинг, результатом якого є управлінські рішення.</p>
Функціональне призначення	<p>Діагностичний моніторинг — передбачає кваліфікацію проблем системи.</p> <p>Аналітичний моніторинг — спрямований на аналіз проблем системи.</p> <p>Прагматичний моніторинг — орієнтований на вироблення практичних дій із системою.</p> <p>Прогностичний моніторинг — передбачає розробку прогнозів системи.</p>
Ступінь відображення системи й середовища	<p>Моніторинг системи — орієнтований на виявлення реакцій системи на зовнішнє середовище.</p> <p>Моніторинг зовнішнього середовища — спрямований на вимір впливів зовнішнього середовища на систему.</p> <p>Моніторинг системи-універсум — орієнтований на з'ясування взаємодії системи й середовища.</p> <p>Моніторинг рівноваги й досягнення мети — відслідковує відхилення системи від стану рівноваги або від мети.</p>
Характер руху об'єкта	<p>Інноваційний моніторинг — відображає інноваційні процеси, їх стимули й гальмування.</p> <p>Антикризовий моніторинг — виявляє дієвість антикризових заходів.</p>
Спосіб виміру	<p>Звітно-статистичний моніторинг — ґрунтується на підготовці статистичних звітів. Опитувальний моніторинг, коли засобами одержання інформації є опитування учасників досліджуваного процесу.</p> <p>Експертний моніторинг — використовує як джерело інформації фахівців.</p> <p>Моніторинг контент-аналіз — засобами одержання інформації є аналіз документів у формі контент-аналізу.</p> <p>Телефонний моніторинг — орієнтований на телефонне опитування.</p> <p>Моніторинг за допомогою спостереження, періодичних фокус-груп — ґрунтується на спостереженні й сфокусованому спостереженні.</p>

Закінчення таблиці

Ступінь нормування	Нормативний моніторинг – будується на встановленні відповідності характеристик нормі. Ненормований моніторинг – будується на з'ясуванні розбіжностей станів об'єкта
Ступінь відображення параметрів об'єкта	Комплексний моніторинг – відображає всі сторони об'єкта. Некомплексний моніторинг – відображає найважливіші сторони об'єкта

Додаток 9.2

Індекси економічного розвитку й економічної ефективності Криму

1. Економічне зростання

1.1 дохід на душу населення й тенденції

1.2 тенденції інфляції

1.3 Тенденції розвитку економічних секторів:

– Сільське господарство

– Туризм

– Промисловість

– Транспорт

– Високі технології/інновації в сфері економії енергії

1.4 Тенденції розвитку МСП⁴

2. Економічний і бізнес-клімат

– Заробітна плата (офіційна й реальна)

– Інвестиції (зафіксовані капітальні інвестиції й закордонні прямі інвестиції)

– Інфраструктура (дороги, зв'язок)

3. Торговельні відносини в Україні й за її межами

– Імпорт/експорт на територію іншої частини України

– Імпорт/експорт за кордон

II. Індекс соціального розвитку Криму

2.1 Дохід домогосподарства (заробітна плата, пенсія, дохід від продаж)/витрати (харчування, комунальні послуги, одяг, інше)

2.2 Зайнятість/безробіття (короткострокове й довгострокове безробіття, сезонне безробіття)

2.3 Бідність/нерівність (менше ... доларів на місяць)

2.4 Упорядкованість

2.4.1 Житлова площа (м²)

2.4.2 Доступ до комунальних послуг:

– Будинки, підключені до водопостачання, газу, електрики, опалення

– Доступність цих послуг

III. Індекс розвитку людини в Криму

3.1 Демографічні тенденції

3.1.1 Етнічний склад

3.1.2 Народжуваність/смертність

⁴Тенденції розвитку малого і середнього підприємництва (МСП). Включається до звітів з економічного розвитку, оскільки на ці суб'єкти підприємницької діяльності не поширюються норми про заборону державної підтримки (підтримкою не обмежується), окрім того такі підприємства мають істотний соціальний ефект для регіону через само зайнятість громадян. У різних країнах світу на них припадає від 40 до 60 % ВВП (в Україні – 13%).

- 3.1.3 Імміграція/еміграція
- 3.1.4 Розподіл за віковими групами
- 3.2. *Розвиток у сфері освіти*
 - 3.2.1 Інвестиції в освіту (державні й приватні)
 - 3.2.2 Кількість учнів у школах і профтехучилищах
 - 3.2.3 Рівні освіченості (молодь, доросле населення)
- 3.3. *Розвиток у сфері охорони здоров'я*
 - 3.3.1 Інвестиції в охорону здоров'я (державні й приватні)
 - 3.3.2 Тривалість життя
 - 3.3.3 Тенденції по основних захворюваннях:
 - Туберкульоз (на 10 000 чоловік)
 - Діабет (на 10 000 чоловік)
 - СНІД (на 10 000 осіб)
- 3.4. *Антисоціальна поведінка*
 - 3.4.1 Зловживання алкоголем або наркотиками
 - Алкоголізм (на 10 000 осіб)
 - Наркоманія (на 10 000 осіб)
 - 3.4.2 Злочини на 10 000 осіб (без позбавлення волі)
- 3.5. *Розвиток міжетнічних відносин*
 - 3.5.1 Рівень толерантності
 - 3.5.2 Ризик конфлікту, пов'язаний з
 - Земельним питанням
 - Мовою й культурою
 - Віросповіданням
- 3.6. *Розвиток політичних відносин*
 - 3.6.1 в межах Криму
 - 3.6.2 з Києвом
 - 3.6.3 з Москвою
 - 3.6.4 з ЄС
- 4. *Індекс екологічного розвитку Криму*
 - 4.1 Використання земельних ресурсів (кількісні і якісні параметри)
 - використання для сільськогосподарських потреб
 - використання для будівництва
 - не використовується
 - 4.2. *Забруднення повітря*
 - 4.3 *Забруднення води*
 - 4.4 *Промислові й побутові відходи*

Додаток 9.3

Опис основних якісних методів збору інформації

Опитування — це з'ясування позиції людей або одержання від них відповіді на яке-небудь питання.

Опитування може бути:

- масовим, кваліфікованою й експертним залежно від характеристики респондентів (звичайні громадяни, кваліфіковані фахівці, експерти в окремій сфері чи галузі)
- одиничним або груповим
- вільним (є тема й ціль, немає конкретної схеми опитування), структурованим, (схема опитування містить відкриті питання із допустимим вільним формулюванням відповідей), повністю стандартизованим (закриті питання з альтернативними варіантами відповідей)

- одноразовим або багаторазовим
- особистим (усним інтерв'ю), телефонним, письмовим (поштовим анкетуванням)
- відкритим, прихованим, глибинним.

Можна виділити такі найхарактерніші види опитування:

Поштове опитування — різноманітні опитування за допомогою розсилання анкет зі структурованими й стандартизованими питаннями, із запропонованими альтернативними або вільними відповідями.

Телефонне інтерв'ю проводиться для вивчення попиту, наприклад, смаків покуців щодо конкретних продуктів. Опитування проводиться за сценарієм, спеціально розробленим для певного сегмента ринку.

Експертні оцінки — збір первинної інформації під час проведення персональних інтерв'ю з фахівцями у сфері, думка яких заслуговує на увагу. Експертами можуть бути керівники різних рівнів, які приймають рішення або впливають на вирішення проблеми, що вивчається, представники наукових кіл, працівники галузі водопостачання.

Дельфі-Метод є різновидом методу експертних оцінок, коли проводять багаторазове анонімне опитування експертів, формуючи проміжні результати опитування для одержання кінцевої групової оцінки процесу або проблеми.

Інтерв'ю — метод збору соціальної інформації, що ґрунтується на вербальній соціально-психологічній взаємодії між інтерв'юером і респондентом з метою одержання даних, які цікавлять дослідника.

Під час інтерв'ю контакт між дослідником і респондентом здійснюється за допомогою інтерв'юера, що ставить запитання, передбаченого дослідженням, організовує й спрямовує бесіду з кожною людиною, фіксує отримані відповіді відповідно до інструкції. Для одержання того самого обсягу інформації при використанні методу інтерв'ю дослідник витрачає більше часу й засобів, ніж при анкетуванні. Додаткових витрат вимагають відбір і навчання інтерв'юерам, контроль за якістю їхньої роботи.

За технікою проведення розрізняють:

– вільне інтерв'ю — тривала бесіда за загальною програмою без чіткої деталізації питань;

– спрямоване (стандартизоване) інтерв'ю — спілкування інтерв'юера й респондента за регламентованим детально розробленим запитальником і інструкцією інтерв'юера, що зобов'язаний точно дотримуватися сформульованих питань і їхньої послідовності. У стандартизованому інтерв'ю, звичайно, переважають закриті питання;

– напівстандартизоване інтерв'ю — поєднує в собі особливості двох попередніх видів.

Запитальник — документ, у якому сформульоване й тематично згруповані питання, передбачено місце для записів відповідей на них. До запитальника додають, так звані, протоколи інтерв'юера, які містять основні відомості про процес інтерв'ю.

На інтерв'ю впливають місце, конкретні обставини, тривалість його проведення (найчастіше респондент погоджується на нетривале інтерв'ю).

Глибинне інтерв'ю — слабоструктурована особиста бесіда інтерв'юера з респондентом у формі, що спонукує останнього до детальних відповідей на поставлені питання.

Перед початком серії інтерв'ю дослідник готує план, відповідно до якого буде проводитися інтерв'ю. На відміну від звичайного опитування, план глибинного інтерв'ю є просто переліком запитань, по яких інтерв'юер повинен довідатися думку респондента. Після підготовки плану бесіди відбираються респонденти й безпосередньо проводяться інтерв'ю.

Тривалість глибинного інтерв'ю може становити від півгодини до декількох (2-3) годин, залежно від складності теми, а також кількості й глибини питань, які вивчаються.

Інтерв'ю записується на аудіо й/або відеоапаратуру для полегшення наступної розшифровки й аналізу даних, а також для того, щоб не втратити важливу інформацію.

Після завершення інтерв'ю його аудіо й/або відеозапис піддається обробці, у результаті якої дослідник одержує повний текст усього інтерв'ю. На основі цих текстів і вражень інтерв'юера складається аналітичний звіт.

Успіх глибинного інтерв'ю багато в чому залежить від професіоналізму й особистих якостей інтерв'юера. Для проведення інтерв'ю потрібний кваліфікований фахівець. Йому повинні бути властиві звички встановлення контакту з людьми, гарна пам'ять, здатність швидко реагувати на нестандартні відповіді, терпіння. У процесі інтерв'ю не можна робити психологічний тиск на опитуваного, опонувати й сперечатися з ним.

Глибинне інтерв'ю доцільно використовувати замість фокус-групи в наступних випадках:

- тема інтерв'ю допускає обговорення окремих тем
- обговорюється тема в якій існують чіткі суспільні норми, і на думку респондента може вплинути відповідь групи (сплата податків тощо)
- неможливо зібрати всіх респондентів в одному місці й в один час (респонденти нечисленні, віддалені один від одного й/або дуже зайняті).

Фокус-Групи — якісний метод збирання інформації, що базується на дискусії між респондентами із приводу проблеми, що вивчається. У таких дискусіях беруть участь 6-12 респондентів, не знайомих один з одним. Фокус-Групи спрямовані на одержання якісної інформації щодо думок, очікувань людей крізь призму їхнього індивідуального досвіду.

Практичне проведення дослідження за допомогою фокус-груп містить у собі три головних етапи:

- 1) постановка цілей і планування дослідження
- 2) проведення фокус-груп
- 3) аналіз результатів і передача їх замовникові

Процес постановки цілей передбачає одержання відповідей на три головних питання:

- яку проблему хоче вирішити замовник?
- за рахунок яких засобів він може її вирішити і які можливі альтернативи?
- яка інформація необхідна для того, щоб прийняти рішення й здійснити потрібні кроки?

Також на першому етапі необхідно визначити наявність передумов для використання методу фокус-груп, співвіднести обсяг дослідницького завдання з бюджетними й методичними можливостями. Далі складається план дослідження, у якому відзначаються мети дослідження; опис досліджуваної групи; масштаби дослідження (число груп і географія проведення). Також у програму повинні входити наступні документи:

- опис груп із розшифровкою їх складу
- фільтруюча анкета
- тематичний план (запитальник) групового інтерв'ю
- календарний план дослідження (з розбивкою по етапах)
- бюджет і опис витрат

Проведення фокус-групи складається з наступних етапів:

- 1) відбір учасників
- 2) перевірка готовності
- 3) зустріч учасників
- 4) початковий етап — вступне слово, так зване “розбивання льоду”
- 5) основна частина дискусії
- 6) завершення фокус-групового інтерв'ю

Проводить фокус-групу модератор — спеціально підготовлена людина. Процес записується на відео- (аудіо), також можуть бути присутніми проінструктовані спостерігачі.

В аналізі даних можна виділити два головних методи:

- пошук кодованих категорій
- групування даних.

Результати аналізу повинні бути представлені замовникові у формі звіту. Існує три види звітів:

- 1) усний звіт — опис узагальненої інформації про дослідження, основні результати.
- 2) короткий звіт — до 20 сторінок. Містить у собі вступ, цілі, методологію, результати, рекомендації або наступні кроки.
- 3) деталізований звіт — за формою нагадує короткий звіт. Крім того, включають безпосередню ілюстрацію цитат зі стенограми обговорення.

Перевагами методу фокус-груп є: можливість одержання інформації про причини поведінки, формування певних установок респондентів; можливість побудови різного роду моделей об'єкта дослідження; широкі можливості використання методу спостереження; можливість одержання можливих даних щодо ширості респондентів; більша оперативність методу.

Недоліком фокус-груп є те, що їхня результативність значною мірою залежить від кваліфікації модератора

Додаток 9.4

Типова структура звіту з моніторингу

I. Коротке резюме:

1. Назва об'єкта моніторингу
2. Основні результати моніторингу досягнення цілей, виконання завдань і заходів
3. Рекомендації

II. Звіт

4. Назва об'єкта моніторингу (із зазначенням періоду моніторингу)
5. Перелік бенефіціаріїв об'єкта моніторингу
6. Пріоритети, цілі, завдання, заходи об'єкта моніторингу
7. Очікувані (заплановані) результати
8. Перелік показників (індикаторів) для вимірювання прогресу в об'єкті моніторингу
9. Джерела й методи обробки даних
10. Порівняння очікуваних (запланованих) і досягнутих результатів в об'єкті моніторингу
11. Обмеження при досягненні результатів
12. Висновки на основі порівняння очікуваних (запланованих) і досягнутих результатів
13. *Рекомендації* для об'єкта моніторингу
14. Додатки (за необхідності)

Додаток 9.5
Моніторинг сталості послуги децентралізованого водопостачання

Таблиця для моніторингу сталості децентралізованої послуги водопостачання на рівні громади (за часом збору даних).

№	Назва показника	Одиниця виміру	Періодичність виміру	Базове значення (рік)	Прогнозне значення (рік)	Фактичне значення (рік)	Строки надання даних	Джерело даних	Метод збору даних	Відповідальні за збір і аналіз даних
1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.
2.	Кількість спожитої води (дебіт води) домогосподарствами, що уклали угоди	м ³	Щомісячно	Число, місяць, рік	Число, місяць, рік	Число, місяць, рік	До 5 числа	Голова ОК	Подвірний обхід	Прізвище, установа
3.	Кількість використаної води (водовідведення-каналізація – за наявності)	м ³	Щомісячно	Число, місяць, рік	Число, місяць, рік	Число, місяць, рік	До 5 числа	Голова ОК	Подвірний обхід	Прізвище, установа
4.	Кількість використаної води для технічних потреб (полив, водоопі для тварин, тощо)	м ³	Щомісячно	Число, місяць, рік	Число, місяць, рік	Число, місяць, рік	До 5 числа	Голова ОК	Подвірний обхід	Прізвище, установа
5.	Аналіз якості води	Питома вага	Щомісячно	Число, місяць, рік	Число, місяць, рік	Число, місяць, рік	Згідно договору	СЕС	Відбір води	Прізвище, установа
6.	Тиск у водогоні	Па, Ра	Щомісячно	Число, місяць, рік	Число, місяць, рік	Число, місяць, рік	До 5 числа	Голова ОК	Подвірний обхід	Прізвище, установа
7.	Кількість втрат води через неякісність водогонів	м ³	Щомісячно	Число, місяць, рік	Число, місяць, рік	Число, місяць, рік	До 5 числа	Голова ОК	Подвірний обхід	Прізвище, установа
8.	Кількість споживачів, що встановили прилади обліку	Кількість осіб, %	Щоквартально	Число, місяць, рік	Число, місяць, рік	Число, місяць, рік	До 5 числа	Голова ОК	Подвірний обхід	Прізвище, установа
9.	Час подачі води	Кількість годин	Щоквартально	Число, місяць, рік	Число, місяць, рік	Число, місяць, рік	До 10 числа	Голова ОК	Подвірний обхід	Прізвище, установа
10.	Вартість послуги водопостачання (тарифи)	Гри./м ³	Щоквартально	Число, місяць, рік	Число, місяць, рік	Число, місяць, рік	До 10 числа	Сільрада, Голова ОК	Контент-аналіз квитанцій на оплату послуги	Прізвище, установа
11.	Наявність заборгованості в оплаті послуги водопостачання	Осіб/грн.	Щоквартально	Число, місяць, рік	Число, місяць, рік	Число, місяць, рік	До 10 числа	Сільрада, Голова ОК	Контент-аналіз квитанцій на оплату послуги	Прізвище, установа

Продовження таблиці

№	Назва показника	Одиниця виміру	Періодичність виміру	Базове значення (рік)	Прогнозне значення (рік)	Фактичне значення (рік)	Строки надання даних	Джерело даних	Метод збору даних	Відповідальні за збір і аналіз даних
1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.
12.	Кількість заходів з інформування населення про важливість послуги водопостачання	Одиниць	Щоквартально	Число, місяць, рік	Число, місяць, рік	Число, місяць, рік	До 20 числа	РДА, Сільрада, ОК	Контент-аналіз інформацій, протоколи зборів	Прізвище, установа
13.	Кількість звернень за медичною допомогою споживачі води з криниць	Кількість осіб, %	Щоквартально	Число, місяць, рік	Число, місяць, рік	Число, місяць, рік	До 10 числа	ФАП, лікарня	Статистичний облік, контент-аналіз	Прізвище, установа
14.	Кількість звернень за медичною допомогою осіб, що уклали угоди на водопостачання	Кількість осіб, %	Щоквартально	Число, місяць, рік	Число, місяць, рік	Число, місяць, рік	До 10 числа	ФАП, лікарня	Статистичний облік, контент-аналіз	Прізвище, установа
15.	Кількість поривів водогонів	Кількість/години	Щоквартально	Число, місяць, рік	Число, місяць, рік	Число, місяць, рік	До 10 числа	Сільрада, Голова ОК	Подвірний обхід	Прізвище, установа
16.	Кількість скарг на послуги водопостачання: якість води, тарифи, обслуговування	Одиниць	Щоквартально	Число, місяць, рік	Число, місяць, рік	Число, місяць, рік	До 10 числа	РДА, Сільрада, ОК	Контент-аналіз письмових і усних скарг, подвірний обхід	Прізвище, установа
17.	Кількість скарг від мешканців, які використовують інші джерела водопостачання щодо впливу децентралізованої системи	Одиниць	Щоквартально	Число, місяць, рік	Число, місяць, рік	Число, місяць, рік	До 10 числа	РДА, Сільрада, ОК	Контент-аналіз письмових і усних скарг, подвірний обхід	Прізвище, установа
18.	Кількість постійно проживаючих	Кількість осіб, %	Щопівроку	Число, місяць, рік	Число, місяць, рік	Число, місяць, рік	До 20 числа	Сільрада	Статистичний облік	Прізвище, установа

Продовження таблиці

№	Назва показника	Одиниця виміру	Періодичність виміру	Базове значення (рік)	Прогнозне значення (рік)	Фактичне значення (рік)	Строки надання даних	Джерело даних	Метод збору даних	Відповідальні за збір і аналіз даних
1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.
19.	Кількість домогосподарств, що уклали угоди на водопостачання	Кількість, %	Щопівроку	Число, місяць, рік	Число, місяць, рік	Число, місяць, рік	До 10 числа	Голова ОК	Контент-аналіз	Прізвище, установа
20.	Кількість домогосподарств, відключених від водопостачання	Кількість, %	Щопівроку	Число, місяць, рік	Число, місяць, рік	Число, місяць, рік	До 10 числа	Голова ОК	Контент-аналіз	Прізвище, установа
21.	Кількість користувачів криниць	Кількість осіб, %	Щопівроку	Число, місяць, рік	Число, місяць, рік	Число, місяць, рік	До 10 числа	Голова ОК	Подвірний обхід	Прізвище, установа
22.	Характер реагування на проблемні питання (видання розпорядчих документів, наради, виділення фінансування, дисциплінарні заходи, інші заходи, ігнорування проблем тощо)	Одиниць	Щопівроку	Число, місяць, рік	Число, місяць, рік	Число, місяць, рік	До 10 числа	Голова ОК	Подвірний обхід, контент-аналіз	Прізвище, установа
23.	Вартість нерухомості з послугою водопостачання	грн.	Щорічно	Число, місяць, рік	Число, місяць, рік	Число, місяць, рік	До 10 числа	Сільрада, Голова ОК	Контент-аналіз	Прізвище, установа
24.	Кількість джерел водопостачання (всіх)	Одиниць	Щорічно	Число, місяць, рік	Число, місяць, рік	Число, місяць, рік	До 10 числа	Сільрада, Голова ОК	Статистичний облік	Прізвище, установа
25.	Кількість операторів водопостачання	Одиниць	Щорічно	Число, місяць, рік	Число, місяць, рік	Число, місяць, рік	До 10 числа	Сільрада, Голова ОК	Статистичний облік	Прізвище, установа
26.	Площі зрозумілих земель	га	Щорічно	Число, місяць, рік	Число, місяць, рік	Число, місяць, рік	До 10 числа	Сільрада, Голова ОК	Статистичний облік	Прізвище, установа

Продовження таблиці

№	Назва показника	Одиниця виміру	Періодичність виміру	Базове значення (рік)	Прогнозне значення (рік)	Фактичне значення (рік)	Строки надання даних	Джерело даних	Метод збору даних	Відповідальні за збір і аналіз даних
1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.
27.	Відсоток доходів домогосподарства, витрачених на послугу водопостачання	%	Щорічно	Число, місяць, рік	Число, місяць, рік	Число, місяць, рік	До 10 числа	Сільрада, Голова ГОК	Статистичний облік, Подвірний обхід	Прізвище, установа
28.	Загальні експлуатаційні витрати на одне домогосподарство	грн.	Щорічно	Число, місяць, рік	Число, місяць, рік	Число, місяць, рік	До 10 числа	Сільрада, Голова ГОК	Статистичний облік, Подвірний обхід	Прізвище, установа
29.	Відсоток свердловин, обладнаних водозахисними зонами, що відповідають національним стандартам	%	Щорічно	Число, місяць, рік	Число, місяць, рік	Число, місяць, рік	До 10 числа	Сільрада, Голова ГОК	Статистичний облік	Прізвище, установа
30.	Відсоток санітарних водозахисних зон для водовідведення, що відповідають національним стандартам	%	Щорічно	Число, місяць, рік	Число, місяць, рік	Число, місяць, рік	До 10 числа	Сільрада, Голова ГОК	Статистичний облік	Прізвище, установа
31.	Доступність та зручність послуг водопостачання (доступність та безперервність надання послуги, наявність офісу, кадри тощо)	Одиниця	Щорічно	Число, місяць, рік	Число, місяць, рік	Число, місяць, рік	До 10 числа	Сільрада, Голова ГОК	Статистичний облік, Подвірний обхід	Прізвище, установа
32.	Усвідомлення потреби у функціонуванні децентралізованої моделі надання послуг водопостачання та рівень довіри споживачів послуги до оператора водопостачання	Одиниця	Щорічно	Число, місяць, рік	Число, місяць, рік	Число, місяць, рік	До 10 числа	Сільрада, Голова ГОК	Статистичний облік, Подвірний обхід	Прізвище, установа
33.	Збільшення соціально-побутових можливостей	Одиниця	Щорічно	Число, місяць, рік	Число, місяць, рік	Число, місяць, рік	До 10 числа	Сільрада, Голова ГОК	Подвірний обхід	Прізвище, установа

Закінчення таблиці

№	Назва показника	Одиниця виміру	Періодичність виміру	Базове значення (рік)	Прогнозне значення (рік)	Фактичне значення (рік)	Строки надання даних	Джерело даних	Метод збору даних	Відповідальні за збір і аналіз даних
1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.
34.	Частка вільного часу, пов'язаного з послугою водопостачання (хобі, телебачення, книги, театр, кіно тощо)	годин	Щорічно	Число, місяць, рік	Число, місяць, рік	Число, місяць, рік	До 10 числа	Голова ОК	Подвірний обхід	Прізвище, установа
35.	Середня тривалість життя в домогосподарствах, що уклали угоди на водопостачання	роки	Щорічно	Число, місяць, рік	Число, місяць, рік	Число, місяць, рік	До 10 числа	Сільрада, Голова ОК	Контент-аналіз	Прізвище, установа
36.	Приріст інвестицій	грн.	Щорічно	Число, місяць, рік	Число, місяць, рік	Число, місяць, рік	До 10 числа	Сільрада, Голова ОК	Статистичний облік	Прізвище, установа
37.	Привабливість населеного пункту		Щорічно	Число, місяць, рік	Число, місяць, рік	Число, місяць, рік	До 10 числа	Сільрада, Голова ОК	Контент-аналіз	Прізвище, установа

На підставі даних таблиці для моніторингу сталості децентралізованої послуги водопостачання на рівні громади заповнюється таблиця за блоками.

Таблиця за блоками з моніторингу сталості послуги децентралізованого водопостачання

Питання моніторингу та оцінки	Моніторинг сталості послуги децентралізованого водопостачання		
	Короткострокові критерії (1 рік)	Середньострокові критерії (3 роки)	Довгострокові критерії (5 років)
Якість послуги децентралізованого водопостачання	<i>Інституційний блок</i>		
	Кількість постійно проживаючих	Кількість постійно проживаючих	Кількість постійно проживаючих
	Кількість домогосподарств, що уклали угоди на водопостачання	Кількість домогосподарств, що уклали угоди на водопостачання	Кількість домогосподарств, що уклали угоди на водопостачання
	Кількість домогосподарств, відключених від водопостачання	Кількість домогосподарств, відключених від водопостачання	Кількість домогосподарств, відключених від водопостачання
	Кількість джерел водопостачання (всіх)	Кількість джерел водопостачання (всіх)	Кількість джерел водопостачання (всіх)

Продовження таблиці

Моніторинг сталості послуги децентралізованого водопостачання				
Питання моніторингу та оцінки	Короткострокові критерії (1 рік)	Середньострокові критерії (3 роки)	Довгострокові критерії (5 років)	
Якість послуги децентралізованого водопостачання	<i>Інституційний блок</i>			
	Кількість операторів водопостачання	Кількість операторів водопостачання	Кількість операторів водопостачання	
	Доступність та зручність послуг водопостачання (доступність та безперервність надання послуги, наявність офісу, кадри тощо)	Доступність та зручність послуг водопостачання (доступність та безперервність надання послуги, наявність офісу, кадри тощо)	Доступність та зручність послуг водопостачання (доступність та безперервність надання послуги, наявність офісу, кадри тощо)	Доступність та зручність послуг водопостачання (доступність та безперервність надання послуги, наявність офісу, кадри тощо)
	Усвідомлення потреби у функціонуванні децентралізованої моделі надання послуг водопостачання та рівень довіри споживачів до оператора водопостачання	Усвідомлення потреби у функціонуванні децентралізованої моделі надання послуг водопостачання та рівень довіри споживачів до оператора водопостачання	Усвідомлення потреби у функціонуванні децентралізованої моделі надання послуг водопостачання та рівень довіри споживачів до оператора водопостачання	
	Приріст інвестицій	Приріст інвестицій	Приріст інвестицій	Приріст інвестицій
	Збільшення соціально-побутових можливостей	Збільшення соціально-побутових можливостей	Збільшення соціально-побутових можливостей	Збільшення соціально-побутових можливостей
	Середня тривалість життя в домогосподарствах, що уклали угоди на водопостачання	Середня тривалість життя в домогосподарствах, що уклали угоди на водопостачання	Середня тривалість життя в домогосподарствах, що уклали угоди на водопостачання	Середня тривалість життя в домогосподарствах, що уклали угоди на водопостачання
	Привабливість населеного пункту	Привабливість населеного пункту	Привабливість населеного пункту	Привабливість населеного пункту
	<i>Організаційний блок</i>			
	Кількість споживачів, що встановили прилади обліку	Кількість споживачів, що встановили прилади обліку	Кількість споживачів, що встановили прилади обліку	
Кількість заходів з інформування населення про важливість послуг водопостачання	Кількість заходів з інформування населення про важливість послуг водопостачання	Кількість заходів з інформування населення про важливість послуг водопостачання		

Продовження таблиці

Моніторинг сталості послуги децентралізованого водопостачання					
Питання моніторингу та оцінки	Короткострокові критерії (1 рік)	Середньострокові критерії (3 роки)	Довгострокові критерії (5 років)	Надстрокові критерії (понад 5 років)	
	Технічний блок				
Якість послуги децентралізованого водопостачання	Кількість спожитої води (дебіт води) домогосподарствами, що уклали угоди	Кількість спожитої води (дебіт води) домогосподарствами, що уклали угоди	Кількість спожитої води (дебіт води) домогосподарствами, що уклали угоди	Кількість спожитої води (дебіт води) домогосподарствами, що уклали угоди	
	Кількість використаної води (водовідведення-каналізація – за наявності)				
	Кількість використовуваної води для технічних потреб (полив, водопій для тварин, тощо)	Кількість використовуваної води для технічних потреб (полив, водопій для тварин, тощо)	Кількість використовуваної води для технічних потреб (полив, водопій для тварин, тощо)	Кількість використовуваної води для технічних потреб (полив, водопій для тварин, тощо)	
	Аналіз якості води	Аналіз якості води	Аналіз якості води	Аналіз якості води	
	Тиск у водогоні	Тиск у водогоні	Тиск у водогоні	Тиск у водогоні	
	Якість матеріалів водогонів	Якість матеріалів водогонів	Якість матеріалів водогонів	Якість матеріалів водогонів	
	Кількість поривів водогонів	Кількість поривів водогонів	Кількість поривів водогонів	Кількість поривів водогонів	
	Кількість втрат води через неякісність водогонів				
	Відсоток свердловин, обладнаних водозахисними зонами, що відповідають національним стандартам	Відсоток свердловин, обладнаних водозахисними зонами, що відповідають національним стандартам	Відсоток свердловин, обладнаних водозахисними зонами, що відповідають національним стандартам	Відсоток свердловин, обладнаних водозахисними зонами, що відповідають національним стандартам	Відсоток свердловин, обладнаних водозахисними зонами, що відповідають національним стандартам
	Відсоток санітарних водозахисних зон для водовідведення, що відповідають національним стандартам	Відсоток санітарних водозахисних зон для водовідведення, що відповідають національним стандартам	Відсоток санітарних водозахисних зон для водовідведення, що відповідають національним стандартам	Відсоток санітарних водозахисних зон для водовідведення, що відповідають національним стандартам	Відсоток санітарних водозахисних зон для водовідведення, що відповідають національним стандартам
Площі зрошуваних земель (за наявності)	Площі зрошуваних земель (за наявності)	Площі зрошуваних земель (за наявності)	Площі зрошуваних земель (за наявності)	Площі зрошуваних земель (за наявності)	

Закінчення таблиці

Моніторинг сталості послуги децентралізованого водопостачання				
Питання моніторингу та оцінки	Короткострокові критерії (1 рік)	Середньострокові критерії (3 роки)	Довгострокові критерії (5 років)	Надстрокові критерії (понад 5 років)
	<i>Фінансовий блок</i>			
	Вартість послуги водопостачання (тарифи)			
	Відсоток доходів домогосподарства, витрачених на послугу водопостачання			
	Загальні експлуатаційні витрати на одне домогосподарство			
	Наявність заборгованості в оплаті послуги водопостачання			
	Вартість нерухомості з послугою водопостачання			

Додаток 9.6

Контекст Канади

Хронологія розвитку функції оцінювання

У березні 1992 р. федеральний борг склав 423 млрд. кан. дол. В той же час потрібно було витратити все більше на соціальні програми (безробіття, довілля, старіння населення, дорожча охорона здоров'я) — питання, які програми фінансувати і як?

1977 — вперше оголошено політику уряду, яка вимагає оцінювання програм. Ця політика мала назву “Оцінювання Програм Міністерствами та Агенціями” вимагала формального, систематичного та періодичного оцінювання програм і встановила вимоги до оцінювання, які є актуальними і сьогодні. Політика складалася із 2-х компонентів:

- самооцінювання міністерствами
- оцінювання як центрально-керований процес (встановлення пріоритетів, допомога міністерствам, моніторинг якості оцінювання, нагляд за оцінюваннями, які замовлені федеральним урядом)

У квітні 2002 р. набула дії переглянута політика стосовно оцінювання. Основний наголос — на внутрішньому зв'язку функції оцінювання та менеджменту за результатами.

Ця політика ґрунтується на трьох принципах:

- основною відповідальністю тих, хто управляє програмами є досягнення результатів та своєчасне звітування про них
- ретельне та об'єктивне оцінювання є важливим інструментом досягнення результатів
- міністерства за допомогою Секретаріату Ради Казначейства є відповідальними за впровадження та здійснення оцінювання у своїх структурах

Через 6 років у всіх міністерствах було запроваджено оцінювання. Результати використовуються по всіх міністерствах та є доступними для громадськості.

На оцінювання було покладено великі сподівання щодо підтримки ключових функцій Уряду:

- розподіл ресурсів;
 - ефективність діяльності;
 - звітність та підзвітність споживачів;
 - чи програма є успішною (досягає бажаних цілей) та ефективною.
- Як оцінювання використовується для прийняття рішень:
- підтримка програм, які добре працюють;
 - виявлення програм, які більше непотрібні (змінилася ситуація);
 - виявлення програм, які не спричиняють очікуваних змін, тому що не досягають мети або мають негативні побічні ефекти;
 - виявлення програм, які можна замінити іншими, дешевшими програмами.

Федеральний уряд є відповідальним за великі видатки та програми: 1993-94 рр. — 161 млрд. кан.дол. Ці видатки розподілені на 1500 складових (політик, програм), кожна із своїми цілями.

Кабінет Міністрів замовляє оцінювання 10-20 разів на рік. Комітети Кабінету також виявляють все ширший інтерес до оцінювання.

У 1993 р. Генеральний Аудитор здійснив аудит оцінювання 11 програм та 42 відділів з оцінювання в усіх міністерствах. Критерії аудиту:

- міністерства повинні оцінювати ефективність програм і звітувати (ця робота у свою чергу повинна бути ефективною);
- результати оцінювання потрібно використовувати у прийнятті рішень;
- потрібно створити організаційні можливості цієї роботи;
- практика оцінювання повинна відповідати вимогам політики.

Потрібна організаційна та управлінська структура для запровадження системи оцінювання:

– у міністерствах відповідальним за оцінювання є Заступник міністра, а керує практичною роботою один із керівників, незалежний від інших структур.

Оцінювання у міністерствах

– майже повністю оцінювання здійснюється у міністерствах;

– тенденція: міністерства основну увагу приділяють оцінюванню невеликих програм.

Недоліки: мало оцінювань, які б залучали 2 і більше міністерств, тобто міжміністерські програми не оцінюються. Наприклад, Міністерство фінансів та Міністерство національного здоров'я провели окремі оцінювання пенсійних програм.

Комітет Сенату з національних фінансів слухав питання про розвиток системи оцінювання. Основні проблеми:

– об'єктивність (баланс між зовнішнім та внутрішнім оцінюванням);

– баланс між бажанням децентралізувати владу та потребою централізованого контролю за оцінюванням;

– пріоритети програм.

Додаток 9.7

Матриця оцінювання

Запитання	Під-питання	Метод	Виміри	Джерела інформації/ методи збирання даних	Вибірка	Аналіз	Коментарі
Які заходи здійснюються в рамках програми? (описові запитання)	Кому слугує програма? Що відбувається з її учасниками? Як вона працює?	Швидке оцінювання. Описове дослідження. Порівняння із планом.	Кількість та категорії людей, які отримали послуги. Опис заходів програми.	Документація та записи програми. Коротке спостереження заходів програми. Співбесіди із учасниками та персоналом.	"Снігова куля". 2-3 працівники на місце, де виконується програма.	Частотність та серединні значення Підсумок кроків програми Окремі теми для коментарів	Необхідно описати будь які відхилення між намірами та тим, що досягнуто, та причини цьому.
Чи програма досягає своїх цілей? (нормативні запитання)	Чи досягнуто цілей виходу/ продукту програми? Чи досягнуто цілей результату? Своєчасно? В межах бюджету?	Повне оцінювання. Порівняння заходів програми з її цілями.	Число учасників програми, які отримали послуги. Поліпшення вмінь у порівнянні із цілями. Часові рамки. Витрати.	Цілі програми. Документація програми. Опитування, спостереження, експертна оцінка.	Стратифікована випадкова вибірка. Окремі працівники	Порівняння фактичних вимірів діяльності із відповідними цілями. Окремі теми для коментарів	Де цілі перевищено або не досягнуто, записати розмір цієї невідповідності. Записати будь-які очевидні побічні ефекти
Яким є вплив програми?	На цільових споживачів програми? На інших? "Хвилевий ефект"? У порівнянні з чим?	Орієнтоване оцінювання, вивчення потреб споживачів. Дослідження впливу програми	Рівень діяльності оцінюється у порівнянні з потребами. Порівняння з іншими програмами.	Поглиблена оцінка потреб споживачів програми і визначення основних результатів. Опитування, спостереження експертна оцінка, фокус-групи з учасниками та членами їх сімей	Перепис – всі працівники. Вибірка "снігова куля" членів сімей (для визначення хвилевого ефекту)	Порівняння фактичних результатів цієї програми із результатами інших програм. Інформація про витрати	Чи є такий спосіб найбільш ефективним спосібом вирішення визначеної проблеми? Чи є подальші потреби у цій програмі?

Складена за матеріалами: International Program for Development Evaluation Training (IPDET). Building Skills to Evaluate Development Interventions. Module 10. Introduction to Development Evaluation. The World Bank Group. Carleton University. IOB/ Ministry of Foreign Affairs, Netherlands, 2002. P.10-2

Додаток 9.8

Контрольний список плану оцінювання

*Вступна частина**1. Підготовка до оцінювання*

Джерело	Хто замовляє оцінювання
Визначення	Яка мета оцінювання
Запитання	На які основні запитання потрібно відповісти
Тип оцінювання	Формувальне, підсумкове тощо
Інформація	Яка потрібна інформація

2. Організаційне забезпечення

Організаційний механізм	Який підрозділ організації буде здійснювати оцінювання? Декілька підрозділів різних організацій? Оцінювач ззовні?
Повноваження	Хто надає повноваження на проведення оцінювання
Виконавці	Хто буде виконувати оцінювання? Чи відповідає склад групи оцінювачів вимогам стейкхолдерів?
Надійність виконавців	Чи виконавці є компетентними, досвідченими та надійними?
Управління оцінюванням	Хто управлятиме всім процесом оцінювання?
Кваліфікація	Які кваліфікації очікуються від оцінювача?
Ресурси та приміщення	Яким є приміщення, умови, обладнання для здійснення оцінювання?
Навчання	Хто, яке і для кого буде здійснювати навчання з оцінювання?
Споживачі	Для кого здійснюється оцінювання?
Результат (продукт)	Який очікується результат оцінювання?
Графік	Яким є узгоджений графік проведення оцінювання?

3. Методологія

Логічна модель	Які моделі та інструменти використовувати? Як буде здійснюватися оцінювання?
----------------	---

Основна частина

Контекст та суспільні умови

Контекст стратегічного плану	Історичні, сучасні, політичні, правові, інституційні умови, попередні стратегічні плани/програми
Стейкхолдери	Всі особи, або групи осіб, які мають будь-який вплив на стратегічний план
Споживачі	Реципієнти (клієнти) товарів/послуг стратегічного плану
Виконавці	Керівники та працівники, які реалізують стратегічний план
Паблік рілейшинз	Яким чином стейкхолдери будуть повідомлені про оцінювання

Технічний план

Цілі	Оцінювач повинен перетворити загальні умови оцінювання у детальний, але гнучкий технічний план
Інформація	Якими є цілі оцінювання?
Методи	Які види інформації буде зібрано?
Накопичення та зберігання інформації	Які методи та інструменти збирання інформації?
Як інформація буде оброблятися та тлумачитися	У якому форматі та за допомогою якого обладнання буде зберігатися накопичена інформація?
	Який формат звіту та на яких носіях?

Додаток 9.9

Розгорнута структура звіту з оцінювання у стратегічному управлінні

- I. Резюме результатів оцінювання.
 - A. Порушені питання.
 - B. Стислий опис стратегічного плану.
 - C. Основні напрацювання.
 - 1) стислий підсумок напрацювань
 - 2) наслідки стратегічного плану
 - 3) рекомендації
 - II. Проблеми, які має розв'язати стратегічний план.
 - A. Розмір, охоплення, серйозність проблем; їх тенденції
 - B. Початкові зусилля щодо розв'язання цих проблем.
 - III. Сутність стратегічного плану.
 - A. Стратегічні цілі та завдання.
 - B. Види заходів стратегічного плану.
 - 1) Початковий план заходів
 - 2) Фактичні заходи, що їх було здійснено у межах стратегічного плану (суть частота, інтенсивність, зміни з часом, дотримання початкового плану та відхилення від нього).
 - C. Середовище, в якому виконується стратегічний план.
 - 1) Фінансування
 - 2) Середовище (соціальний, фізичний, економічний і політичний складник середовища та населений пункт, об'єкт, матеріально-технічні засоби, історія тощо)
 - D. Споживачі стратегічного плану (особи, які отримують користь (вигоду) від стратегічного плану)
 - 1) Кількість та характеристика.
 - 2) Яким чином відбувалося їх залучення.
 - 3) Час перебування у стратегічному плані.
 - 4) Вибування із стратегічного плану.
 - 5) Інша інформація про споживачів.
 - E. Персонал стратегічного управління.
 - 1) Кількість і характеристика.
 - 2) Час перебування у стратегічному плану.
 - IV. Сутність оцінювання.
 - A. Основні питання.
 - B. Здійснення оцінювання.
 - 1) План дослідження.
 - 2) Охоплений період часу.
 - 3) Методи збору матеріалу (коротко; подробиці у додатку)
 - 4) Методи аналізу (коротко; подробиці у додатку)
 - C. Результати.
 - 1) Напрацювання.
 - 2) Обмеження у напрацюваннях.
 - 3) Висновки.
 - 4) Тлумачення.
 - D. Рекомендації щодо подальших дій.
 - V. Порівняння з оцінюванням схожих стратегічних планів (необов'язково)
 - VI. Пропозиції щодо подальшого оцінювання (необов'язково)
 - VII. Подяки

Додатки.

 - A. Методологія.
 - B. Таблиці даних.
 - C. Розшифрування відібраного описового матеріалу.

Додаток 10.1

Фактори внутрішньої/зовнішньої оцінки⁵

Внутрішня оцінка: сильні та слабкі сторони	Зовнішня оцінка: можливості та загрози
<p>1. Огляд завдань та функцій установи:</p> <ul style="list-style-type: none"> • впровадження законів, актів Президента України та Кабінету Міністрів України; • історична перспектива, важливі події; • очікування споживачів, зацікавлених сторін, імідж; • досягнення установи; • вивчення існуючих критеріїв ефективності як ідеального способу вимірювання успіху. 	<p>1. Демографічний аспект. Увага до клієнта</p> <ul style="list-style-type: none"> • характеристики: вік, освіта, географічне положення, специфічні потреби, вплив на економічний, політичний, культурний клімат); • тенденції та наслідки (зміни населення, культурного середовища).
<p>2. Організаційний аспект:</p> <ul style="list-style-type: none"> • розмір/склад робочої сили (кількість працівників, професіональний, технічний, адміністративний склад та інше); • організаційна структура та процеси (управління/департаменти, стиль управління та якість, основні напрями політики/операційні характеристики); • розташування головного офісу, філіалів, вимоги до відряджень та інше; • людські ресурси (навчання, досвід, компенсація за працю/премія, коефіцієнт оборту робочої сили, моральний стан); • основний капітал, потреби удосконалення основного капіталу; • інформаційні технології, ступінь автоматизації; • ключові організаційні події та місця запровадження змін, вплив на організацію, чутливість установи до змін. 	<p>2. Змінні економіки</p> <ul style="list-style-type: none"> • рівень безробіття, процентні ставки; • як економічні умови впливають на споживачів та населення, яке отримує послуги; • очікувані майбутні економічні умови та вплив на установу, споживачів та населення, що отримує послуги; • фіскальний прогноз та оцінки доходів бюджету; • реакція установи на зміни економічних умов.
<p>3. Фіскальний аспект</p> <ul style="list-style-type: none"> • розмір бюджету (тенденції в характері асигнувань та витрат, важливі події, тощо); • фонди; • порівняння операційних витрат з іншими юрисдикціями; • ступінь, до якого бюджет задовольняє поточні та очікувані потреби, процедури внутрішнього обліку. 	<p>3. Наслідки інших нормативно-правових актів держави</p> <ul style="list-style-type: none"> • основні законодавчі документи та нормативні акти, ключові події; • поточна діяльність уряду; • очікувані наслідки дій уряду у майбутньому на установу та її споживачів; • наслідки очікуваних змін законодавства. <p>4. Технологічний розвиток</p> <ul style="list-style-type: none"> • вплив технологій на поточну операційну діяльність установи (продукція/послуги, що надаються на ринку); • наслідки очікуваного прогресу в галузі технологій.

⁵Методичні рекомендації щодо запровадження стратегічного планування у практику роботи центральних органів виконавчої влади// Запровадження стратегічного планування в Україні: Зб. документів і матеріалів/ Укл. В.Тертичка. — К.: Центр досліджень адміністративної реформи НАДУ, 2004. — Р.2.2 // <http://ipas.org.ua/index.php/uk/library/digest>

Джерела інформації для внутрішньої/зовнішньої оцінки

До джерел даних для внутрішньої інвентаризації можна віднести:

- опитування з питань якості;
- річні плани та звіти;
- закони України, акти Президента України та Кабінету Міністрів, виконання яких належить до компетенції установи;
- опитування працівників;
- річні звітні збори (засідання колегії);
- опитування споживачів;
- оцінка програм;
- рекомендації стосовно аудиту установи;
- внутрішні бази даних;
- вимірювання ефективності діяльності;
- бюджетні запити;
- внутрішні (короткострокові — тижневі, місячні, квартальні тощо) плани та звіти.

До джерел даних для сканування зовнішнього середовища належать:

- статистичні звіти та бази даних уряду;
- законодавчі та нормативно-правові акти;
- бюджет та політичні заяви;
- спеціальні дослідження уряду та місцевих органів виконавчої влади;
- національні та регіональні професійні організації та установи;
- неурядові організації;
- засоби масової інформації (друковані та електронні).

Додаток 10.2

Принципи стратегічного управління гармонійного розвитку територій

Принципи	Коротка характеристика
1. Орієнтація на потреби й інтереси людей	Дієва стратегія вимагає підходу, що ставить людей у центр уваги і забезпечує довготермінове покращання становища найбільш уразливих і маргінальних груп населення, зокрема бідних.
2. Консенсус щодо бачення розвитку території	Для успіху стратегічного управління необхідна згода всіх стейкхолдерів щодо бачення (як довготермінової мети) та чітких термінів виконання поставлених завдань. Усі політичні партії повинні поділяти загальне бачення та взяти на себе зобов'язання щодо його втілення з тим, аби за умови зміни партії при владі новий уряд не розглядав би конкретну стратегію лише як складову політики свого попередника.
3. Усебічність та цілісність	Стратегії для територіальних громад мають бути розроблені таким чином, щоб, наскільки можливо, поєднувати економічні, соціальні та екологічні завдання. У тих випадках, коли таке поєднання є неможливим або ускладненим, необхідно досягати певних компромісів.
4. Спрямованість на чіткі бюджетні пріоритети	Бюджетний процес має бути повністю інтегрованим до стратегія, що забезпечить відповідність запланованих заходів, спрямованих на досягнення цілей, наявним фінансовим ресурсам та не дозволить їм перетворитися на "пусті побажання". Обмежений потенціал та часові рамки також позначатимуться на ступені досяжності очікуваних результатів.
5. Проведення комплексного аналізу стану розвитку територіальної громади	Пріоритети повинні визначатися на основі всебічного аналізу існуючої ситуації, прогнозованих тенденцій і ризиків, а також на вивченні взаємозалежності між місцевими, національними та глобальними проблемами.
6. Обов'язковість моніторингу та оцінювання	Невід'ємною частиною стратегії мають бути моніторинг та оцінювання, засновані на чітких показниках, що дозволяють розпочати необхідні процеси, відслідковувати їх поступ, виносити корисні уроки та своєчасно виявляти потребу у корегуванні плану дій щодо реалізації стратегії.

7. Наявність відповідальності та лідерства на місцевому рівні	У минулому чимало стратегій було укладено під зовнішнім тиском чи на вимогу міжнародних агенцій з розвитку. Проте для життєздатності стратегій у країні важливо, щоб територіальні громади самі ініціювали їх розробку і впровадження.
8. Наявність впливової провідної установи та висока готовність органів влади дотримуватися зобов'язань	Такі довготермінові зобов'язання є неодмінною умовою запровадження змін політики та інституційних реформ, виділення фінансових ресурсів та чіткого розподілу відповідальності за реалізацію стратегії.
9. Розбудова існуючих механізмів і стратегій	Стратегія гармонійного розвитку не є цілковито новим механізмом планування. Вона базується на тому, що вже існує в країні на національному, регіональному та місцевому рівнях, сприяючи поєднанню, взаємному доповненню та узгодженості між різними інструментами і процедурами планування та підходами до нього. Для забезпечення координації механізмів і процесів, виявлення та усунення потенційних суперечностей необхідне належне управління усім ходом розробки стратегії. На початку даного процесу важливо розподілити ролі й обов'язки, а також визначити характер відносин між його головними учасниками.
10. Активна й дієва участь	Широке залучення громадськості допомагає віднайти нові ідеї та джерела інформації. Участь центральних органів влади (що забезпечують керівництво, запроваджують стимули та виділяють фінансові ресурси) є обов'язковою умовою, проте процес управління має бути багатостороннім, заснованим на співпраці децентралізованих органів управління, приватного сектору та громадянського суспільства. Він також вимагає створення дієвих механізмів спілкування та інформування.
11. Зв'язок між національним та місцевим рівнями	Стратегія має бути процесом двосторонньої постійної взаємодії між національним та місцевим (децентралізованим) рівнями. На центральному рівні повинні визначатися основні стратегічні принципи і напрями (економічна, фінансова та торговельна політика, законодавчі зміни, закордонні справи та зовнішні відносини тощо). Проте детальне планування, впровадження і моніторинг здійснюються на децентралізованому рівні, якому передаються відповідні ресурси та повноваження.

Додаток 10.3

Приклад визначення можливостей і загроз для територій

Фактор	Можливості	Загрози
1. Демографічні процеси		Старіння суспільства і, як результат, збільшення фінансового навантаження на того, хто працює
2. Економіка	<ul style="list-style-type: none"> - економічний підйом в країні і в світі - стабілізація ринкових механізмів - трансформація власності - зміцнення фондового ринку капіталу 	- конкуренція з боку інших українських та іноземних економічних центрів
3. Комунікації та туризм	<ul style="list-style-type: none"> - будівництво автомобільних доріг - реконструкція аеропорту - розвиток місцевого і міжнародного туризму 	- зростання транспортних потоків, загроза навколишньому середовищу конкуренція з іншими містами як усередині країни, так і за її межами

Закінчення таблиці

4. Регіональні та інтернаціональні контакти	- співпраця з іншими містами регіону - розширення міжнародних контактів - міжрегіональна співпраця	- сепаратизм в агломерації і регіоні - конкуренція з боку сильніших партнерів
5. Місцеве самоврядування — законодавчі рішення	- зростання самостійності місцевого рівня - децентралізація країни і розвиток місцевого самоврядування	- обмеження самоврядування

Додаток 10.4

Приклад визначення сильних і слабких сторін для території

Складова територіального простору	Переваги	Недоліки
1. Географічне розташування	- прикордонне розташування - різноманітність ландшафту - транспортний вузол - центр агломерації - регіональний центр - привабливе природне середовище	- природна обмеженість території - периферійне положення в країні - віддаленість від магістральних доріг - одноманітне природне середовище
2. Населення	- активність та ініціативність населення - велика кількість кваліфікованих людей (наука і технологія) - розвинена культура і мистецтво	- безробіття - висока частка людей непрацездатного віку - висока частка погано адаптованих етнічних меншин
3. Просторова організація	- наявність ділянок, доступних для інвестицій в центрі та в передмістях - чітко зонований територіальний простір - значні територіальні ресурси в комунальній власності	- відсутність чітко визначеної центральної частини міста - відсутність діючої системи земельного кадастра
4. Екологічні чинники	- ландшафтний парк - природні резерви - території з ландшафтом, що охороняється	- забруднене навколишнє середовище - промислові відходи, шум
5. Житлова сфера	- різноманітна житлова забудова	- дефіцит житлових приміщень - поганий технічний стан будівель, особливо комунальних - низька продуктивність будівельної індустрії
6. Інженерна інфраструктура	- хороша забезпеченість електроенергією - модернізація і розширення телекомунікації - будівництво нових очисних споруд	- поганий стан вулиць, доріг і площ, включаючи під'їзні дороги - застаріла система збору і переробки відходів - неефективна система опалювання

		- низький рівень розвитку телекомунікації, незадовільний зв'язок - висока аварійність на муніципальних інженерних комунікаціях
7. Соціальна інфраструктура	- розвинені сектори науки, технології та вищої освіти - культурно-архітектурна спадщина - багате культурне життя	- поганий стан матеріальних ресурсів: охорони здоров'я, соціального забезпечення, дитячих садків, шкіл, мистецтва і культури, спорту і дозвілля - низький рівень громадської безпеки - відсутність коштів на соціальний розвиток (бюджетні обмеження)
8. Економіка	- центр економічного життя, пов'язаного з центральним в регіоні положенням - диверсифікована промисловість - значна кількість малих підприємств - сприятливий інвестиційний клімат - міжнародний аеропорт	- неефективна банківська система - значна зношеність основних виробничих фондів - застарілі технології - недостатність готельного обслуговування - слабка система побутового обслуговування

Додаток 10.5

Стратегічний план Бахчисарайського району АРК на період до 2017 р.⁶ (мова оригіналу)

Предложенная Стратегия — это первая попытка в нашем районе всем вместе (власти, бизнесу и общественности) сообща подумать о своем будущем. От активности каждого из нас зависит, будет ли эта попытка успешной.....

СТРАТЕГИЯ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ БАХЧИСАРАЙСКОГО РАЙОНА НА ПЕРИОД ДО 2017 ГОДА

Бахчисарайский районный совет,
Бахчисарайская районная государственная администрация,
Бахчисарайский городской совет

Содержание

1. Введение
2. Краткая характеристика района

⁶ В межах проекту ПРИК за підтримки ПРООН було підготовлено подібні стратегічні плани для чотирьох районів: Бахчисарайського, Джанкойського, Первомайського, Радянського.

3. Анализ ситуации в районе
 4. Миссия и видение района
 5. Стратегические цели развития района
 6. Стратегии секторов
 - 6.1. “Экономика и инфраструктура”
 - 6.2 “Сельское хозяйство”
 - 6.3 “Экология и водные ресурсы”
 - 6.4 “Социальная сфера”
 7. Согласование секторальных стратегий с использованием стратегической экологической оценки
 8. Механизмы реализации стратегии
 9. Ожидаемые результаты
 10. Источники финансирования
 11. Мониторинг и оценка
- Глоссарий

Приложения:

1. Таблица сектора “Экономика и инфраструктура”
2. Таблица сектора “Сельское хозяйство”
3. Таблица сектора “Экология и водные ресурсы”
4. Таблица сектора “Социальная сфера”

1. Введение

Нормативно-правовой базой для разработки “Стратегии устойчивого развития Бахчисарайского района до 2017 года” (далее — Стратегия) является Конституция Украины, Законы Украины “О местном самоуправлении в Украине”, “О местных государственных администрациях”, “О государственном прогнозировании и разработке программ экономического и социального развития Украины”, Государственная стратегия регионального развития на период до 2015 года, приказ Министерства экономики Украины №224 от 29.07.2002 года “Об утверждении Методических рекомендаций по формированию региональных стратегий развития”, Протокол по стратегической экологической оценке к Конвенции об оценке воздействия на окружающую среду СЭО в трансграничном контексте (2003), а также соответствующие нормативные акты Бахчисарайского районного совета, Бахчисарайской районной государственной администрации.

Стратегия разработана совместными усилиями Бахчисарайской районной государственной администрации, Бахчисарайского районного совета, Программы развития и интеграции Крыма (ПРИК ПРООН) и Программы USAID Локальные инвестиции и национальная конкурентоспособность (ЛИНК). В разработке стратегии активно участвовали руководители и специалисты предприятий, организации и учреждений, частные предприниматели, общественные организации и жители района.

Разработка стратегии началась с подписания в октябре 2008 года совместного рабочего плана по реализации проекта “Стратегическое планирование и стратегическая экологическая оценка в АРК” между Бахчисарайским районным Советом, Бахчисарайской районной государственной администрацией и ПРИК ПРООН.

В июле 2009 года был подписан Протокол о намерениях по совместной разработке экономического блока районной стратегии между Проектом USAID Локальные инвестиции и национальная конкурентоспособность (ЛИНК), Бахчисарайской районной государственной администрацией и Бахчисарайским городским советом.

Для организации и координации процесса подготовки стратегии в районе был создан Координационный совет (КС) по стратегическому планированию. В состав КС вошли представители районной власти, сельских Советов, общественных организаций, бизнеса и других заинтересованных сторон. Возглавил КС председатель районной государственной администрации.

Основная подготовительная работа по созданию стратегии была выполнена четырьмя рабочими группами (РГ). РГ были сформированы по тем же принципам, что и КС, то есть с вовлечением широкого круга заинтересованных сторон. В течение 2009 года рабочими группами был проведен анализ ситуации в районе, выявлены существующие проблемы и определены перспективы развития по следующим направлениям: “Экономика и инфраструктура”, “Сельское хозяйство”, “Экология и водные ресурсы” и “Социальная сфера”.

Для поддержки деятельности рабочих групп ПРИК ПРООН и ЛИНК представили группу ведущих экспертов. Эксперты регулярно встречались с рабочими группами и оказывали помощь в подготовке долгосрочных стратегий развития соответствующих секторов. Для повышения квалификации членов РГ были проведены тренинги: по устойчивому развитию, демократическому лидерству, социальному партнерству, методике планирования, стратегической оценке окружающей среды и SWOT-анализу.

Кроме разработки стратегии в рабочих группах, был организован ряд публичных обсуждений с участием всех заинтересованных сторон региона на нескольких этапах проекта. В общей сложности в анкетных опросах, общественных слушаниях, семинарах и тренингах, в заседаниях рабочих групп приняло участие более двухтысяч жителей нашего района.

Так, на начальном этапе проекта, в марте 2009 года, были организованы общественные слушания, в которых приняло участие более тысячи человек. На слушания приглашались все жители района. Во время этих встреч, они обсуждали свое видение будущего и определяли приоритетные направления развития.

Результатом этой совместной работы стал проект “Стратегия устойчивого развития Бахчисарайского района до 2017 года”, который после широкого обсуждения, будет вынесен на рассмотрение и утверждение Бахчисарайского районного совета.

2. Краткая характеристика района

Бахчисарайский район граничит на севере с Симферополем, на востоке с Алуштой, на юге с Ялтой и западе с Севастополем и побережьем Черного моря.

Территория — 1589 кв. км., Из общей территории района лесная площадь занимает 52,1%, сельхозугодия 35%, внутренние воды — 1%.

Население — 90,0 тыс. чел. Плотность населения — 58 чел. на кв. км

Административное устройство. Количество советов: городской 1, поселковых 2, сельских 15. Населенных пунктов 85, в том числе город 1, поселков 3, сел 81.

3. Анализ ситуации в районе

3.1. Анкетный опрос населения. С целью выявления общественного мнения о проблемах, преимуществах и приоритетах развития района в марте 2009 года был проведен анкетный опрос населения. Всего было опрошено 1079 жителей Бахчисарайского района. Среди участников анкетного опроса жители до 30 лет составили 14%, от 30 до 55 лет 53% и старше 55 лет 33%. Основные результаты опроса следующие:

При ответе на вопрос “Что мешает улучшению жизни в вашем районе?” первые пять мест в рейтинге заняли следующие ответы:

1. Нехватка средств для качественных социальных услуг (71%).
2. Безработица, проблемы трудоустройства (65%).

3. Неэффективная работа местных властей (40%).
4. Благоустройство улиц, уборка и вывоз мусора (32%).
5. Работа общественного транспорта, состояние дорог (31%).

На вопрос: “Какими преимуществами обладает ваш район?” ответы распределились следующим образом:

1. Туристический потенциал (82%).
2. Удобное месторасположение (53%).
3. Благоприятные условия для сельского хозяйства (53%).
4. Наличие молодого трудоспособного населения (31%).
5. Культурное многообразие (31%).

Мнения по вопросу: “Что следует рассматривать в качестве приоритетов развития района?” распределились так:

1. Повышение качества социальных услуг (56%).
2. Развитие сельского хозяйства (37%).
3. Создание условий для привлечения инвестиций (36%).
4. Улучшение экологической ситуации в районе (36%).
5. Обеспечение социальной стабильности, поддержка малоимущих жителей (35%).

3.2. Опрос предпринимателей. В августе 2009 года в рамках проекта был проведен выборочный опрос сорока предприятий и коммерческих фирм Бахчисарайского района. Цель опроса – выяснить мнение предпринимателей и работодателей об экономической ситуации в районе и перспективах ее развития.

Обобщенные **ВЫВОДЫ** по результатам опроса

1. Деятельность местных предпринимателей ограничивают устаревшие производственные фонды и недоступность источников финансирования (кредитования).
2. Местная экономика почти полностью ориентирована на местный рынок, ограничена покупательской способностью его населения, что тормозит приток внешних ресурсов в район и сдерживает его развитие. Объем экспорта практически равен нулю (0,3%).

Оценка делового климата и отношения местных властей (в %).

	Отлично	Хорошо	Средне	Плохо
Деловой климат для ведения бизнеса	30	45	22	3
Отношение местных властей к бизнесу	5	30	57	8

Приоритеты развития района (в % к общему числу опрошенных):

1. Развитие туризма (65%).
2. Развитие малых и средних предприятий (43%).
3. Сельское хозяйство (43%).
4. Прямые иностранные инвестиции (40%).
5. Коммунальная инфраструктура (30%).

3.3. SWOT-анализ района. Также на совместном заседании четырех рабочих групп был проведен SWOT-анализ, то есть анализ внутренней и внешней среды с целью определения сильных и слабых сторон, возможностей и угроз для развития района. По результатам анализа были определены:

Сильные стороны района: выгодное географическое положение; природно-ресурсный, рекреационный и историко-культурный потенциалы; инициативность органов власти, местного самоуправления и населения; опыт привлечения инвестиций и реализации международных проектов; развитость малого и среднего бизнеса; этническое и культурное многообразие; наличие развитой инженерной и транспортной инфраструктуры.

Слабые стороны района: высокий износ основных средств производства и коммуникаций; низкий уровень жизни населения; безработица; зона рискованного зем-

леделия; наличие теневой экономики; недостаточное бюджетное финансирование; отсутствие необходимых объемов инвестиций для обновления производства; слабое знание работниками органов власти и местного самоуправления современных методов управления; неразвитая туристическая инфраструктура; применение в производстве устаревших технологий; загрязнение окружающей среды; низкое качество услуг ЖКХ.

Внешние угрозы: политическая нестабильность; конфликты между ветвями власти; несовершенство судебной и банковской систем; коррупция; инфляция; отсутствие реформ (административно-территориальной, политической, налоговой, бюджетной, земельной, банковской); рост цен на энергоносители.

Внешние возможности: совершенствование политической, банковской, налоговой и бюджетной системы; улучшение финансирования бюджетной сферы; расширение полномочий и повышение финансовой самостоятельности органов местного самоуправления; внедрение современных технологий, в т.ч. информационных и энергосберегающих; привлечение инвестиций в экономику района; внедрение систем управления качеством; интеграция в национальную экологическую сеть.

4. Миссия и видение района

4.1. Миссия района. По итогам общественного мнения о проблемах, преимуществах и приоритетах развития района, опроса государственных и коммерческих предприятий, а также анализа сильных сторон, возможностей и конкурентных преимуществ Бахчисарайского района, Координационным советом по стратегическому планированию была определена миссия Бахчисарайского района.

Миссия — это высшая цель, к которой должен стремиться район, его предназначение. Миссия является стержнем разрабатываемой стратегии, базой для определения стратегических целей развития территории.

МИССИЯ РАЙОНА

Бахчисарайский район — экологически чистый туристический и культурно-исторический центр Крыма с европейским уровнем жизни, бизнеса и управления.

Миссия была сформирована на основании представления о районе как уникальной территории, сохранившей памятники археологии и архитектуры, в том числе уникальный Ханский дворец с “Фонтаном слез”, воспетым А.С.Пушкиным. О районе, как неповторимой “Крымской Швейцарии”, удивительно сочетающей горные, степные и морские ландшафты, крае садов и виноградников с многонациональным и гостеприимным населением, ежегодно принимающим сотни тысяч туристов из всех уголков мира.

4.2 Видение района. На основе миссии было сформулировано видение будущего района. Видение — это оптимистический взгляд на развитие района в будущем, то, каким жители видят свой район в перспективе.

ВИДЕНИЕ РАЙОНА *Бахчисарай* — туристическая столица Крыма.

5. Стратегические цели развития района

Следующим этапом стало определение стратегических целей Бахчисарайского района. Стратегические цели это совокупность основных целей, обеспечивающих достижение миссии. Координационный советопределил следующие цели как наиболее важные:

1. Улучшение качества жизни населения.
2. Обеспечение экономического развития.
3. Повышение уровня управления развитием района.
4. Сохранение окружающей природной среды.
5. Развитие туризма.
6. Развитие сельского хозяйства.

6. Стратегии секторов

Для реализации стратегических целей рабочими группами были разработаны стратегии развития основных секторов района: “Экономика и инфраструктура”, “Сель-

ское хозяйство”, “Экология и водные ресурсы” и “Социальная сфера”. По каждому сектору отдельно был проведен ситуационный анализ, определены основные проблемы, долгосрочные и операционные цели, а также разработаны мероприятия по их достижению.

6.1. Сектор “Экономика и инфраструктура”

6.1.1. Ситуационный анализ сектора. При проведении ситуационного анализа сектора была определена специализация и структура экономики района, основные проблемы экономического развития.

Специализация района

Промышленность: производство цемента, стеновых блоков, керамзита, товарного железобетона, металлоконструкций, а также промышленная переработка сельскохозяйственного сырья, прежде всего виноделие.

Сельское хозяйство: виноградарство, садоводство, овощеводство, выращивание зерновых и эфиромасличных культур, животноводство.

Туризм: оздоровительный, исторический, этнографический, спортивный, сельский зеленый, экологический, деловой, пешеходный, горный, экстремальный.

Народные промыслы: производство изделий из дерева, гончарных предметов, вышивка золотом, филигрань, изготовление ковров, ювелирных украшений.

Структура экономики Бахчисарайского района (%)

Отрасли	Объем реализации	Налоги и сборы	Численность работников
Промышленность, всего	61,3	58,1	22,2
в т.ч. пр -во и распределение электроэнергии, газа и воды	2,3	5,0	7,2
Сельское хозяйство	16,1	7,3	21,2
Торговля, отели и рестораны	13,1	2,4	4,9
Строительство	6,6	3,0	2,3
Охрана здоровья	1,6	3,1	15,6
Транспорт	0,6	0,8	1,0
Прочие	0,7	25,3	31,3
Всего:	100,0	100,0	100,0

По структуре экономики Бахчисарайский район является промышленно-сельскохозяйственным.

Промышленность занимает первое место по численности работников (22,2%), уплате налогов и сборов (58,1%), доли в общей реализации продукции, товаров и услуг (61,3%).

На втором месте – сельское хозяйство с удельным весом работающих – 21,2%, объемом реализации – 16,1% и долей налогов и сборов 7,3%.

Третье место (по сумме рейтингов трех показателей) делят торговля, отели-рестораны и строительство.

В структуре экономики развитых стран доля отраслей материального производства составляет уже менее 30%. Так, 75%, занятых в экономике США, работают в сфере услуг, из них половина – в сфере информатики и компьютерных технологий.

В Бахчисарайском районе современные отрасли в экономике практически не представлены. Так, доля информатики в налоговых поступлениях района составляет всего 0,006%.

В результате обсуждения на заседаниях рабочей группы “Экономика и инфраструктура” результатов анкетного опроса населения и предпринимателей района, SWOT анализа, ситуационного анализа сектора были определены основные проблемы, сдерживающие экономическое развитие района.

Основные проблемы экономического развития района

1. Безработица. Отток молодежи и специалистов из района. Низкий уровень заработной платы.
2. Высокий физический и моральный износ основных производственных фондов и инженерных коммуникаций. Использование в экономике устаревших (материалоемких и энергоемких) технологий.
3. Отсутствие необходимых объемов инвестиций для обновления основных фондов и коммуникаций, создания нового современного бизнеса, высокооплачиваемых рабочих мест.
4. Низкий уровень государственного управления в экономической сфере.

Низкие доходы и возможности местных бюджетов по решению проблем экономического и социального развития.

6.1.2. Стратегия сектора “Экономика и инфраструктура”

Для устранения существующих проблем в экономике района при разработке стратегии сектора были определены четыре долгосрочные цели и основные направления по их достижению.

Долгосрочные цели сектора

Цель №1. Создание условий для привлечения инвестиций. Создание и развитие современной экономики требует привлечения больших средств. Возможности бюджетного финансирования ограничены, доступ к кредитным ресурсам на Украине пока ограничен. Поэтому сегодня наиболее реальный источник финансирования экономического развития инвестиции, как внутренние, так и внешние.

Цель №2. Повышение уровня управления развитием района. Высокий уровень государственного менеджмента является обязательным условием экономического развития и процветания. Для этого необходимо внедрение в районе современных методов планирования и управления территориями.

Цель №3. Развитие инженерной инфраструктуры. Наличие современной инженерной инфраструктуры стратегически является первоочередным базовым условием, как для развития экономики, привлечения инвестиций, так и для повышения уровня жизни населения, решения социальных и экологических проблем.

Цель №4. Развитие туризма. Район богат рекреационно-курортными ресурсами, имеет уникальный историко-культурный потенциал. В 2008 году туристические объекты района посетило более 600 тысяч человек (население района составляет 90 тыс. человек). Туризм наиболее перспективная отрасль его экономики.

Достижение долгосрочных целей сектора будет осуществляться по следующим основным направлениям:

1. С целью создания условий для привлечения инвестиций планируется повысить инвестиционную привлекательность района, подготовить инвестиционные продукты и организовать целевой маркетинг (создание имиджа, реклама и продвижение) района.

Для этого необходимо создать подразделение по привлечению инвестиций, провести инвентаризацию земель, зеленых насаждений в населенных пунктах, создать районный и городской земельный кадастр, разработать схему районной планировки, схему районной экологической сети, откорректировать генеральные планы Бахчисарая и населенных пунктов района, подготовить инвестиционные площадки, разработать инвестиционные предложения, создать каталог инвестиционных продуктов на веб-сайте и организовать поиск инвесторов.

В стратегии предусмотрено строительство в районе в ближайшие годы целого ряда крупных промышленных объектов. Это индустриально-промышленный парк в Бахчисарае, технологическая линия по производству цемента сухим способом мощностью 1 млн. тонн клинкера в год, завод автоклавного газобетона мощностью 1000 куб. м. всутки, мусороперерабатывающий комплекс.

Планируется также строительство заводов по производству майонеза, соков (с. Вилино), консервов (с. Каштаны), установка ветровых электростанций (с. Плодовое, с. Ароматное, с. Каштаны).

Будет разработано Положение (регламент) об инвестиционной деятельности на территории района; в рамках Положения предусматриваются условия, включающие использование при реализации инвестиционных проектов наиболее современных энергосберегающих технологий, также обеспечивающих уменьшение сбросов и выбросов в окружающую среду, сокращение образования отходов.

2. Для повышения уровня управления необходимо создать современную систему прогнозирования и планирования развития района, разработать и выполнить долгосрочную программу совершенствования государственного менеджмента.

Для этого нужно провести информатизацию органов власти района, организовать систему мониторинга и информирования властей и населения о состоянии окружающей среды, внедрить в районе систему долгосрочного (стратегического), среднесрочного (3 года) и краткосрочного (1 год) планирования, увеличить долю бюджета развития и собственных доходов в сводном бюджете района.

Для повышения уровня управления районом планируется организовать постоянное обучение руководителей и специалистов района, сельских и поселковых голов современным методам управления территориями, внедрить в районе систему управления качеством в соответствии с международным стандартом ISO9001, перейти на программно-целевой метод формирования бюджетных расходов, повысить уровень участия общественности в принятии решений (включая разработку, принятие и реализацию положений об общественных слушаниях или уставов территориальных громад).

3. С целью развития инженерной инфраструктуры планируется организовать привлечение инвестиций для реконструкции и строительства водопроводных и канализационных сетей, очистных сооружений, создать в районе экологически безопасную и экономически эффективную систему сбора и утилизации твердых бытовых отходов (ТБО), обеспечить инженерную подготовку инвестиционных площадок.

Для этого необходимо провести анализ наличия и состояния инженерных сетей района, инвентаризацию существующих проектов и их корректировку, разработать новые экономически эффективные проекты обеспечения населения питьевой водой с использованием энергосберегающих технологий, оформить, при необходимости, землеотводы, провести исследование существующей и необходимой инфраструктуры для реализации инвестиционных проектов.

Наряду с разработкой новых проектов предусмотрено строительство объектов, на которые уже есть проектно-сметная документация. Это реконструкция водопроводных сетей сельских населенных пунктов, водоснабжение 5-го микрорайона в г. Бахчисарае (1-я и 2-я очередь). Это реконструкция канализационных очистных сооружений в с. Верхоречье, с. Каштаны, п. Почтовое, г. Бахчисарай и др.

4. Развитие туризма в районе будет осуществляться путем расширения и модернизации базы размещения туристов, сохранения и использования культурно-исторического наследия, разработки новых туристических продуктов, туристического менеджмента и маркетинга. Предусматривается предварительная оценка устойчивости различных природных систем района, расчет и утверждение допустимых рекреационных нагрузок на территории.

Планируется создание в районе новых туристических стоянок (палаточных лагерей), строительство гостиниц и пансионатов, разработка туристического бренда города и района, многоязычного веб-сайта "Туризм Бахчисарая", рекламной (маркетинговой) стратегии, формирование туристического кластера (объединения предпринимателей, работающих в туристическом бизнесе).

Для сохранения культурно-исторического наследия в стратегии предусмотрено оформление документов собственности КРУ “Бахчисарайский историко-культурный заповідник”, содействие включению Ханского дворца в список Всемирного наследия ЮНЕСКО, разработка и реализация концепции (проекта) восстановления исторической части Бахчисарая, реставрация и музеефикация бывшей усадьбы Ф.Юсупова в с. Соколиное.

Планируются разработка и реализация совместного проекта развития велосипедного туризма Бахчисарайского района и г. Севастополя, нового туристического продукта (Зынджирлы-медресе и гробница хана Гирея), новых продуктов научного, экстремального, зимнего, исторического, экологического и сельского (зеленого) туризма.

Предусмотрено строительство различных объектов с целью создания в районе индустрии развлечений. Это строительство тематического парка приключений “Диноленд”, зоны отдыха и развлечений в районе Ханского дворца, аквапарков (п. Почтовое, с. Песчаное, с. Береговое, с. Угловое), гольф-клубов (с. Тенистое, с. Плодовое, г. Бахчисарай), горнолыжного курорта на 27-м км дороги Бахчисарай-Ай-Петри и других объектов.

6.2. Сектор “Сельское хозяйство”

6.2.1. Ситуационный анализ сектора. Аграрный сектор экономики играет значительную роль в обеспечении местного населения продовольствием. В частности потребности в мясе и мясопродуктах за счет собственного производства обеспечиваются на 87,7%, молоке и молокопродуктах на 38,5%, яйцах на 74,6%. Потребности населения в хлебе и хлебобулочных изделиях, картофеле, овощах, плодах и ягодах полностью удовлетворяются за счет собственного производства. На долю Бахчисарайского района приходится 3,8% общего объема производства валовой продукции АПК, в т. ч. продукции растениеводства 4,7%, продукции животноводства 2,9%. Доля прибыли предприятий аграрного сектора составляет около 30% в общей сумме прибыли, полученной предприятиями, организациями и учреждениями района.

Площадь сельскохозяйственных угодий в районе на 01.01.2009 г. составила 55515 га, из них пахотных земель 27439,1 га (49,4%), многолетних насаждений 13311,6 га (24%), сенокосов 320,2 га (0,6%), пастбищ 14017,7 га (25,3%); леса в районе произрастают на площади 82828,2 га; пруды и водоёмы занимают 1600 га.

В результате реформирования аграрного сектора на территории района образовались сельскохозяйственные предприятия различного организационно-правового статуса, которые главным образом определили основные направления специализации агропромышленного производства садоводство, виноградарство, производство эфиромасличных культур, зерновое хозяйство.

На территории района находится 4 сельскохозяйственных предприятия, имеющие винодельческие цеха с возможностью переработки до 100 т и больше винограда в сутки и емкостным хозяйством для хранения всех видов виноматериалов, лаборатории для входящего контроля винограда, а также производства и хранения виноматериалов. На балансе агропромышленных предприятий района имеются один завод по выработке эфирных масел и один консервный цех мощностью переработки сырья до 18 тонн в сутки и широким ассортиментом выпускаемой продукции от натурального фруктового пюре до купажированных соков.

Основные проблемы аграрного сектора

1. Недостаточный уровень интенсивности производства продукции садоводства, виноградарства и эфиромасличных культур. Возраст многолетних насаждений хозяйств-предшественников достиг критической отметки, что вызвало необходимость радикального обновления площадей садов и виноградников. Этим объясняется и снижение доли аграрных предприятий в производстве валовой продукции, выпуске основных для района сельскохозяйственных культур.

Кроме того, из-за недостатка финансовых средств и дисфункциональности кредитной системы сельскохозяйственные товаропроизводители лишены возможности осуществлять расширенное воспроизводство в надлежащих объемах. Прежде всего это касается обновления площадей многолетних насаждений, доступа к высокоинтенсивным технологиям, формирования современной технической базы отрасли, обеспеченности оборотными средствами, повышения квалификации и замены кадров массовых профессий, необходимости сохранения природной окружающей среды.

2. Сырьевая направленность аграрного сектора района. Вследствие ограниченных возможностей переработки продукции на территории района сельскохозяйственные производители вынуждены были реализовывать произведенную ими продукцию в виде первичного сырья. Особенно это касается таких важных для экономики района отраслей, как виноградарство и садоводство. Не принимая участия в вертикальной интеграции, сельскохозяйственные товаропроизводители теряют возможность получения дополнительной прибыли от переработки и реализации готовой продукции из произведенного ими сырья.

3. Отсутствие контролируемой сельскохозяйственными товаропроизводителями системы реализации произведенной ими продукции. Характерным для современной экономической ситуации в районе является экспансия непродуктивных (спекулятивных) торговых посредников и усиливающееся влияние крупных монополистов-переработчиков. Особенно неблагоприятно их воздействие сказывается на финансовых результатах деятельности мелких и средних сельхозтоваропроизводителей. На данный момент в районе отсутствуют важнейшие элементы инфраструктуры аграрного рынка, прежде всего те, которые могли бы формироваться на основе развития сельскохозяйственной обслуживающей кооперации.

6.2.2. Долгосрочные цели и приоритеты.

Стратегия развития аграрного сектора базируется на трехосновных долгосрочных целях.

Цель №1. Повышение уровня использования земель сельскохозяйственного назначения, интенсивности производства продукции садоводства, виноградарства, эфиромасличных и лекарственных культур, развития животноводства.

Главным фактором, определяющим выбор направления развития аграрного сектора Бахчисарайского района, является его ориентация на наиболее полное использование уникального биоклиматического потенциала и конкретных почвенно-климатических зон. Это значит, что в первую очередь, следует выращивать такую сельскохозяйственную продукцию, которая в других регионах Крыма не может произрастать из-за отсутствия благоприятных природных условий.

В связи с этим такие специфические отрасли, как виноградарство, виноделие, плодоводство, производство эфиромасличных культур следует считать приоритетными и оказывать всяческое содействие их развитию. Именно развитие данных отраслей обеспечит производство такого количества продукции, которое будет способно удовлетворить не только потребности жителей и гостей района, но и проживающих в других регионах Крыма и за пределами республики. В этом направлении приоритетным следует считать переход на интенсивные технологии производства продукции и повышение на этой основе ее конкурентоспособности.

Цель №2. Создание добавочной стоимости на основе развития вертикальной интеграции.

Для преодоления своей сырьевой направленности аграрный сектор района должен быть ориентирован не только на развитие непосредственно сельскохозяйственного производства, но и на усиление его интеграции с другими сферами, а именно: с ее переработкой, хранением, транспортировкой, реализацией. При этом в роли инте-

граторов могут выступать как сельскохозяйственные, так и перерабатывающие предприятия района. Вертикальная, прежде всего агропромышленная интеграция должна развиваться в контрактной, корпоративной, холдинговой и кластерной формах. Главное в процессах интеграции укрепление финансово-экономического состояния субъектов хозяйствования аграрного сектора района. Приоритетным в реализации этой цели следует считать поддержку межхозяйственных объединений для развития вертикальной интеграции.

Цель №3. Создание контролируемой сельскохозяйственными товаропроизводителями системы реализации произведенной ими продукции. Развитие сельскохозяйственной обслуживающей кооперации.

Актуальность выдвинутой цели обусловлена чрезмерным распространением в аграрном секторе непродуктивного посреднического бизнеса, не позволяющего сельхозтоваропроизводителям в должной мере отстаивать свои интересы на рынке. Начавшийся процесс создания современной инфраструктуры аграрного рынка требует более активного участия в формировании рыночных отношений. В связи с чем, приоритетным следует считать развитие сельскохозяйственной обслуживающей кооперации, которая должна стать доступной для всех сельхозтоваропроизводителей, независимо от размеров их хозяйств, специализации и организационно-правового статуса.

Достижение долгосрочных целей сектора будет осуществляться путем реализации соответствующих операционных целей.

1. Для повышения уровня использования земель сельскохозяйственного назначения, интенсивности производства продукции садоводства, виноградарства, эфиромасличных и лекарственных культур, развития животноводства намечены три операционные цели:

1.1. Создание условий для введения в оборот необрабатываемых земель сельскохозяйственного назначения.

Будет проведена инвентаризация необрабатываемых земель. Будет оптимизирована система пользования земельными ресурсами района. Собственники земельных участков будут постоянно обучаться методам эффективного использования земли с учетом экологических требований, технологиям органического земледелия. Повысятся показатели оптимального использования земель сельскохозяйственного назначения.

1.2. Создание условий для обновления многолетних насаждений и перехода на новые интенсивные технологии производства (выращивания) продукции, развития животноводства.

Системное информирование собственников земельных участков, используемых под садоводством, виноградарством и эфиромасличными культурами о преимуществах использования интенсивных технологий производства продукции, что приведет в своевременной раскорчевке старых, малопродуктивных насаждений и позволит перейти к возделыванию наиболее высокопродуктивных сортов с применением современных технологий выращивания. Будут успешно внедряться инвестиционные проекты "Обновления садов и виноградников". Это обеспечит получение стабильно высоких урожаев сельскохозяйственных культур, увеличит конкурентоспособность производимой продукции. Для поддержания продуктивности почв требуется регулярная оценка и контроль качества почв по плодородию. Модель интенсификации включает использование наиболее продуктивного, районированного семенного и посадочного материала, органических удобрений, биологических методов защиты растений, применение капельного орошения.

Развитие животноводства позволит обеспечить население района продукцией собственного производства, увеличит объемы использования органических удобрений, что необходимо для поддержания плодородия почв в условиях интенсификации сельского хозяйства.

1.3. Содействие в обучении и повышении квалификации кадров. Для работы по новым, интенсивным технологиям производства необходимо обеспечить обучение и систематическое повышение квалификации кадров. Организовано проведение централизованного обучения и повышения квалификации кадров сельхозтоваропроизводителей района, участие агропромышленных предприятий всех форм собственности в международных семинарах и выставках-ярмарках по обмену опытом, что позволит им повысить уровень своих работчиков, производить конкурентоспособную продукцию.

2. Создание добавочной стоимости на основе развития вертикальной интеграции будет обеспечено за счет достижения трех операционных целей:

2.1. Создание “кластера” предприятий малого и среднего бизнеса (фермерских и личных хозяйств) в сфере производства, хранения, переработки и реализации сельхозпродукции.

Будут налажены взаимовыгодные отношения между предприятиями “кластера” в сфере производства, хранения, переработки и реализации сельхозпродукции, позволяющие снизить себестоимость производимой продукции.

2.2. Научное обоснование объемов производства продукции, холодильных и перерабатывающих мощностей.

Будет проведена научно-обоснованная оценка ресурсов района и с учетом этого будут спрогнозированы объемы производства сельскохозяйственной продукции в районе и необходимые размеры мощностей по её хранению и переработке. (Прогноз производства продукции сельского хозяйства по годам с учетом изменения площадей сельскохозяйственных культур. Количество продукции, потребляемой в свежем виде по сезонам, объемы продукции, идущей на переработку. Объемы холодильных мощностей и складских помещений для хранения произведенной продукции, перерабатывающих цехов).

2.3. Создание условий для реконструкции и модернизации существующих перерабатывающих предприятий и развития холодильного хозяйства.

Преодоление проблемы физического и морального износа оборудования перерабатывающих предприятий, их переход на современные, ресурсосберегающие, малоотходные и высокопроизводительные технологии поможет увеличить производительность, снизить затраты на производство единицы продукции, что позволит стать конкурентоспособными среди прочих производителей, перерабатывающих сельскохозяйственную продукцию.

Ориентация на развитие холодильного хозяйства позволит увеличить сроки реализации продукции аграрного сектора на более выгодных условиях.

Модернизация перерабатывающих цехов сельхозпредприятий, наличие собственной торговой марки снизит сырьевую направленность аграрного сектора, расширит возможности переработки сельхозсырья непосредственно в районе.

3. Для создания контролируемой сельхозпроизводителями системы реализации произведенной ими продукции, развития сельскохозяйственной обслуживающей кооперации намечены три операционные цели:

3.1. Создание сети сельских неприбыльных обслуживающих кооперативов мелких сельскохозяйственных товаропроизводителей

Обеспечит выход мелких сельскохозяйственных товаропроизводителей на рынок, минуя спекулянтов-посредников, их доступ к предприятиям и учреждениям инфраструктуры аграрного рынка. дальнейшее продвижение произведенной ими продукции и, как итог – получение дополнительной прибыли. Так же, предусматривается в рамках создания сети кооперативов, обучение мелких сельхозпроизводителей применению средств защиты растений, мониторинг качества продукции.

Создание логистического центра по перевалке продукции от мест производства к местам сбыта.

Доступ к оптовому рынку сельхозтоваропроизводителей – важнейший фактор повышения качества производимой ими продукции, что играет огромную роль для экономики всего района. Создание оптового рынка сельскохозяйственным обслуживающим кооперативом позволит обеспечить непосредственно самим товаропроизводителям контроль над сферой реализации их продукции, а значит, сделает их полноценными участниками рыночных отношений. Конечные потребители сельскохозяйственной продукции смогут приобретать её по более низким ценам (ценам производителя).

3.3. Содействие созданию службы сельскохозяйственного маркетинга

Самоокупаемая (хозрасчетная) служба сельскохозяйственного маркетинга, созданная совместно представителями крупных сельхозпроизводителей и “кластером” предприятий малого и среднего бизнеса в сфере хранения, переработки реализации сельхозпродукции улучшит продвижение продукции на рынке, поможет осуществить сертификацию продукции, создать торговую марку. Позволит создать виртуальные торговые площадки в Интернете.

6.3. Сектор “Экология и водные ресурсы”

6.3.1. Ситуационный анализ сектора. Важнейшее преимущество Бахчисарайского района – сохранившаяся уникальная природа. Сочетание разнообразных природных систем является редким даже для Крыма – бассейны трех рек, горные леса, долины с благоприятным микроклиматом, морское побережье, подземные воды, уникальные природные объекты. Более 52,1% территории района (82,8 тыс. га из 158,858 тыс. га) приходится на лесные угодья. Из них около 5% входит в состав Крымского природного заповедника, а 0,5% (784 га) территории района входит в состав 15 объектов природно-заповедного фонда (ПЗФ) Украины: заказников и памятников природы.

В соответствии с законом Украины “Об Общегосударственной программе формирования национальной экологической сети на 2000-2015 гг.” горная часть Бахчисарайского района входит в состав ключевой территории национального уровня Крымский горный природный регион. В Схеме региональной экологической сети АРК территории района включены в четыре региональных экоцентра, а также выделены Альминский, Качинский и Бельбекский региональные экокоридоры.

Ценнейшая “продукция” природных комплексов района чистый воздух и пресная вода. Водосборные площади рек Альма, Кача и Бельбек обеспечивают качественной водой не только район, но и города Симферополь и Ялту. От поддержания природных комплексов в естественном состоянии зависит сохранение экологического баланса, будущее района и благополучие его населения.

В результате обсуждения на заседаниях рабочей группы “Экология и водные ресурсы”, анкетирования членов всех четырех рабочих групп, SWOT анализа, проведенного ситуационного анализа сектора были определены основные экологические проблемы Бахчисарайского района.

Основные экологические проблемы района

1. Загрязнение территории района отходами и выбросами в атмосферный воздух. Выбросы в атмосферу загрязняющих веществ от стационарных и передвижных источников составляют 5,5-7,7 тыс. т ежегодно. Среди предприятий, имеющих выбросы – ЗАО «Бахчисарайский комбинат “Стройиндустрия”, ЗАО “Бурлюк”, Бахчисарайский хлебозавод, РФТБ “Черные воды”, а/ф “Черноморец”. В то же время, до 60% выбросов приходится на передвижные источники. В летний период с учетом транспорта отдыхающих выбросы увеличиваются более чем в 2 раза.

На 20 полигонах (фактически свалки) района накоплено 1528,8 тыс. м³ твердых бытовых отходов (ТБО), ежегодно их количество увеличивается на 2-2,5%. На 8 складах с\х предприятий хранится 241 т непригодных к применению средств защиты растений, большая часть которых не идентифицирована.

2. Отсутствие эффективной системы обращения с отходами. Ведет к увеличению количества стихийных свалок, попаданию на свалки опасных отходов. Отсутствует какая-либо переработка отходов, не ведется раздельный сбор, не предпринимается никаких действий по сокращению образования отходов, информированию населения.

3. Увеличение нагрузки на природные территории, отсутствие охранных зон рек и водоемов, границ объектов природно-заповедного фонда. Рост числа туристов и приезжих, строительство увеличивают воздействие на природные системы. В то же время, 10 объектов природно-заповедного фонда не имеют установленных границ. Прибрежные защитные полосы рек и водоемов определены и обустроены лишь частично; в 2007-2009 годах разработка проектов и установление границ, обустройство прибрежно-защитных полос и охранных зон рек не производилось из-за отсутствия средств.

4. Вырубка реликтовых деревьев на сувениры. Незаконная вырубка можжевельника в районе по приблизительным оценкам достигает 150 м³/год; кроме того ведется сбор других растений, занесенных в Красную Книгу Украины (в частности, подснежника складчатого).

Неэффективное использование земель. На территории района насчитывается 14 месторождений пыльных известняков; при разработке полезных ископаемых образовалось около 328,5 га нарушенных земель, требующих рекультивации. В районе имеются заброшенные земли (пустоши). Схема районной планировки не разработана.

6. Низкое качество питьевой воды из-за изношенности водопроводных систем. Питьевое водоснабжение населенных пунктов осуществляется преимущественно за счет подземных вод. Высокий износ систем водоснабжения (в г. Бахчисарае, пгт. Почтовое от 60 до 100%) приводит к вторичному загрязнению воды; кроме того, часть скважин находится в зоне жилой застройки, санитарные зоны вокруг них не оборудованы и вода в источниках загрязняется сточными водами.

7. Отсутствие организованной системы водоотведения. В критическом состоянии находятся канализационные очистные сооружения (КОС) практически на всей территории района. Из 20-ти КОС 11 находятся в неудовлетворительном состоянии, поэтому в течение многих лет сброс неочищенных стоков идет напрямую в реки. В связи с этим, ухудшается качество воды в реках, в первую очередь, в р. Чурук-Су, Кача, Бодрак и в устье реки Альма.

8. Эрозия морского побережья и берегов рек. Постоянными проблемами являются абразия в прибрежных районах, активные оползневые процессы, подверженность ветровой и водной эрозии. Размыв пляжа на отдельных участках морского побережья составляет до 5 м в год. Проблемные участки на реках создают угрозу подтопления 374 га сельхозугодий и 627 усадеб. Износ берегоукрепительных дамб (всего на 155 км на реках Альма, Кача, Бельбек) составляет 92%.

9. Неконтролируемое использование средств защиты растений, СЗР (ядохимикатов). Использование СЗР мелкими сельхозпроизводителями (в личных крестьянских хозяйствах, на приусадебных участках) не контролируется, консультации по вопросам обработки СЗР им не оказываются.

10. Слабое использование энергосберегающих технологий и альтернативных источников энергии. Несмотря на наличие возобновляемых энергоресурсов (ветропотенциал, солнце, органические отходы), они не используются; информирование о возможностях их использования и энергосбережении не ведется. Программа по энергосбережению не разработана.

11. Недостаток достоверной информации о состоянии окружающей среды в районе, слабая активность местного населения в области охраны окружающей природной среды. Данных о состоянии окружающей природной среды мало, они разрознены и малодоступны населению и местным властям. Информирование населения по экологическим вопросам не ведется, общественные слушания проводятся редко.

6.3.2. Стратегия сектора “Экология и водные ресурсы”

Для того чтобы использовать имеющиеся преимущества и решить основные экологические проблемы, были определены семь долгосрочных целей. Кроме того, были разработаны операционные цели и мероприятия, определяющие основные направления и шаги по достижению каждой долгосрочной цели.

Цель № 1. Сокращение загрязнения территории Бахчисарайского района отходами и выбросами в атмосферный воздух.

Для достижения этой цели необходимо организовать систему мониторинга загрязнений воздуха, упорядочить движение автотранспорта, добиться сокращения выбросов основными загрязнителями; вывезти на утилизацию за пределы района непригодные ядохимикаты. Организация экологически безопасной системы обращения с ТБО может быть реализована по двум сценариям: 1) сортировка и выделение ценных компонентов как вторичного сырья, вывоз и переработка их за пределами района; 2) строительство мусороперерабатывающего комплекса для переработки ТБО, образуемых в районе. При любом сценарии потребуются разделение отходов, выделение опасных отходов и обустройство 2-3 полигонов ТБО в соответствии с санитарными и экологическими требованиями.

Цель № 2. Эффективное использование земель и устойчивое территориальное планирование.

Планируется разработка и утверждение. Схемы районной экологической сети и Схемы районной планировки, увеличение площади и количества объектов природно-заповедного фонда (ПЗФ), установление границ водоохраных зон рек и водоемов, объектов ПЗФ. Также, планируется рекультивация земель, нарушенных карьерными разработками.

Цель №3. Модернизация систем водоснабжения и водоотведения.

Для достижения цели планируется проведение инвентаризации сетей водоснабжения и водоотведения; разработка проектно-сметной документации, реконструкция и строительство объектов и сетей в Бахчисарае, п.Почтовое, с.Каштаны, Отрадное и других (см. Стратегию сектора “Экономика и инфраструктура”); поддержка внедрения локальных КОС; обустройство санитарных зон источников водоснабжения в районе.

Цель № 4. Проведение берегоукрепительных работ на побережье Черного моря и рек с использованием современных технологий. Предусматривается инвентаризация берегоукрепительных сооружений, разработка проектов по их реконструкции и берегоукрепительные работы, разработка проектов создания и установление границ водоохраных зон, реализация проектов. Для этих работ планируется привлечение бюджетных средств и целевое использование средств, поступивших от аренды водных объектов.

Цель № 5. Организация контроля качества сельхозпродукции, производимой в ЛКХ и на приусадебных участках.

Предусматривается поддержка организации мелких сельхозпроизводителей, контроль качества продукции, стимулирование выращивания экологически чистой продукции (органического земледелия) и использования аборигенных сортов.

Цель № 6. Увеличение использования альтернативных источников энергии.

Для достижения этой цели планируется инвентаризация возобновляемых энергоресурсов в районе, разработка технико-экономического обоснования их использования; поддержка инвестиционных проектов по развитию ветроэнергетики (см. Стратегию сектора “Экономика и инфраструктура”), солнечной энергетики и переработке отходов; разработка и реализация Программы энергосбережения; информирование населения и предпринимателей о возможностях использования возобновляемых источников энергии и энергосбережения.

Цель № 7. Работа с населением: экологическое просвещение и активизация в области сохранения окружающей природной среды. Предполагается создание системы информирования населения по вопросам охраны окружающей природной среды (включая использование районной газеты и создание интернет-сайта), организацию системы непрерывного экологического образования, обеспечение участия общественности в принятии решений путем проведения общественных слушаний.

6.4. Сектор “Социальная сфера”

6.4.1. Ситуационный анализ сектора. Социальный сектор выполняет важную социальную функцию, связанную с предоставлением различного рода услуг населению района и обеспечением социальной стабильности региона, в котором на 01.01.2009 года, проживало 89,8 тысяч человек. Демографическая ситуация характеризуется как относительно стабильная за счет привлекательности района для проживания, естественная убыль населения компенсируется миграционным притоком. Коэффициент рожившихся с 2001 по 2008 год вырос в 1,9 раза и составил в 2008 году 14,2 при этом коэффициент умерших увеличился за анализируемый период на 13,7 и составил 17,4. Поданным Всеукраинской переписи населения 2001 года на территории района проживают представители 84 этносов. Русские, крымские татары и украинцы составляют более 95% населения.

Социальный сектор района включает учреждения образования, здравоохранения, культуры, социальной защиты населения.

В районе на 01.01.2009 года функционирует 28 общеобразовательных учреждений коммунальной формы собственности, гимназия-интернат для одаренных детей, 2 школы-интерната, профессионально-техническое учебное заведение профессионально-строительный лицей, строительный техникум, 4 внешкольных учебных заведения (станции юных натуралистов и техников, спортивно-оздоровительная школа, центр детского и юношеского творчества). Количество учеников с 2000 по 2008 годы сократилось на 38%. В 2008-2009 учебном году в общеобразовательных школах обучалось 8,5 тысяч учащихся. Районная сеть дошкольных учебных заведений включает 25 учреждений (2291 место), в которых обучается около 2 тысяч детей.

Сеть лечебно-профилактических учреждений включает районную больницу, 3 участковые больницы, 4 поликлиники, 7 врачебных амбулаторий, 34 фельдшерско-акушерских пункта. Количество больничных коек составляет 5,4 единицы на 1000 жителей. Укомплектованность врачами по району составляет 83,9% (218 человек). Медицинские учреждения района ведут прием по 28 специальностям.

Сеть учреждений культуры на начало 2009 года включала 46 библиотек, 42 клубных учреждений, 4 музыкальные школы, в которых работает 207 специалистов. В районе функционирует 23 коллектива со званием “народный” и 11 со званием “образцовый”. Книжный фонд библиотек составляет 695 тысяч экземпляров.

На территории района расположено республиканское учреждение “Бахчисарайский историко-культурный заповідник”, музей Крымской астрофизической обсерватории, геологический музей и другие музейные учреждения.

В районе имеется разветвленная сеть спортивных учреждений, состоящая из 3 стадионов, 41 спортивной площадки, 27 спортивных залов и других сооружений.

Учреждения социальной защиты населения выполняют значительный объем работ и предоставляя услуг нуждающимся категориям граждан. Количество пенсионеров, состоящих на учете в управлении Пенсионного фонда Украины, составляет 25,4 тысячи человек, из них 19,3% работают. В районе проживают 6024 инвалида. Отделениями территориального центра социального обслуживания пенсионеров и одиноких нетрудоспособных граждан обслуживается 690 граждан.

За период с 2000 г. по 2007 г. количество зарегистрированных безработных умень-

шилось на 21,5% и составило на 01.01.2008 года 993 человека. Количество лиц занятых в экономике района на 01.01.2009 года составило-13,9 тысяч человек.

Основные проблемы социального сектора:

1. Сфера образования.

Материально-техническая и учебно-методическая база общеобразовательных, внешкольных, детских дошкольных учебных заведений района не позволяет обеспечить более качественное образование по причине недостаточного финансирования отрасли.

Увеличение рождаемости за последние годы привело к росту очередности в дошкольных учебных заведениях города Бахчисарая. Увеличение вакансий учителей физики, биологии, химии происходит по причине старения педагогических кадров, нежелания молодых специалистов из-за отсутствия жилья работать в сельской местности.

2. Сфера здравоохранения.

1. В отдаленных населенных пунктах слабо развита инфраструктура, недостаточное транспортное сообщение, телефонная связь, отсутствует центральное водоснабжение, все это приводит к росту заболеваний в районе при продолжающемся снижении бюджетного финансирования здравоохранения, ухудшении материально-технической базы лечебных учреждений и дальнейшему ухудшению состояния здоровья жителей района.

2. В районе нет медицинского оборудования для проведения диагностических исследований в соответствии со стандартами утвержденного Минздравом Украины (маммография, магниторезонансная томография и др.).

3. Несоответствие условий оказания медицинской помощи беременным, роженицам, родильницами новорожденным международным стандартам.

4. Низкая социальная защищенность медицинских работников учреждений здравоохранения.

3. Сфера культуры.

1. Несоответствие материально-технической базы современным требованиям из-за этого происходит снижение качества и количества услуг, предоставляемых населению:

– износ музыкальных инструментов, свето- и звукоусилительной аппаратуры, одежды сцены в учреждениях культуры составляет более 90%.

– 45 учреждений требуют текущего ремонта, 3 учреждения культуры аварийные, 2 клубных учреждения не пригодны к эксплуатации, 18 учреждений требуют капитального ремонта.

– из 42 клубных учреждений – отапливаются только 11, из 46 библиотек 12, из 4 музыкальных школ 3.

Учреждения не отапливаются в зимний период из-за неисправности отопительных систем или отсутствия источников тепла.

– памятники истории и культуры требуют ремонтных и реставрационных работ.

2. Старение кадров отрасли (средний возраст работников культуры по району составляет 45-50 лет).

3. Отток профессиональных кадров из отрасли по причине низкой заработной платы и отсутствия жилья в городе и сельской местности.

4. Дефицит высококвалифицированных кадров.

5. Слабая социальная защищенность работников культуры и искусства.

6. Недостаточно активное привлечение инвесторов и меценатов для поддержки отрасли культуры.

7. Отсутствие равнодоступа жителей района к культурным благам.

8. Неэффективное использование культурного наследия в сфере развития туризма.

9. Отсутствие культурно-оздоровительного комплекса и кинотеатров в городе и киноустановок в селе.

10. Низкий уровень информационного обслуживания населения (одна районная газета "Слава труду" тиражом 3 тысячи экземпляров).

11. Центральная районная и центральная детская библиотеки-главные информационные центры культуры находятся в отдалении от основного жилого массива города, школ, детских садов, строительного лицея и строительного колледжа.

12. Отсутствие Интернета в сельских учреждениях культуры.

13. Наличие нерешенных проблем различных этнических и конфессиональных сообществ несет повышенную угрозу возникновения межнациональных и межконфессиональных конфликтов.

14. Недостаточно организована досуг молодежи.

4. Социальная защита населения.

1. Отсутствие равного доступа к социально значимым объектам для инвалидов и других маломобильных групп.

2. Наличие одиноких и одиноко проживающих граждан, не способных к самообслуживанию и нуждающихся в уходе (не решен вопрос пребывания одиноких и одиноко проживающих граждан в стационарном отделении постоянного и временного проживания).

3. Наличие в районе граждан без определенного места жительства.

5. Охрана детства и поддержка молодежи.

1. Возрастающее количество детей, лишенных родительской опеки. Многие из них попадают в государственные интернатные заведения.

2. Необходимость профилактики преступлений и правонарушений в подростковой и детской среде.

3. Недостаточное финансирование летнего отдыха и оздоровления детей, требующих особого социального внимания.

4. Увеличение количества наркозависимой молодежи

6.4.2. Стратегия сектора "Социальная сфера"

Долгосрочные цели и приоритеты развития социального сектора

Стратегия развития социального сектора района включает в себя пять долгосрочных целей:

Цель № 1 в сфере образования: Обеспечение общенациональных и международных стандартов образования.

Цель № 2 в сфере здравоохранения: Доступное и качественное медицинское обслуживание.

Цель № 3 в сфере культуры: Повышение культуры и духовности населения района.

Цель № 4 в социальной защите населения: Предоставление качественных социальных услуг нуждающимся категориям граждан, предоставление комплекса социальных услуг, направленных на поддержку жизнедеятельности, сбережения социально-культурных связей и человеческих ценностей, защиту прав и интересов пожилых людей.

Цель № 5 в сфере охраны детства и поддержки молодежи: Охрана детства, развитие физической культуры и спорта, ведение здорового образа жизни.

Операционные цели

Для реализации поставленных долгосрочных целей по каждой из социальных сфер разработаны операционные цели с соответствующими мероприятиями.

В сфере образования:

1.1. Операционная цель: Развитие материально-технической и учебно-методической базы учебных заведений района.

Мероприятия:

1.1.2. Пополнение материально-технической и учебно-методической базы учебных заведений разработка и утверждение районных программ:

- “Школьная столовая 2010-2015 гг” — 1 квартал 2010года;
- “Школьный двор 2010-2017 гг” — 4 квартал 2010 года;
- “Улучшение материально-технической и учебно-методической базы ОУЗ района на 2010 2017гг” — 2 квартал 2010 года;

“Развитие физической культуры и спорта в учебных заведениях Бахчисарайского района на 2010-2017гг” — 3 квартал 2010 года.

1.1.3. Открытие нефункционирующего ДУЗ в с.Голубинка Голубинский с/с, декабрь 2009 года.

1.1.4. Открытие дополнительных групп в ДУЗ сельской местности (ремонт, приобретение мебели, оборудования). Перевод на полный рабочий день и дополнительное открытие групп в селах: Скалистое, Долинное, Ароматное;

1.2. Операционная цель: Строительство детского дошкольного заведения в черте города Бахчисарая на 360 мест.

Мероприятия:

1.2.1. Горсовету выделить земельный участок в черте города Бахчисарая для строительства ДУЗ – 2010 год.

1.2.2. Изготовить проектно-сметную документацию для строительства ДУЗ горсовет, 2010-2011 гг.

1.2.3. Поиск инвестора для строительства ДУЗ горсовет, 2012 г.

1.3. Операционная цель: Привлечение высококвалифицированных и молодых специалистов для работы всфереобразования. Обеспечение жильем молодых специалистов.

Мероприятия:

1.3.1. Выделение жилья на селе, а также выделение земельныхучастков для индивидуального строительства сельские, поселковыесоветы, 2010-2017 гг

1.3.2. Молодежное жилищное кредитование – Отдел по делам семьи, молодежи спорта, 2010-2017 гг

1.4. Операционная цель: Развитие и доступность образования на родных языках.

Мероприятия:

1.4.1. Ежегодное проведение мониторинга потребности обучения на государственном и родных язы ках в ОУЗ района отделобразования.

1.4.2.Развивать сеть классов, школ собучением на родныхязыках отдел образования, ежегодно.

1.5. Операционная цель: Внедрение в учебно-воспитательный процесс современных образовательных технологий.

Мероприятия:

1.5.1. Стимулирование педагогов к инновационной деятельности за счет учреждения премии районного совета лучшим педработникам отдел образования, 2010 год

1.5.2. Финансирование пользования сетью Интернет учебных заведений района разработка и утверждение районной программы “Доступный Интернет 2010-2015 гг.” — 3 квартал 2010 год.

1.6. Операционная цель: Доступность получения качественного среднего специального и высшего образования на территории района.

Мероприятия:

1.6.1. Открытие филиала Санкт-Петербургского университета в 2010 году.

1.6.2. Открытие новых специальностей, востребованных в районе, на базе Бахчисарайского профессионально-строительного лицея путем перепрофилирования 2013, БПСЛ.

В сфере здравоохранения:

2.1. Операционная цель: Поэтапное реформирование сельскогоздравоохранения.

Для достижения этой операционной цели необходимо выполнить ряд мероприятий: Разработать программу по реформированию сельского здравоохранения и

представить её для утверждения на сессии районного совета в 1 квартале 2010 года; При содействии совместной Украинско-Канадской программы провести строительство ФАПов в селах Зеленое, Шевченково, Заветное; Провести поэтапное реформирование ФАПов, обслуживающих более тысячи человек, в амбулатории общей практики семейной медицины в селах Голубинка, Верхоречье, Суворовка.

2.2. Операционная цель: Улучшение качества и своевременности диагностики различных заболеваний, ранняя диагностика онкозаболеваний и своевременное оказание экстренной медицинской помощи больным с сосудистой патологией (о. инфаркт миокарда, тромбозмбалии, о. нарушения мозгового кровообращения и др.).

Для достижения этой операционной цели необходимо выполнить ряд мероприятий: Выделить средства для строительства диагностического центра (на базе недостроенного здания на территории ЦРБ). Приобрести современное диагностическое оборудование:

- компьютерный томограф;
- аппарат УЗД доплеровской приставкой (УЗИ сердца);
- современный цифровой R- комплекс на 3 рабочих места

2.3. Операционная цель: Улучшение качества медицинской помощи беременным, роженицам, родильницам и новорожденным. Для достижения этой операционной цели необходимо выполнить ряд мероприятий: Создание школы ответственного родительства в женской консультации Бахчисарайской ЦРБ. Провести реконструкцию II этажа родильного отделения в соответствии с действующими нормативами.

2.4. Операционная цель: Улучшение социального положения медицинских работников учреждений здравоохранения.

Для достижения этой операционной цели необходимо обеспечить выплату материальной помощи на оздоровление, на социально-бытовые нужды работникам учреждений здравоохранения, обеспечить сотрудников, работающих во вредных условиях труда, спецпитанием, выделить жилье в селе и городе, а также выделить земельные участки для индивидуального строительства.

В сфере культуры:

3.1. Операционная цель: Развитие единого культурного пространства Бахчисарайского района. Сохранение и развитие культурных и культурно-образовательных традиций. Реализация инновационных форм и методов работы, обеспечивающих повышение качества услуг культуры в области профессио-нального искусства и традиционного народного творчества. Реализация проектов культурного сотрудничества и обмена, гастрольной деятельности творческих коллективов района по ближнему и дальнему зарубежью. Для реализации данной цели необходимо выполнить ряд мероприятий:

– Разработать в I квартале 2010 года Программу по формированию сети многофункциональных культурных центров в населенных пунктах Бахчисарайского района на 2010-2017 годы (соединяющих в едином центре клуб, библиотеку, музей, галерею, детскую школу искусств).

Разработать во 3 квартале 2010 года районной целевой комплексной программы “Развитие и организация культурно-досуговой деятельности и развитие самодетельного народного творчества в Бахчисарайском районена 2010-2017 годы”;

– Разработать в 1 квартале 2010 году стандартов качества услуг, предоставляемых в сфере культуры;

– Расширить наименование и предоставление платных услуг.

– Приобретение передвижных систем (автоклубов, библиобусов, киноустановок для предоставления культурно-досуговых, библиотечных, выставочных услуг, кинопоказа жителям района.

3.2. Операционная цель: Популяризация, повышение культурного имиджа района.

Для реализации этой цели необходимо ежегодное проведение:

- Международного телевизионного конкурса-фестиваля эстрадной песни “Восточный базар”
- Районного фестиваля героико-патриотической песни и поэзии “Из пламени Афганистана” в рамках районного смотра конкурса вокальных коллективов
- Районного фестиваля “Широкая масленица”
- Районного смотра конкурса вокально-хоровых коллективов района.
- Районного смотра конкурса театральных коллективов “Театральная весна” к Международному Дню театра.
- Районного смотра конкурса вокально инструментальных ансамблей.
- Районного смотра конкурса “Танцевальный Олимп”, посвященный Международному Дню танца.
- Районного смотра – конкурса на лучшее детское мероприятие летнего сезона “Веселая карусель”
- Районного обрядового смотра – конкурса “Матренин двор”

Также, планируется проведение раз в два года Международного крымскотатарского фестиваля “Бахчисарай”

3.3. Операционная цель: Внедрение и распространение информационных технологий в библиотечную практику. Для реализации этой цели необходима разработка во втором квартале районной целевой программы “Развитие и модернизация библиотек Бахчисарайской централизованной библиотечной системы на 2010-2017 годы”, а также, ежегодное участие в следующих мероприятиях:

- Республиканском форуме сельских библиотекарей “Сельская библиотека в условиях реализации реформы местного самоуправления”
- Республиканском молодежном информационном марафоне «Библиотеки Крыма молодым»
- Электронной конференции “Библиотеки Республики в структуре культурно досуговых центров”
- Всеукраинском конкурсе “Найкращий читач року”
- Всеукраинском мониторинге “Книга года 2009”
- Всеукраинском мониторинге “Мое хобби чтение”

Ежегодное проведение:

Всеукраинской недели детского чтения “Добрых муз волшебный мир» Недели краеведческой книги “Наш город, в книгах, прессе, Интернете...”

3.4. Операционная цель: Улучшение, развитие и доступность музыкального образования в детских музыкальных школах Бахчисарайского района. Художественное воспитание детей и молодежи, развитие у них творческих способностей. Для реализации данной цели необходимо разработать в 3 квартале 2010 года целевую районную программу “Развитие детских музыкальных школ Бахчисарайского района на 2010-2017 годы”. (Предусмотреть в Программе бесплатное обучение в детских музыкальных школах района 50 детей льготной категории), а также:

- Ежегодное участие в Республиканском конкурсе исполнительского мастерства “Юный виртуоз” учащихся детских музыкальных школ района.
- Ежегодное участие в Республиканском конкурсе исполнительского мастерства педагогов детских музыкальных школ района.
- Ежегодно увеличивать контингент учащихся детских музыкальных школ (в БДМШ на 25 учеников, КДМШ 10 учеников, УДМШ-10 учеников, ПДМШ-10 учеников)
- Открыть в Бахчисарайской ДМШ хореографическое и художественное отделение.
- Ежегодно увеличить выполнение учебных планов ДМШ на 5%

3.5 Операционная цель: Сохранение и развитие музеев на территории района. Сохра-

нение и популяризация многонационального культурного наследия народов проживающих на территории Бахчисарайского района. Музейно выставочная деятельность учреждений культуры. Для реализации этой цели необходимо разработать в IV квартале 2010 года Программу по сохранению и популяризации многонационального культурного наследия народов (сохранение и пополнение музейного, реставрация объектов недвижимого культурного наследия регионального значения, улучшение технического состояния объектов культурного наследия, позволяющих вернуть их в хозяйственный и культурный оборот, создание электронного каталога; обеспечение условий для свободного развития всех социально-этнических групп, проживающих в Бахчисарайском районе).

– Операционная цель: Комплексная модернизация социально- культурной сферы района, укрепление материальной технической базы действующей сети учреждений культуры, внедрение современных информационных технологий в деятельность учреждений культуры. Создание условий для равного доступа граждан к культурным ценностям и информации. Для реализации данной цели необходимо выполнить ряд мероприятий:

– Разработка в 1 квартале 2010 году целевой программы “Ремонтно-строительные работы учреждений культуры на 2010-2017 годы”

– Выявление текущей и перспективной потребности отрасли в перечне необходимого оборудования на основе анализа тенденций развития мировой и украинской культуры

– Разработка в 2 квартале 2010 году районной целевой программы “Техническое переоснащение отрасли культуры Бахчисарайского района на 2010-2017 годы”

3.7. Операционная цель: Сохранение и развитие кадрового потенциала учреждений культуры и искусства. Создание условий по привлечению и закреплению талантливой и профессиональной молодежи для работы в отрасли. Повышение престижа профессии работника культуры. Для этого необходимо разработать в 4 квартале 2010 году районную целевую программу “Развитие кадрового потенциала, повышение профессионального уровня работников культуры”.

3.8. Операционная цель: Создание условий для коммуникации представителей разных народностей, пропаганды толерантного отношения и культуры добрососедства в Бахчисарайском районе через диалог культур. Для реализации этой цели необходимо ежегодное проведение:

– Дней болгарской культуры “Календарные праздники крымских болгар”

– Дней караимской культуры “Помнят камни Джуфт Кале след малого, но славного народа”

– Дней крымскотатарской культуры “Календарные праздники и обряды крымских татар”

– Дней русской культуры “Русские обычаи и обряды”

– Дней греческой культуры “Потомки Эллады: вчера и сегодня”

– Дней украинской культуры “Козацькому роду, нема переводу”.

3.9. Операционная цель: Формирование имиджа Бахчисарая как одного из культурных центров Автономной Республики Крым. В связи с чем, необходимо построить в городе Бахчисарае Центр культуры и досуга. Для этого необходимо:

– Отделу культуры райгосадминистрации инициировать перед горисполкомом выделение земли в городе Бахчисарае для строительства Центра культуры и досуга

– ОКСу инициировать заказ проектно-сметной документации на строительство ЦКД и проведение на нее государственной экспертизы

– Районному совету и администрации обеспечить финансирование строительства ЦКД с привлечением средств из государственного, республиканского, районного бюджетов, а также спонсорских средств.

– Организовать качественный кинопоказ в районном Доме культуры

Ежегодно участвовать в:

- Международном фестивале “Великое русское слово”
- Международном фестивале им. Шаляпина
- Всеукраинской программе “Схід–захід Різдво разом”
- Всеукраинском фестивале национальных культур “Дружба”
- Всеукраинском фестивале театрального искусства “От Гипаниса до Борисфена”
- Всеукраинском фестивале казачьей песни “Байда”
- Республиканском фестивале крымскотатарской культуры “Хыдырлез”
- Республиканском фестивале крымскотатарской культуры “Ешилъ ада”
- Республиканском фестивале крымскотатарской культуры “Алтын Бешик”
- Республиканском фестивале крымскотатарской культуры “Алчак къая”
- Республиканском фестивале конкурс “Санта Клаус отдыхает на арене Дед Мороз”
- Республиканском фестивале народноготворчества “Крым собирает друзей”.

В социальной защите населения:

4.1. Операционная цель: Беспрепятственный доступ маломобильных групп населения в социально значимые учреждения и другим объектам.

Для достижения этой операционной цели необходимо выполнить ряд мероприятий:

- Органам местного самоуправления (Головам городского, сельских и поселковых советов) разработать и утвердить в I кв. 2010 года Программу по созданию благоприятных условий жизнедеятельности для лиц ограниченными физическими возможностями на период 2010-2017 годы. Определить общий перечень существующих объектов, которые подлежат первоочередному обустройству пандусами, тротуарами, съездами и другими социально значимыми средствами (здания сельских и городского советов, ФАПы, клубы, библиотеки и прочие) срок I кв. 2010 года.

Городскому, поселковым, сельским советам определить улицы, на которых будут производиться работы по установлению специальных звуковых светофоров, тротуарных направляющих ограждений, размещению специальных дорожных знаков, проведение ремонтных работ на существующих пешеходных переходах с понижением бордюров для передвижения лиц на колясках.

- Головам городского, сельских и поселковых советов обозначить на парковочных площадках специальные места для парковки автотранспорта, принадлежащего инвалидам не менее 10%-ов от общего количества машиномест.

4.2. Операционная цель: Открытие в районе стационарного отделения для постоянного и временного проживания граждан, неспособных к самообслуживанию, обслуживаемых территориальным центром. Для реализации этой цели необходимо: провести совещание в районном совете и районной государственной администрации с головами городского, поселковых и сельских советов о возможности открытия на территории одного из советов стационарного отделения; определить место размещения стационарного отделения; вынести вопрос на районную сессию о выделении помещения для размещения в нём стационарного отделения; изготовить проектно-сметную документацию на реконструкцию и капитальный ремонт выделенного помещения.

4.3. Операционная цель: Открытие центра по учёту граждан без определенного места жительства. Для этого необходимо:

- Провести совещание на аппаратном совещании при председатели РГА по решению вопроса о выделении помещения для размещения в нём центра по учёту граждан без определенного места жительства.

– При выделении помещения для открытия в нём центра по учёту граждан без определенного места жительства вынести вопрос о финансировании центра на сессию районного совета.

– Совместно с Центром занятости решить вопрос о подборе кадров для работы с гражданами без определенного места жительства.

4.4. Операционная цель: Открытие центра дневного пребывания социально-бытовой реабилитации детей-инвалидов. Для реализации данной цели необходимо выполнить ряд мероприятий:

– Управлению труда и социальной защиты населения обратиться в городской исполнительный комитет о выделении земельного участка для строительства центра дневного пребывания социально-бытовой реабилитации детей-инвалидов.

– Предусмотреть средства на изготовление проектно-сметной документации.

– Поиск инвестора для финансирования строительства данного объекта.

В охране детства и поддержки молодежи:

5.1. Операционная цель: Развитие семейных форм воспитания (усыновление, опека (попечительство), приемные семьи). Для этого планируется проведение информационных акций на территории сельских и поселковых советов, освещение данной проблемы в СМИ. До 2017 года планируется ежегодное создание как минимум 1 приемной семьи и помещения в нее 2-3 ребенка; активизировать работу по пропаганде и популяризации семейных форм воспитания – издание буклетов, листовок, информационные мероприятия в громадах, статьи в районной газете, встречи с приемными родителями и родителями-воспитателями, защита жилищных и имущественных прав детей; выполнение районной Программы «Преодоление детской беспризорности и безнадзорности на 2010 год»; разработать и утвердить в IV квартале 2010 года новую районную программу для преодоления детской беспризорности и безнадзорности в Бахчисарайском районе.

5.2. Операционная цель: Социальная защита законных интересов детей сирот и детей ЛРП. Бахчисарайский районный центр социальных служб для семьи детей и молодежи планирует охватить своими услугами (юридические, психологические, педагогические, информационные) как минимум 80% опекунских семей. Для реализации данной цели необходимо выполнения ряда мероприятий:

– Обеспечить всех детей, находящихся под опекой, государственной помощью (2009 г. 80% опекунов получает пособие по опеке, 2017 г. 100%) (с помощью оказания консультативной помощи) Ответственные исполнители: СДД, УТСЗН.

– Сохранение и закрепление жилья за детьми-сиротами на уровне органов местного самоуправления. Ответственные: исполкомы городского, поселковых, сельских советов.

– Предусмотреть в бюджетах города и села финансирование строительства социального жилья для детей-сирот и детей, лишенных родительского попечения, которые после окончания учебы возвращаются домой ответственные: исполкомы городского, поселковых, сельских советов.

5.3. Операционная цель: Предупредить совершение преступлений и правонарушений в среде несовершеннолетних детей. Для реализации данной цели необходимо: проводить профилактический учат детей оказавшихся в сложной жизненной ситуации; проводить тематические занятия для несовершеннолетних состоящих на учете СДД; проводить рейды по семьям, требующих особого внимания; издание и тиражирование буклетов, листовок, плакатов по предупреждению негативных явлений среди детей и молодежи; проводить курсы медико-социальной реабилитации для несовершеннолетних, злоупотребляющих алкоголем, наркотическими и токсическими веществами (Нижегорский район, с.Садовое); при влекать детей состоящих на учете в СДД в спортивные секции, кружки, в работу молодежных общественных организаций.

5.4. Операционная цель: Сохранение и развитие материальной базы детских оздоровительных лагерей, увеличение средств на организацию и проведение летнего отдыха и оздоровления детей. Для реализации данной цели необходимо: разработать

и утвердить в I квартале 2010 года Районной программы отдыха и оздоровления детей на период до 2017 года; ежегодно увеличивать количество детей, охваченных организованными формами отдыха и оздоровления.

5.5. Операционная цель: Строительство Центра ресоциализации и реабилитации наркозависимой молодёжи, создание на его базе информационно-ресурсного центра.

5.6. Операционная цель: Развитие физической культуры и спорта. Для реализации данной цели необходимо произвести:

- Капитальный ремонт беговой дорожки и легкоатлетических секторов, реконструкция ограждения стадиона “Дружба” в г. Бахчисарае;

- Строительство спортивной площадки и беговой дорожки Бахчисарайского строительного техникума;

- Ремонт отопительной системы спортивного зала Бахчисарайского строительного техникума; реконструкцию спортивной площадки БОИИ № 4 в г. Бахчисарае;

- Ремонт детских спортивно-игровых площадок в г. Бахчисарае (ул.Макаренко, ул. Фрунзе, пер. Музыкальный, ул. Мира, ул. Маяковского, ул. Речная);

- Ремонт приспособленного помещения спортивного зала в с. Табачное; Строительство волейбольной площадки в г. Бахчисарае (городской парк); Ремонт и реконструкция футбольного поля в с. Шевченко;

- Ремонт и реконструкция футбольного поля в с. Скалистое;

- Ремонт и реконструкция футбольного поля в с. Голубинка;

- Ремонт и реконструкция футбольного поля в с. Видино;

- Ремонт и реконструкция футбольного поля в с. Угловое;

- Ремонт и реконструкция футбольного поля в с. Красный Мак;

- Ремонт и реконструкция футбольного поля в с. Табачное;

- Ремонт и реконструкция футбольного поля в с. Железнодорожное;

- Ремонт и реконструкция футбольного поля в с. Долинное;

- Ремонт и восстановление футбольного поля в с. Ароматное; Строительство футбольного поля в с. Верхоречьё.

7. Согласование секторальных стратегий с использованием Стратегической экологической оценки

Жизнь района не разбита по секторам; жители сталкиваются со всеми проблемами одновременно в их взаимосвязи. Поэтому и Стратегия развития района это единый документ, а на сектора разбита для удобства оценки ситуации, определения проблем и их решения.

Достижение целей каждого из четырех секторов поддерживает реализацию целей других трех и Стратегии в целом. Цели сектора “Экономика и инфраструктура” направлены на применение эффективных сегодня экономических инструментов и инвестирование в важнейшие для района области развития, включая инженерную инфраструктуру и альтернативную энергетику. Кроме того, важным для всего процесса развития является эффективное управление. Цели сектора “Сельское хозяйство” направлены на увеличение занятости, благосостояния населения и развитие выращивания культур, наиболее подходящих для природной среды района. Достижение целей сектора “Экология и водные ресурсы” приведет к улучшению условий жизни для населения района и поддержанию экологического баланса территории. Цели сектора “Социальная сфера” направлены на создание комфортной среды для жизни (что и является конечной целью всей Стратегии); их достижение зависит от достижения целей остальных секторов. Одновременное сбалансированное достижение целей четырех секторов и обеспечит устойчивое развитие района в целом.

В процессе разработки Стратегии рабочая группа сектора “Экология и водные ресурсы” совместно с экспертами применила Стратегическую экологическую оцен-

ку (СЭО) – новый для Украины компонент планирования, активно используемый в странах Европейского Союза.

Стратегическая экологическая оценка (СЭО) – метод для оценки воздействия выполнения планов, программ, стратегий на окружающую среду и здоровье населения. Применяется для того, чтобы заранее предусмотреть отрицательные последствия выполнения планов и стратегий и вовремя их изменить, что-бы избежать таких последствий. Важнейший компонент СЭО-участие общественности.

В результате применения СЭО для Стратегии устойчивого развития Бахчисарайского района были получены рекомендации по коррекции Стратегии. Наиболее важные из них приводятся ниже.

1. Строительство любых новых объектов (промышленных, туристических, сельскохозяйственных, социальных) ведет к увеличению потребления воды, энергии, выбросам в атмосферу, сбросам сточных вод, образованию отходов. Для сокращения вредного влияния этих объектов на окружающую среду необходимо уже сейчас заложить в Стратегию необходимые мероприятия – повышение энергоэффективности, уменьшение сбросов, выбросов, образования отходов, создание инженерной инфраструктуры, переход на малоотходные технологии. При строительстве медицинских учреждений необходимо включать строительство систем локальной очистки стоков, соблюдение специальных требований сбора, хранения и утилизации медицинских опасных отходов.

2. При выборе любого сценария обращения с отходами необходимо исключить применение в районе таких экологически опасных способов переработки отходов, как сжигание смешанных отходов и пиролиз (в местных условиях).

3. Планируемое интенсивное развитие туризма может привести к разрушению природной среды района, что в дальнейшем подорветосновудля развития самого туризма. Чтобыэ того избежать, не обходимо оценить устойчивость различных типов природных систем, рассчитать для них допустиме рекреационные нагрузки (количество посетителей и пр.) и принять нормативные акты, определяющие допустимое использование. Лишь после этого можно осуществлять инвестиционные проекты в области туризма.

4. Учитывая природную ценность территории района для формирования и сохранения экологической сети, разработка и утверждение Схемыэ кологической сети должны предшествовать планированию размещения инвестиционных площадок и объектов и разработке Схемы районной планировки.

5. Предлагается ввести новый экономический компонент – “экосистемные услуги”. Природные ресурсы района используются как местными жителями и посетителями района, так и соседними территориями Ялтой, Симферополем, Севастополем. Один из наиболее ценных ресурсов – чистая пресная вода, формирующаяся в пределах водосборов рекАльма, Кача, Бельбек, безвозвратно изымается из природных экосистем и хозяйственного использования района (снабжение питьевой водой городов Симферополь и Ялта).

Внедрение предлагаемого компонента позволит получать финансовые средства не за счет хозяйственного освоения территорий, а за счет сохранения природных ресурсов этих территорий (как производителей чистого воздуха, пресной воды, регулирования климата и др.), т.е. за счет оказания “экосистемных услуг” населению и отдыхающим, другим территориям.

6. При проведении воспитательной и просветительской работы, создании образовательных, культурных и др. центров включать в них аспекты/программы по охране окружающей среды, рациональному использованию ресурсов, экологической безопасности, устойчивому развитию региона.

7. Рекомендация экспертов: учитывая, что по данным эпидемиологических исследований специалистов Института эндокринологии и обмена веществ им. В.П.Комис-

саренко АМН Украины, проведенных в 2000 году, население Бахчисарайского района проживает в условиях умеренного йодного дефицита, требуется принятие мер по преодолению йодного дефицита. Как минимум, требуется постоянно поставлять для реализации в торговой сети района йодированную соль и информировать население о необходимости потребления такой соли.

8. Необходимо соблюдение санитарных, водоохраных зон/разрывов при с/х деятельности у берегов рек, источников водоснабжения, вокруг населенных пунктов, объектов ПЗФ и культурного наследия (напр., при применении средств защиты растений) и, в связи с этим, разработка и внедрение соответствующих режимов и ограничений использования земель; внедрение традиционных сортов/культур, не требующих (интенсивной) химической обработки, использование биометодов борьбы с вредителями.

9. Повышение уровня интенсивности производства с/х продукции требует повышенного использования удобрений и средств защиты растений (СЗР). Необходима организация контроля за использованием СЗР, качеством сельскохозяйственной продукции в ЛКХ (личных крестьянских хозяйствах) и на приусадебных участках, где государственный контроль со стороны СЭС и других организаций в настоящее время отсутствует.

10. Механизмы реализации стратегии.

Для реализации данной Стратегии создается Координационный совет по развитию (КСР) Бахчисарайского района, сопредседателями которого являются председатель районного совета (РС) и председатель районной государственной администрации (РГА). Положение о КСР и его состав утверждаются РС по представлению РГА. В состав КСР включаются представители общественных организаций и органов самоорганизации населения, предприниматели, депутаты, головы сельских и поселковых Советов, представители районных органов власти.

Оперативное обеспечение реализации Стратегии, а также ее мониторинг и оценку осуществляет Рабочая стратегическая группа (РСГ), которую возглавляет заместитель председателя РГА по экономике.

На основе Стратегии разрабатываются ежегодные программы социально-экономического развития Бахчисарайского района. После утверждения Стратегии производится корректировка всех ранее принятых районных программ в соответствии с целями и приоритетами Стратегии.

11. Ожидаемые результаты

Базовые индикаторы стратегического развития Бахчисарайского района на период до 2017 года следующие:

1. Привлечь в экономику района 500 млн.долл. США инвестиций.
2. Увеличить объем туристического потока в районе до 1 млн. ночевочников в год.
3. Увеличить объем реализации продукции сельского хозяйства в 2 раза.
4. Обеспечить полную информатизацию деятельности органов государственной власти и местного самоуправления района.
5. Увеличить долю собственных доходов в сводном бюджете района до 40 процентов.
6. Довести уровень благоустройства населенных пунктов района (обеспечение водоотведением хозяйственно-бытовых стоков) до 80 процентов.
7. Увеличить среднюю ежемесячную заработную плату в районе до 4 тысяч гривен.
8. Полностью обеспечить потребность населения района в детских дошкольных учреждениях.
9. Разработать и утвердить Схему районной планировки и Схему районной экологической сети.
10. Увеличить процент заповедных территорий района с 10,01 до 15%.
11. Обеспечить сохранение площадей зеленых насаждений и лесных угодий на современном уровне — 82,8 тыс. га (52,1% территории района).

12. Установить в натуре (на местности) границы 10 объектов природного заповедного фонда, всех объектов культурного наследия, прибрежно-защитных полосы водохозяйственных рек Альма, Кача, Бельбек, морского побережья, зон санитарной охраны источников питьевого водоснабжения.

13. Рекультивировать минимум 10% (33 га) нарушенных земель.

14. Создать в районе экологически безопасную систему обращения с твердыми бытовыми отходами.

15. Обеспечить отдельный сбор ТБО и направление на вторичное использование 60% упаковочных материалов; (60% заложено в Стратегиях обращения с ТБО Украины АРК)

16. Достигнуть снижения объема/веса образующихся твердых бытовых отходов на одного жителя района по сравнению с текущим показателем (1,98 куб.м или 407 кг на одного жителя в год).

17. Обеспечить доступ 100% населения к качественной питьевой воде (соответствует нормативу ГОСТ "Вода питьевая") в необходимом количестве.

18. Построить или реконструировать 11-ть канализационных очистных сооружений г. Бахчисарая и Бахчисарайского района.

19. Организовать мониторинг и контроль качества сельскохозяйственной продукции, произведенной ЛКХ и на приусадебных участках.

20. Создать систему непрерывного экологического образования населения района: дошкольные учреждения средние учебные заведения СМИ (газета \веб-сайт)

21. Принять сельскими и поселковыми Советами Положения об общественных слушаниях или Уставы территориальных громад.

12. Источники финансирования

Финансирование мероприятий по реализации Стратегии будет осуществляться, прежде всего, за счет средств внутренних и внешних инвесторов, которые будут привлекаться для осуществления конкретных инвестиционных проектов.

Для реализации отдельных целей и приоритетов Стратегии будут привлекаться средства государственного бюджета, бюджета Автономной Республики Крым и Бахчисарайского района, международных организаций и других источников.

Приоритетным является формирование финансовых источников на основе публично-частного партнерства. Конкретные объемы финансирования будут определяться в ходе разработки среднесрочных (на 3 года) программ, планов и проектов.

13. Мониторинги оценка

Мониторинг и оценка реализации проекта Стратегии осуществляются Рабочей стратегической группой (РСГ), ежегодно на основе индикаторов стратегического развития Бахчисарайского района (см. раздел 9), а также показателей, определенных в среднесрочных и ежегодных программах социально-экономического развития района. Также, осуществляется мониторинг последствий для окружающей природной среды с целью выявления неблагоприятных последствий и принятия мер по исправлению ситуации.

Глоссарий

Видение – это оптимистический взгляд на развитие района в будущем, то, каким жители видят свой район в перспективе.

Дерево целей – совокупность целей, построенных по принципу причинно-следственных связей и направленных на решение какой-либо проблемы.

Инвестиции – имущественные и интеллектуальные ценности, которые вкладывают в объекты предпринимательской деятельности с целью получения дохода (прибыли).

Индикатор-показатель, отражающий прогнозные параметры будущего состояния района. Используется для количественной оценки и анализа достижения целей.

Миссия – высшая цель, к которой стремится организация, громада или район, их предназначение. Миссия является стержнем разрабатываемой стратегии, базой для определения стратегических целей развития.

Операционные цели – совокупность целей, которые обеспечивают достижение стратегической цели.

Приоритет – основное направление деятельности.

Сельскохозяйственный кооператив – юридическое лицо, образованное физическими и/или юридическими лицами, которые являются сельскохозяйственными товаропроизводителями, образованные на основах добровольного членства и объединения имущественных паевых взносов для общей производственной деятельности в сельском хозяйстве и обслуживания преимущественно членов кооператива; (Абзац статьи 1 в редакции Закона N 2090-III (2090-14) от 02.11.2000)

Сельскохозяйственный обслуживающий кооператив – кооператив, созданный для предоставления услуг преимущественно членам кооператива и другим лицам с целью проведения их сельскохозяйственной деятельности; (Абзац статьи 1 в редакции Закона N 2090-III (2090-14) от 02.11.2000)

Ситуационный анализ – оценка существующей ситуации, состояния какого-либо объекта.

Стратегические цели – совокупность целей, которые обеспечивают достижение миссии.

Стратегическая экологическая оценка – метод для оценки воздействия выполнения планов, программ, стратегий на окружающую среду и здоровье населения.

Стратегическое планирование – формализованный процесс, с помощью которого организация:

а) определяет свое желаемое будущее (определение миссии и стратегических целей);

б) разрабатывает планы действий для достижения планируемого будущего (разработка стратегии);

в) разрабатывает способы измерения и оценки выполнения планов (мониторинг и отчетность).

Стратегия района – план развития района на долгосрочный период (более 5 лет).

Устойчивое развитие – развитие, которое удовлетворяет потребности настоящего времени, но не ставит под угрозу способность будущих поколений удовлетворять свои собственные потребности.

SWOT-анализ – анализ внутренней и внешней среды с целью определения сильных и слабых сторон, возможностей и угроз для развития района.

Приложение 1.

Стратегия сектора «Экономика и инфраструктура» Бахчисарайского района АРК до 2017 г.

Проблемы	Долгосрочные цели	Операционные цели	Мероприятия	Бюджет (млн.грн)
1. Отсутствие необходимых объемов инвестиций для обновления основных фондов, создания новых современных бизнесов, высокооплачиваемых рабочих мест	1. Создание условий для привлечения инвестиций	1. Повышение инвестиционной привлекательности Бахчисарайского района (целевой маркетинг)	1. Участие Бахчисарайского района в Международных форумах с презентацией проектов 2. Участие района в международных проектах, привлечение международных грантов 3. Совершенствование функционирования разрешительного центра 4. Популяризация Бахчисарайского района через проведение различных международных фестивалей 5. Создание и постоянное обновление инвестиционного пакета района на веб-сайте 6. Создание в РГА подразделения по привлечению инвестиций	0,05 0,05 - 0,1 0,05 -
		2. Подготовка инвестиционных продуктов	1. Проведение инвентаризации земельного фонда, зеленых насаждений населенных пунктов 2. Разработка схемы районной планировки Бахчисарайского района 3. Подготовка реестра неиспользуемых земель 4. Корректировка генерального плана г.Бахчисарая 5. Создание районного и городского кадастров земель 6. Изготовление геодезической цифровой съемки района 7. Идентификация коммерчески привлекательных земель 8. Корректировка генеральных планов населенных пунктов района	0,1 1,8 0,3 19,0 0,1 5,0
		3. Содействие реализации инвестиционных проектов в районе	Перечень проектов приведен в приложении 2 «Плановая инвестиционная деятельность Бахчисарайского района»	
2. Низкий уровень государственного менеджмента в сфере экономического развития	2. Повышение уровня управления развитием района	1. Создание системы прогнозирования и планирования развития района	1. Разработка и внедрение в районе единой системы стратегического (8 лет), среднесрочного (3 года) и текущего (1 год) планирования и бюджетирования 2. Разработка и внедрение системы обучения руководителей и специалистов района, местных советов современным методам управления 3. Внедрение в районе программно-целевого метода формирования бюджетных расходов	0,01 0,01 0,005

	3. Развитие инженерной инфраструктуры	2. Совершенствование государственного менеджмента	<p>1. Разработка и реализация районной программы информатизация органов власти</p> <p>2. Внедрение в РГА системы управления качеством в соответствии со стандартом ISO 9001 -2001</p> <p>3. Разработка инвестиционных предложений, оформление инвестиционных площадок с учетом приоритетов развития района</p>	0,1
3. Высокий физический и моральный износ объектов инженерной инфраструктуры		1. Реконструкция и строительство систем водоснабжения и канализации	<p>1. Анализ наличия и состояния водопроводных и канализационных сетей, очистных сооружений в населенных пунктах района</p> <p>2. Инвентаризация существующих проектов и их корректировка (при необходимости)</p> <p>3. Разработка и реализация районной программы «Вода»</p> <p>4. Реконструкция и строительство в первоочередном порядке объектов, на которые есть ПСД (перечень объектов приведен в приложении 2 «Плановая инвестиционная деятельность Бахчисарайского района»)</p> <p>5. Оформление (при необходимости) землеотводов для строительства новых объектов</p>	Согласно сметы работ
		2. Создание в районе системы сбора и утилизации твердых бытовых отходов (ТБО)	<p>1. Разработка и внедрение в районе системы раздельного сбора и утилизации ТБО</p> <p>2. Привлечение инвестиций для строительства мусороперерабатывающего комплекса в г.Бахчисарае</p>	-
		3. Строительство и ремонт дорог	<p>1. Инвентаризация существующей дорожной сети, определение балансодержателей дорог</p> <p>2. Принятие в коммунальную собственность дорог местного значения</p> <p>3. Разработка перспективного Плана реконструкции дорог с определением первоочередных объектов</p> <p>4. Поиск и привлечение средств для реконструкции дорог, восстановления защитных лесополос и строительства противоземляных заборов в населенных пунктах</p>	Согласно сметы работ
		4. Инженерная подготовка инвестиционных площадок	<p>1. Исследование существующей и необходимой инженерной инфраструктуры для стратегически важных инвестиционных объектов</p> <p>2. Разработка технических условий и проектов реконструкции (строительства) инженерных сетей</p>	Согласно сметы работ

4. Отсутствие необходимой туристической инфраструктуры, мало разработанных туристических продуктов	4. Развитие туризма	<p>1. Туристический менеджмент и маркетинг района</p> <p>1. Разработка официального бренда и герба района и г.Бахчисарая</p> <p>2. Разработка рекламной (маркетинговой) стратегии для продвижения туристических продуктов района</p> <p>3. Разработка многоязычного веб-сайта «Туристический Бахчисарай»</p> <p>4. Содействие формированию районного туристического кластера (объединения предпринимателей, работающих в туристическом бизнесе)</p> <p>5. Проведение оценки устойчивости разных типов природных систем района, расчет допустимых рекреационных нагрузок и их утверждение</p>	0,002
		<p>2. Разработка новых туристических продуктов</p> <p>1. Создание нового туристического продукта на базе Зынджирлы-медресе и гробницы хана Гирея</p> <p>2. Разработка проекта создания зоны отдыха и развлечений в районе Ханского дворца</p> <p>3. Создание новых продуктов научного, экстремального, зимнего, исторического, экологического и сельского (зеленого) туризма</p>	0,05
		<p>3. Сохранение и рациональное использование культурно-исторического наследия</p> <p>1. Разработка концепции (проекта) восстановления исторической части г.Бахчисарая</p> <p>2. Содействие включению Ханского дворца в список Всемирного наследия ЮНЕСКО</p> <p>3. Оформление документов собственности КРУ «Бахчисарайский историко-культурный заповедник» на зе млю памятников культурного наследия</p> <p>4. Завершение реставрации и музеефикации бывшей усадьбы ф. Юсупова в селе Соколиное</p>	Средства туроператоров 1,8
		<p>4. Расширение и модернизация материальной базы туризма в районе</p> <p>1. Содействие развитию сети малых и средних гостиниц (палаточных лагерей)</p> <p>3. Содействие строительству объектов с целью расширения материальной базы туризма и создания в районе индустрии развлечений (перечень объектов приведен в приложении 2 «Плановая инвестиционная деятельность Бахчисарайского района»)</p>	-

Название инвестиционного проекта	Бюджет (млн грн)
Долгосрочная цель № 1 «Создание условий для привлечения инвестиций»	
1. Строительство ветровой электростанции (с. Плодовое, с. Ароматное, с. Каштаны)	3050
2. Строительство 3-ей технологической линии по производству цемента сухим способом производительностью 1 млн. тонн клинкера в год	1440
3. Строительство мусороперерабатывающего комплекса в г. Бахчисарае	448
4. Строительство консервного завода (с. Каштаны)	320
5. Строительство завода автоклавного газобетона мощностью 1000 куб. м/сутки	215
6. Создание районного индустриально-промышленного парка	205
7. Строительство завода по производству соков (с. Виллино)	180
8. Строительство завода по производству майонеза	135
Долгосрочная цель № 3 «Развитие инженерной инфраструктуры»	
1. Реконструкция водопроводной сети (с. Голубинка)	0,4
2. Реконструкция очистных сооружений производительностью 100ку б.м. (с. Верхоречье)	1,6
3. Реконструкция напорного коллектора (с. Верхоречье)	0,2
4. Строительство очистных сооружений в пгт. Почтовое	0,5
5. АСУ асинхронным двигателем скважины №26 (с. Виллино)	0,2
6. ПИР и реконструкция сетей водоснабжения (с. Тополи)	0,3
7. ПИР и реконструкция сетей водоснабжения (с. Новопавловка)	0,2
8. Водоснабжение 5 мкр г. Бахчисараея, 1-ая очередь	1,7
9. Водоснабжение 5 мкр г. Бахчисараея, 2-ая очередь	1,7
10. Строительство биоочистных сооружений (пгт. Почтовое)	2,2
Долгосрочная цель № 4 «Развитие туризма»	
1. Создание тематического парка приключений «Диноленд»	1320
2. Строительство туристической автомагистрали в г. Бахчисарае	1120
3. Строительство аквапарков (пгт. Почтовое, с. Песчаное, с. Угловое, с. Береговое)	440
4. Культурно-спортивный развлекательный комплекс (пгт. Почтовое, с. Тенистое, с. Железнодорожное)	290
5. Строительство гольф-клубов (с. Тенистое, с. Подовое, г. Бахчисараея)	90

Стратегия развития сектора «Сельское хозяйство» Бахчисарайского района АРК до 2017 г.

Проблемы	Долгосрочные цели	Операционные цели	Мероприятия	Бюджет, тыс. грн.
1. Недостаточный уровень интенсивности производства продукции садоводства, виноградарства и эфиромасличных культур и животноводства.	1. Повышение уровня использования земель сельскохозяйственного назначения, интенсивности производства продукции садоводства, виноградарства, эфиромасличных культур и лекарственных культур, развития животноводства.	1.1. Создание условий для введения в оборот необрабатываемых земель сельскохозяйственного назначения.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Проведение инвентаризации пустующих земель. 2. Определение собственников необрабатываемых участков. 3. Проведение собраний собственников земли по поводу определения цели её использования 4. Принятие местных нормативных актов и применение конкурсной (тендерной) политики, направленных на оптимизацию использования земельных ресурсов района. 5. Привлечение научно-исследовательских институтов для проведения оценки качества земель и определения направлений её наиболее эффективного использования 6. Включение информации в реестр инвестиционных площадок для сельскохозяйственного использования 7. Оказание помощи в поиске компетентных разработчиков инвестиционных проектов 8. Оказание содействия в проведении обучения собственников земли по её эффективному использованию с учетом экологических требований настоящего стратегического плана развития района. 9. Организация контроля за использованием земель сельскохозяйственного назначения с учетом экологических требований настоящего стратегического плана развития района. 	200.0
		1.2. Создание условий для обновления многолетних насаждений и перехода на новые интенсивные технологии производства (выращивания) продукции, развития животноводства.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Составить список собственников участков садоводства, виноградарства и эфиромасличных культур, а также производителей животноводческой продукции – потенциальных участников проекта 2. Подготовить материалы для проведения информационной кампании и график мероприятий 3. Проведение информационной кампании для собственников участков садоводства, виноградарства и эфиромасличных культур, а также производителей животноводческой продукции с целью убедить их использовать интенсивные технологии выращивания сельскохозяйственных культур и животных, повышения на этой основе конкурентоспособности производимой продукции. 4. Определить группу собственников участков садоводства, виноградарства и эфиромасличных культур – участников проекта «Обновления садов и виноградариков» 	5.0

			<p>5. Помощь в поиске компетентных разработчиков Инвестиционных проектов «Обновления садов и виноградников», которые бы предусматривали: раскорчевку, закупку посадочного материала, закупку прогрессивной техники, закупку оборудования для капельного орошения, посадку, уход, и прочие мероприятия с учетом экологических требований настоящего стратегического плана развития района.</p> <p>6. Организация контроля за использованием ядохимикатов, качеством сельскохозяйственной продукции, производимой в ЛКХ и на приусадебных участках.</p>		
			<p>1. Определить учебное заведение, форму и программу обучения</p> <p>2. Сформировать группу слушателей</p> <p>3. Организация централизованного обучения и повышения квалификации кадров сельхозпроизводителей района</p> <p>4. Составить перечень международных семинаров и выставок по обмену опытом выращивания многолетних насаждений</p> <p>5. содействие участию сельхозпроизводителей района в международных семинарах и выставках-ярмарках по обмену опытом выращивания многолетних насаждений.</p> <p>6. составление и утверждение графика обучающих тренингов по осуществлению на кооперативной основе хранения, обработки и реализации сельскохозяйственной продукции;</p> <p>7. содействие в организации и обучающих тренингов по осуществлению на кооперативной основе хранения, обработки и реализации сельскохозяйственной продукции;</p> <p>8. содействие в организации для представителей «кластера» обучающих поездок на форумы, конференции для повышения конкурентоспособности производимой предприятиями продукции</p>		10.0
		<p>1.3. Содействие в обучении и повышении квалификации кадров</p>			

	<p>5. Оказание содействия предприятиям малого и среднего бизнеса (фермерским и личным крестьянским хозяйствам) по созданию «кластера» в сфере производства, хранения, переработки и реализации сельхозпродукции</p> <p>1. Проведение собрания с представителями крупных сельхозпроизводителей и предприятиями малого и среднего бизнеса в сфере производства, хранения, переработки и реализации сельхозпродукции по определению проблем, и соответственно перечня услуг, которые может предоставить РГА по оценке ресурсов и прогнозированию объемов производства с/х продукции</p> <p>2. Определить перечень исследовательских институтов производящих оценку ресурсов и прогнозирование объемов производства с.х. продукции, объемы перерабатывающих и холодильных мощностей, складских помещений)</p> <p>3. Содействие в заключении договоров с научно-исследовательскими институтами по проведению оценки ресурсов и прогнозирования объемов производства с.х. продукции в районе (прогноза производства продукции сельского хозяйства по годам с учетом изменения площадей садов и виноградников объемы, необходимые для потребления продукции в свежем виде по сезонам объемы продукции, идущей на переработку необходимые объемы холодильных мощностей и складских помещений)</p>	<p>100.0</p>
	<p>2.2. Научное обоснование объемов производства продукции, холодильных и перерабатывающих мощностей</p>	<p>0.2</p>
	<p>2.3. Создание условий для реконструкции и модернизации существующих перерабатывающих предприятий и развития колдильного хозяйства</p>	<p>0.2</p>
	<p>ВСЕГО по 2 долгосрочной цели:</p>	<p>100.7</p>

<p>3. Отсутствие контролируемой сельскохозяйственной товаропроизводственной системы реализации произведенной ими продукции</p>	<p>3. Создание контролируемой сельскохозяйственной товаропроизводственной системы реализации произведенной ими продукции. Развитие сельскохозяйственной обслуживающей кооперации</p>	<p>3.1. Создание сети сельских неприбыльных обслуживающих кооперативов мелких сельхозтоваропроизводителей</p>	<p>1. Разработка графика проведения обучающих тренингов в сельхозагентах по созданию неприбыльных кооперативов сельхозтоваропроизводителей ей, осуществляющих производственное хранение, первичную обработку сельскохозяйственной продукции</p> <p>2. Принимает участие в проведении обучающих тренингов в сельхозагентах по созданию неприбыльных кооперативов сельхозтоваропроизводителей, осуществляющих производственное хранение, первичную обработку сельскохозяйственной продукции</p> <p>3. Проведение собрания с представителями предприятий малого и среднего бизнеса в сфере производства, хранения, переработки и реализации сельхозпродукции по определению проблем и созданию неприбыльных кооперативов сельхозтоваропроизводителей осуществляющих производство, хранение, первичную обработку сельскохозяйственной продукции</p> <p>4. Определить перечень разработчиков Инвестиционных проектов (бизнес-планов), предусматривающих строительство, закупку прогрессивного оборудования, изготовление фирменной упаковки и прочие мероприятия с учетом экологических требований настоящего стратегического плана развития района.</p> <p>5. Оказание помощи в заключении договоров с разработчиками инвестиционных проектов (бизнес-планов), предусматривающих строительство, закупку прогрессивного оборудования, изготовление фирменной упаковки и прочие мероприятия с учетом экологических требований настоящего стратегического плана развития района.</p> <p>1. Проведение собрания с представителями предприятий малого и среднего бизнеса в сфере производства, хранения, переработки и реализации сельхозпродукции по определению проблем и созданию неприбыльных кооперативов сельхозтоваропроизводителей, осуществляющих производственное хранение, первичную обработку сельскохозяйственной продукции по определению проблем и созданию неприбыльных кооперативов сельхозтоваропроизводителей, осуществляющих производственное хранение, первичную обработку сельскохозяйственной продукции</p> <p>2. Оказание содействия в выборе участка для строительства рынка оптового рынка.</p> <p>3. Разработка проектной документации для перспективного инвестора проектов создания логистического центра.</p> <p>4. Определить перечень компетентных разработчиков инвестиционных проектов создания логистического центра.</p> <p>5. Оказание помощи в заключении договора с разработчиком инвестиционного проекта создания логистического центра.</p>	<p>10.0</p>
<p>3.2. Создание логистического центра по перевалке продукции от мест производства к местам сбыта</p>	<p>3.2. Создание логистического центра по перевалке продукции от мест производства к местам сбыта</p>	<p>3.3. Содействие созданию службы сельскохозяйственного маркетинга</p>	<p>1. Проведение собрания с представителями крупных сельхозпроизводителей и «кластером» предприятий малого и среднего бизнеса в сфере хранения, переработки реализации сельхозпродукции по определению проблем и созданию перечня услуг, которые может предоставить РГА по созданию в районе самокупаемой (хозрасчетной) службы сельскохозяйственного маркетинга.</p>	<p>3.0</p>
<p>3.3. Содействие созданию службы сельскохозяйственного маркетинга</p>	<p>3.3. Содействие созданию службы сельскохозяйственного маркетинга</p>	<p>3.3. Содействие созданию службы сельскохозяйственного маркетинга</p>	<p>1. Проведение собрания с представителями крупных сельхозпроизводителей и «кластером» предприятий малого и среднего бизнеса в сфере хранения, переработки реализации сельхозпродукции по определению проблем и созданию перечня услуг, которые может предоставить РГА по созданию в районе самокупаемой (хозрасчетной) службы сельскохозяйственного маркетинга.</p>	<p>2.0</p>

			<p>2. Содействие в определении перечня организаций, производящих обучение персонала способам сертификации продукции, созданию торговой марки, способам продвижения продукции.</p> <p>3. Определение перечня лиц, проходящих обучение способам сертификации продукции, созданию торговой марки, способам продвижения продукции и графика их обучения.</p> <p>4. Сбор информации, предложений сельхозтоваропроизводителей и их обработка для дальнейшего размещения на сайте РГА в Интернет.</p> <p>5. Размещение предложений сельхозтоваропроизводителей на виртуальных торговых площадках на сайте РГА в Интернет.</p>	15.0
ИТОГО:			330.7	
ВСЕГО по 3 долгосрочной цели:			15.0	

Стратегия сектора «Экология и водные ресурсы» Бахчисарайского района АРК до 2017 г.

Проблемы /преимущества	Долгосрочные цели	Оперативные цели	Мероприятия	Бюджет (тыс.грн).
Проблемы -отсутствие эффективной системы обращения с отходами в районе; - из 20 полигонов ТБО района только 2 имеют удовлетворительное состояние	1. Сокращение загрязнения территории Бахчисарайского района отходами и выбросами в атмосферный воздух	1. Создание экологически безопасной системы обращения с отходами	1. Разработка концепции и программы обращения с отходами на территории Бахчисарайского района	120,0
		2. Вывоз на утилизацию и контроль за состоянием территории складов неидентифицированных и запрещенных к использованию средств защиты растений (СЗР)	2. Реализация концепции и программы обращения с отходами 1. Инвентаризация мест на которых хранятся неидентифицированные и запрещенные к использованию средства защиты растений 2. Подготовка документации для финансирования природоохранных мероприятий по утилизации неидентифицированных и запрещенных к использованию средств защиты растений, подача заявки в Фонд охраны окр среды 3. Вывоз СЗР на утилизацию за пределы района\АРК, регламентирование использования территорий складов	- 1,0
		3. Уменьшение выбросов в атмосферу от стационарных и передвижных источников	3. Проведение мониторинговых исследований степени загрязнения окружающей природной среды выбросами загрязняющих веществ в атмосферный воздух 3. Принятие решения Бахчисарайским городским советом по упорядочению мест стоянок автотранспорта в старой части города, ограничения проезда автотранспорта и установлению пешеходных зон 4. Создание передвижных экологических постов по контролю за выбросами загрязняющих веществ от стационарных и передвижных источников	По смете Фонда охраны окружающей среды - 50,0 -
				100,0

			<p>5. Разработка природоохранных мероприятий, рекомендаций по изменению технологий для снижения выбросов загрязняющих веществ от крупных источников выбросов (все крупные объекты)</p>	<p>271,0</p>
<p>Итого по 1-ой цели</p> <p>- отсутствие организованных канализационно-очистных сооружений; - низкое качество питьевой воды из-за изношенности водопроводных систем; - использование качественной питьевой воды для технических нужд; - сброс неочищенных стоков в реки; - высокая стоимость разрешений на бурение и обустройство скважин в селах.</p>	<p>2. Модернизация системы водоснабжения и водоотведения</p>	<p>1. Внедрение передовых технологий, модернизация системы водоснабжения и водоотведения</p>	<p>1. Корректировка проектно-сметной документации, строительно-монтажные работы по перекладке уличных водопроводных сетей в г. Бахчисарай</p> <p>2. Разработка и корректировка проектно-сметной документации, строительно-монтажные работы по перекладке уличных водопроводных сетей, насосной станции, напорного водовода в г. Бахчисарай (мк-районы 5, 5а)</p> <p>3. Улучшение водоснабжения 7 мк-района г. Бахчисарая</p> <p>4. Разработка проектно-сметной документации, строительно-монтажные работы по перекладке уличных водопроводных сетей в с. Отрадное</p> <p>5. Установка системы частотного регулирования автоматического управления насосными агрегатами скважин ВКУ «Каштаны»</p> <p>6. Замена изношенного оборудования на энергоберегающее на насосных станциях КРП «ППВКХ г. Бахчисарая»</p> <p>7. Разработка проектно-сметной документации, реконструкция, строительно-монтажные работы водопроводной сети пгт. Почтовое</p> <p>8. Обустройство санитарных зон источников водоснабжения в районе</p> <p>9. Разработка проектно-сметной документации, реконструкция 2-й очереди КОС г. Бахчисарая с доведением производительности до 6 тыс. м³/сутки</p>	<p>18000</p> <p>6000</p> <p>6500</p> <p>500</p> <p>1000</p> <p>1110</p> <p>500</p> <p>100</p> <p>2200</p>

10. Разработка проектно-сметной документации, реконструкция 4-й очереди КОС г. Бахчисарая с доведением производительности до 15 тыс. м ³ /сутки			28000
11. Разработка проектно-сметной документации, строительно-монтажные работы уличных канализационных сетей 5, 5а, 6 мк-района г. Бахчисарая			12000
12. Строительно-монтажные работы биоинженерных сооружений в селе Каштаны			400
13. Разработка проектно-сметной документации, реконструкция, строительно-монтажные работы канализационной сети пгт Почтовое			2000
1. Организация поиска инвесторов	2. Привлечение инвестиций, разработка инвестиционных проектов		
1. Инвентаризация сетей водоснабжения и водоотведения для определения балансосодержателей	3. Реконструкция водопроводно-канализационной системы		-
2. Участие в программах и конкурсах для получения грантов, написание проектов	4. Обеспечение водоснабжением и водоотведением новых населенных пунктов путем привлечения инвестиций		-
1. Разработка и утверждение правил благоустройства в населенных пунктах	5. Поддержка строительства резервуаров для выгребов сточных вод на территории с соответствием санитарными нормами		-
2. Осуществление контроля органами местного самоуправления обустройства резервуаров			-
3. Разъяснение населению санитарных требований по организации резервуаров для выгребов сточных вод (в рамках экологического просвещения).			-
			76310,0
Итого по 2-ой цели			

<p>- отсутствие охранных зон рек и водоемов, объектов ПЗФ;</p> <p>- экологическая нагрузка на природные территории;</p> <p>- вырубка реликтовых растений на сувениры;</p> <p>- наличие заброшенных земель (пустошей);</p> <p>- неэффективное использование земель;</p> <p>- наличие самозахватов, земельные конфликты;</p> <p>- наличие заброшенных нерекультивированных карьеров</p> <p>+ наличие сохранившейся дикой природы;</p> <p>+ возможность расширения объектов ПЗФ</p>	<p>3. Эффективное использование земель и устойчивое территориальное планирование</p>	<p>1. Сохранение реликтовых деревьев (можжевельники, тис), а также других видов занесенных в Красную книгу Украины</p>	<p>1.Инвентаризация земельных участков, на которых массово произрастают реликтовые виды деревьев, редкие виды растений</p> <p>2. Принятие решений органами исполнительной власти о запрещении торговли изделиями из древесины реликтовых деревьев, а также других видов занесенных в Красную Книгу.</p> <p>3.Проведение работ по посадке реликтовых деревьев, а также других видов занесенных в Красную Книгу в местах их массовой вырубки</p> <p>4. Разработка научного обоснования для создания можжевеловой рощи (ПЗФ местного значения) на территории г. Ба хчисарай (старая часть города) и Верхореченского сельского совета.</p>	<p>50</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>50,0</p> <p>500,0</p> <p>-</p> <p>50</p> <p>50</p> <p>-</p> <p>300,0</p> <p>100,0</p> <p>1100,0</p>
<p>3. Разработка и утверждение градостроительной документации</p> <p>4. Расчет экосистемных услуг</p> <p>5. Создание экологической сети района Бахчисарайского района</p>			<p>1. Разработка Схемы районной планировки и местных правил застройки</p> <p>1. Разработка проекта по расчету экосистемных услуг на территории района</p> <p>2. Реализация проекта, разработка рекомендаций по внедрению расчетов в экономический сектор</p> <p>1. Разработка Схемы локальной экосети района</p> <p>2. Разработка регламентов хозяйственного использования объектов и территорий, входящих в экосеть</p> <p>3. Вынесение в натуру границ существующих объектов ПЗФ</p> <p>4. Организация новых, расширение существующих объектов и территорий ПЗФ</p>	<p>500,0</p> <p>-</p> <p>50</p> <p>50</p> <p>-</p> <p>300,0</p> <p>100,0</p> <p>1100,0</p>
<p>Итого по 3-ей цели</p>				<p>1100,0</p>

- эрозия морского побережья и берегов рек	4. Проведение берегоукрепительных работ на побережье Черного моря и рек с использованием современных технологий	1. Разработка проектов по берегоукрепительным сооружениям подготовка сметной документации, создание водоохраннх зон	4. Создание водоохраннх зон на реке Бельбек: 4.1. Принятие решений на сессиях советов о создании и выносе в натуру прибрежных защитных полос; 4.2. Разработка проекта «Создание водоохраннх зон и ПЗП на реке Бельбек»; 4.3. Вынос в натуру границ ПЗП: - в границах населенных пунктов; - за границами населенных пунктов. 5. Создание водоохраннх зон на реке Альма: 5.1. Принятие решений на сессиях советов о создании и выносе в натуру прибрежных защитных полос; 5.2. Вынос в натуру границ ПЗП: - в границах населенных пунктов; - за границами населенных пунктов. 6. Создание водоохраннх зон на реке Кача: 6.1. Принятие решений на сессиях советов о создании и выносе в натуру прибрежных защитных полос; 6.2. Вынос в натуру границ ПЗП: - в границах населенных пунктов; - за границами населенных пунктов. 7. Создание водоохраннх зон на реке Чурук-Су: 7.1. Принятие решений на сессии городского совета о создании и выносе в натуру прибрежных защитных полос; 7.2. Разработка проекта «Создание водоохраннх зон и ПЗП на реке Чурук-Су»; 7.3. Вынос в натуру границ ПЗП: - в границах населенных пунктов; - за границами населенных пунктов. 8. Проведение обследования русел рек на предмет технического состояния берегоукрепительных сооружений	- 300,0 90,0 100,0
				120,0 150,0
				100,0 110,0
				100,0
				30,0 20,0
				300,0
				2800,0 2100,0 1400,0 700,0

		2. Привлечение инвестиций	1. Привлечение финансовых средств из бюджетов всех уровней (подготовка запросов) 2. Организация целевого использования средств поступивших от аренды водных объектов.	-
Итого по 4-ой цели - неконтролируемое использование ядохимикатов сказывающихся на качество сельскохозяйственной продукции и здоровье населения; - отсутствие рычагов контроля за качеством продукции в личных крестьянских хозяйствах.	5. Организация контроля за использованием СЗР, как востром сельскохозяйстве ЛХХ и на приусадебных участках	1. Развитие системы безопасности и контроля качества продукции	1. Организация обучения мелких сельхоз производителей обращению с СЗР 2. организация центра обработки средствами защиты растений (СЗР) 3. Мониторинг рынка СЗР в районе, содержания остаточных количеств СЗР в сельхозпродукции 4. Организация обучения сельхоз производителей обращению методам органического земледелия 5. Разработка и утверждение Плана по гигиене окружающей среды (как инструмента для сокращения влияния негативных факторов ОС на здоровье населения); его реализация	8520,0 30 100 100 30 50 310,0
Итого по 5-ой цели - слабое использование энергосберегающих технологий и альтернативных источников энергии	6. Увеличение использования альтернативных источников энергии/ увеличение энергетической самообеспеченности района	1. Оценка количества потенциала для увеличения энергетической самообеспеченности района; 2. Реализация инвестиционных проектов по внедрению альтернативных источников энергии; 3. Информационное обеспечение населения о возможности использования альтернативных источников энергии	1. Инвентаризация ежегодно накапливаемого потенциального сырья для использования в качестве альтернативных источников энергии; разработка ТЭО его использования 2. Разработка программы энергосбережения, привлечение доноров для реализации программы. 1. Реализация инвестиционного проекта по ветровой энергетике в селах Ароматное, Маловидное, Релино, Брянское, Каштаны, Шевченко, Отрадное. 1. Издание тематических буклетов, публикации в районной газете	50 50 3 млрд. (ср-ва инвестора) 25,0
Итого по 6-ой цели				125,0 3 млрд.

- консервативность и инертность местного населения, отсутствие достоверной информации	7. Работа с населением – экологическое просвещение и активизация в области сохранения окружающей природной среды	1. Создание действенной системы информирования населения по вопросам охраны окружающей природной среды, а также экологической политики и устойчивого развития 2. Организация системы непрерывного экологического образования;	1. Издание районной экологической газеты или приложения к существующей районной газете. 2. Проведение анкетирования населения по экологическим проблемам 3. Издание тематических буклетов по актуальным экологическим вопросам и проблемам 4. предусмотреть создание раздела посвященного вопросам охраны окружающей среды на веб-сайте райгосадминистрации 1. Разработка и внедрение региональной программы «Город в котором мы живем» (поселок, село) 2. Издание книг-раскрасок для распространения в дошкольных учреждениях на тему: - «Кто живет на дереве»; - «Красная книга Бахчисарая» - «Я и мир» 3. Создание экологических постов в дошкольных и школьных учреждениях 4. Проведение семинаров по экологическому образованию для населения и представителей органов местного самоуправления 5. Проведение конференций по экологическому образованию	100,0 10,0 10,0 5,0
Итого по 7-ой цели		3. Участие общественности в принятии решений.	1. Разработка и принятие органами местного самоуправления положения об общественных слушаниях 2. Проведение общественных слушаний по планируемым решениям и проектам	- - - 275,0
Итого по сектору				86891,0 + 3 млрд. (ср-ва инвестора)

		<p>1.5. Внедрение в учебно-воспитательный процесс современных образовательных технологий</p> <p>1.6. Доступность получения качественного среднего специального и высшего образования на территории района</p>	<p>1.5.1. Стимулирование педагогов к инновационной деятельности за счет учреждения премии районного совета лучшим педагогикам – отдел образования, 2010 год.</p> <p>1.5.2. Финансирование пользования сетью Интернет учебных заведений района – разработка и утверждение районной программы «Доступный Интернет 2010 – 2015гг» - 3 квартал 2010 год.</p> <p>1.6.1. Открытие филиала Санкт-петербургского университета в 2010 году</p> <p>1.6.2. Открытие новых специальностей, востребованных в районе, на базе Бахчисарайского профессионально-строительного лицея путем перепрофилирования – 2013, БПСП</p>	0,01
<p>Сфера здравоохранения</p> <p>1. В отдаленных населенных пунктах слабо развиты инфраструктура, транспортное сообщение, телефонная связь, отсутствует центральное водоснабжение, все это приводит к росту заболеваний в районе при продолжающемся снижении бюджетного финансирования здравоохранения, ухудшении материально-технической базы лечебных учреждений и дальнейшему ухудшению состояния здоровья жителей района.</p> <p>2. В районе нет медицинского оборудования для проведения диагностических исследований в соответствии со стандартами утвержденного Минздравом Украины (маммография, магниторезонансная томография и др.).</p>	<p>2. Доступное и качественное медицинское обслуживание</p>	<p>2.1. Посталное реформирование сельского здравоохранения.</p> <p>2.1.1. Разработать программу по реформированию сельского здравоохранения и представить её для утверждения на сессии районного совета в 1 квартале 2010 года.</p> <p>2.1.2. При содействии совместного Украинско-Канадской программы провести строительство ФАПов в селах Зелёное, Шевченко, Заветное.</p> <p>2.1.3. Провести поэтапное реформирование ФАПов, обслуживающих более тысячи человек, в амбулатории общей практики семейной медицины в селах Голубинка, Верхоречье, Суворовка.</p>	<p>-</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>-</p>	
		<p>2.2. Улучшение качества и своевременности диагностики различных заболеваний, ранняя диагностика онкозаболеваний и своевременное оказание экстренной медицинской помощи больным с сосудистой патологией (о. инфаркт миокарда, тромбозбмелии, о. нарушения мозгового кровообращения и др.).</p>	<p>2.2.1. Выделить средства для строительства диагностического центра (на базе недостроенного здания на территории ЦРБ).</p>	-

			<p>2.2.2. Приобрести современное диагностическое оборудование:</p> <ul style="list-style-type: none"> - компьютерный томограф; - аппарат УЗИ с доплеровской приставкой (УЗИ сердца); - современный цифровой Р- комплекс на 3 рабочих места 	
<p>3. Несоответствие условий оказания медицинской помощи беременным, роженицам, родильницами новорожденным международным стандартам.</p> <p>4. Низкая социальная защищенность медицинских работников учреждений здравоохранения.</p>		<p>2.3. Улучшение качества медицинской помощи беременным, роженицам, родильницам и новорожденным.</p> <p>2.4. Улучшение социального положения медицинских работников учреждений здравоохранения.</p>	<p>2.3.1. Создание школы ответственного родительства в женской консультации Бахчисарайской ЦРБ.</p> <p>2.3.2. Провести реконструкцию II этажа родильного отделения в соответствии с действующими нормативами.</p> <p>2.4.1. Обеспечение выплат материальной помощи на оздоровление, на социально-бытовые нужды работникам учреждений здравоохранения.</p> <p>2.4.2. Обеспечение сотрудников, работающих во вредных условиях труда, следствием.</p> <p>2.4.3. Выделение жилья в селе и городе, а также выделение земельных участков для индивидуального строительства.</p>	
<p>Отрасль культуры</p> <p>1. Несоответствие материально-технической базы современным требованиям из-за этого происходит снижение качества и количества услуг, предоставляемых населению:</p> <ul style="list-style-type: none"> - износ музыкальных инструментов, свето- и звукоусилительной аппаратуры, одежды сцены в учреждениях культуры составляет более 90 %. - 45 учреждений требуют текущего ремонта, 3 учреждения культуры аварийные, 2 клубных учреждения не пригодны эксплуатации, 18 учреждений требуют капитального ремонта. - из 42 клубных учреждений - отапливаются только 11, из 46 библиотек - 12, из 4 	<p>3. Повышение культуры и духовности населения района</p>	<p>3.1. Развитие единого культурного пространства Бахчисарайского района. Сохранение и развитие культурных и культурно-образовательных традиций. Реализация инновационных форм и методов работы, обеспечивающих повышение качества услуг культуры в области профессионального народного творчества. Реализация проектов культурного сотрудничества и обмена, гастрольной деятельности творческих коллективов района по ближнему и дальнему зарубежью.</p> <p>3.2. Популяризация, повышение культурного имиджа района путем</p>	<p>3.1.1. Разработать в I квартале 2010 года Программу по формированию сети многофункциональных культурных центров в населенных пунктах Бахчисарайского района на 2010 – 2017 годы (соединяющих в едином центре клуб, библиотеку, музей, галерею, детскую школу искусств).</p> <p>3.1.2. Разработать во 3 квартале 2010 года районной целевой комплексной программы «Развитие и организация культурно-досуговой деятельности и развитие самостоятельного народного творчества в Бахчисарайском районе на 2010 – 2017 годы».</p> <p>3.1.3. Разработать в I квартале 2010 году стандартов качества услуг, предоставляемых в сфере культуры.</p> <p>3.1.4. Расширить наименование и предоставление платных услуг.</p> <p>3.1.5. Приобретение передвижных систем (автобусов, библиотек, миностанков для предоставления культурно-досуговых, библиотечных, выставочных услуг, кинопоказа жителям района;</p> <p>3.2.1. Международного телевизионного конкурса-фестиваля эстрадной песни «Восточный Базар»</p> <p>3.2.2. Районного фестиваля героико-патриотической</p>	

<p>музыкальных школ – 3. Учреждения не отапливаются в зимний период из-за неисправности отопительных систем или отсутствия источников тепла.</p> <p>-памятники истории и культуры требуют ремонтных и реставрационных работ.</p> <p>2. Старение кадров отрасли (средний возраст работников культуры по району составляет 45-50 лет).</p> <p>3. Отток профессиональных кадров из отрасли по причине низкой заработной платы и отсутствия жилья в городе и сельской местности.</p> <p>4. Дефицит высококвалифицированных кадров.</p> <p>5. Слабая социальная защищенность работников культуры и искусства.</p> <p>6. Недостаточно активное привлечение инвесторов и меценатов для поддержки отрасли культуры.</p> <p>7. Отсутствие равного доступа жителей района к культурным благам.</p> <p>8. Неэффективное использование культурного наследия в сфере развития туризма.</p> <p>9. Отсутствие культурно – оздоровительного комплекса и кинотеатров в городе и киноустановок в селе.</p> <p>10. Низкий уровень информационного обслуживания населения (одна районная газета «Слава труду» тиражом 3 тысячи экземпляров).</p> <p>11. Центральная районная и</p>	<p>ежегодного проведения фестивалей конкурсов.</p>	<p>песни и поэзии «Из пламени Афганистана» в рамках районного смотра – конкурса вокальных коллективов «Широкая масленица»</p> <p>3.2.3. Районного фестиваля «Широкая масленица»</p> <p>3.2.4. Районного смотра – конкурса вокально-хоровых коллективов района.</p> <p>3.2.5. Районного смотра – конкурса театральных коллективов «Театральная весна» к Международному Дню театра.</p> <p>3.2.6. Районного смотра – конкурса вокально – инструментальных ансамблей</p> <p>3.2.7. Районного смотра – конкурса «Танцевальный Олимп», посвященный Международному Дню танца</p> <p>3.2.8. Районного смотра - конкурса на лучшее детское мероприятие летнего сезона « Веселая карусель»</p> <p>3.2.9. Районного обрядового смотра - конкурса «Матренин двор»</p> <p>3.2.10. Проведение раз в два года Международного крымскотатарского фестиваля «Бахчисарай»</p> <p>3.3.1. Разработка в 2 квартале районной целевой программы «Развитие и модернизация библиотек Бахчисарайской централизованной библиотечной системы на 2010- 2017 годы».</p> <p>3.3.2. Ежегодное участие в:</p> <p>3.3.2.1. Республиканском форуме сельских библиотекарей «Сельская библиотека в условиях реализации реформы местного самоуправления»</p> <p>3.3.2.2. Республиканском молодежном информационном марафоне «Библиотеки Крыма – молодым»</p> <p>3.3.2.3. Электронной конференции «Библиотеки Республики в структуре культурно – досуговых центров»</p> <p>3.3.2.4. Всеукраинском конкурсе «Найкрасящий читач року»</p> <p>3.3.2.4. Всеукраинском мониторинге «Книга года – 2009»</p> <p>3.3.2.5. Всеукраинском мониторинге «Мое хобби – чтение»</p> <p>3.3.3. Ежегодное проведение:</p>
--	--	---

<p>центральная детская библиотека-главные информационные центры культуры находятся в отдалении от основного жилого массива города, школ, детских садов, строительного лицея и строительного колледжа.</p> <p>12. Отсутствие Интернета в сельских учреждениях культуры.</p> <p>13. Наличие нерешенных проблем различных этнических и конфессиональных сообществ несет повышенную угрозу возникновения межнациональных и межконфессиональных конфликтов.</p> <p>14. Недостаточно организован досуг молодежи.</p>		<p>3.3.3.1. Всеукраинской недели детского чтения «Добрых муз воплещный мир»</p> <p>3.3.3.2. Недели краеведческой книги «Наш город, в книгах, прессе, Интернете...»</p> <p>3.4.1. Разработать в 3 квартале 2010 года целевую районную программу «Развитие детских музыкальных школ Бахчисарайского района на 2010 – 2017 годы».</p> <p>(Продумать в программе бесплатное обучение в детских музыкальных школах района 50 детей льготной категории)</p> <p>3.4.2. Ежегодное участие в Республиканском конкурсе исполнительского мастерства «Юный виртуоз» учащихся детских музыкальных школ района.</p> <p>3.4.3. Ежегодное участие в Республиканском конкурсе исполнительского мастерства педагогов детских музыкальных школ района.</p> <p>3.4.4. Ежегодно увеличивать контингент учащихся детских музыкальных школ (в БДМШ – на 25 учеников, КДМШ – 10 учеников, УДМШ- 10 учеников, ПДМШ- 10 учеников)</p> <p>3.4.5. Открыть в Бахчисарайской ДМШ хореографическое и художественное отделение.</p> <p>3.4.6. Ежегодно увеличить выполнение учебных планов ДМШ на 5%</p> <p>3.5.1. Разработать в IV квартале 2010 года Программы по сохранению и популяризации многонационального культурного наследия народов (сохранение и пополнение музейного, реставрация объектов недвижимого культурного наследия регионального значения, улучшение технического состояния объектов культурного наследия, позволяющих вернуть их в хозяйственный и культурный оборот, создание электронного каталога; обеспечение условий для свободного развития всех социально-этнических групп, проживающих в Бахчисарайском районе)</p> <p>3.6.1. Разработать в 1 квартале 2010 году целевой программы «Ремонтно – строительные работы учреждений культуры на 2010- 2017 годы»</p> <p>3.6.2. Выявление текущей и перспективной потребности отрасли в перечне необходимого оборудования на основе анализа тенденций развития мировой и украинской культуры.</p>
	<p>3.4. Улучшение, развитие и доступность музыкального образования в детских музыкальных школах Бахчисарайского района.</p> <p>Художественное воспитание детей и молодежи, развитие у них творческих способностей</p> <p>3.5. Сохранение и развитие музеев на территории района. Сохранение и популяризация многонационального культурного наследия народов проживающих на территории Бахчисарайского района. Музейно – выставочная деятельность учреждений культуры.</p> <p>3.6. Комплексная модернизация социально - культурной сферы района, укрепление материальной – технической базы действующей сети учреждений культуры, внедрение современных информационных.</p>	

<p>3.6.3. Разработка в 2 квартале 2010 году районной целевой программы «Техническое перевооружение отрасли культуры Бахчисарайского района на 2010-2017 годы»;</p>	<p>технологий в деятельности учреждений культуры. Создание условий для равного доступа граждан к культурным ценностям и информации</p>		-
<p>3.7.1. Разработка в 4 квартале 2010 году целевой районной программы «Развитие кадрового потенциала, повышение профессионального уровня работников культуры»;</p>	<p>3.7. Сохранение и развитие кадрового потенциала учреждений культуры и искусства. Создание условий по привлечению и закреплению талантливой и профессиональной молодежи для работы в отрасли. Повышение престижа профессии работника культуры.</p>		-
<p>3.8.1. Дней болгарской культуры «Календарные праздники крымских болгар»</p>	<p>3.8. Создание условий для коммуникации представителей разных народностей, пропаганды толерантного отношения и культуры добрососедства в Бахчисарайском районе через диалог культур.</p>		-
<p>3.8.2. Дней караимской культуры «Помнит камни Джуфт –Кале след малого, но славного народа»</p>			-
<p>3.8.3. Дней крымскотатарской культуры «Календарные праздники и обряды крымских татар»</p>			-
<p>3.8.4. Дней русской культуры «Русские обычаи и обряды»</p>			-
<p>3.8.5. Дней греческой культуры «Потоми Эллады: вчера и сегодня»</p>			-
<p>3.8.6. Дней украинской культуры «Козацькому роду, нема переводу».</p>			-
<p>3.9.1. Строительство Центра культуры и досуга в городе Бахчисарае; 3.9.1.1. отделу культуры райгосадминистрации инициировать перед горисполкомом выделение земли в городе Бахчисарае; 3.9.1.2. ОКСу инициировать заказ проектно-сметной документации на строительство ЦКД и проведение на нее государственной экспертизы; 3.9.1.3. Районному совету и администрации обеспечить финансирование строительства ЦКД с привлечением средств из государственного, республиканского, районного бюджетов, а также спонсорских средств. 3.9.2. Организация качественного кинопоказа в районном Доме культуры.</p>	<p>3.9. Формирование имиджа Бахчисарая как одного из культурных центров Автономной Республики Крым.</p>		-

<p>Социальная защита населения Проблема: Отсутствие равного доступа к социально значимым объектам для инвалидов и других маломобильных групп. Преимущества: Доступ маломобильных групп населения в социально значимые учреждения.</p>	<p>4. Предоставление качественных социальных услуг нуждающимся категориям граждан, предоставление комплекса социальных услуг, направленных на поддержку жизнедеятельности, сбережения социально-культурных связей и привлек, защиту прав и интересов пожилых людей</p>	<p>4.1. Беспрепятственный доступ маломобильных групп населения в социально значимые учреждения и другим объектам</p>	<p>3.9.3. Ежегодное участие в: Международном фестивале «Большое русское слово» Международном фестивале им. Шалапина Всеукраинской программе «Схід – захід Радиво разом» Всеукраинском фестивале национальных культур «Дружба» Всеукраинском фестивале театрального искусства «От Гипаниса до Борисфена» Всеукраинском фестивале казачьей песни «Байда» Республиканском фестивале крымскотатарской культуры «Хыдырлез» Республиканском фестивале крымскотатарской культуры «Ешил ада» Республиканском фестивале крымскотатарской культуры «Алтын Бешик» Республиканском фестивале крымскотатарской культуры « Алчак кьай» Республиканском фестивале – конкурс « Санта Клаус отдыхает на арене Дея Мороз» Республиканском фестивале народного творчества «Крым собирает друзей.</p>
<p>Социальная защита населения Проблема: Отсутствие равного доступа к социально значимым объектам для инвалидов и других маломобильных групп. Преимущества: Доступ маломобильных групп населения в социально значимые учреждения.</p>	<p>4. Предоставление качественных социальных услуг нуждающимся категориям граждан, предоставление комплекса социальных услуг, направленных на поддержку жизнедеятельности, сбережения социально-культурных связей и привлек, защиту прав и интересов пожилых людей</p>	<p>4.1. Беспрепятственный доступ маломобильных групп населения в социально значимые учреждения и другим объектам</p>	<p>4.1.1. Органам местного самоуправления (Головам городского, сельских и поселковых советов) разработать и утвердить в I кв.2010 года Программу по созданию благоприятных условий жизнедеятельности для лиц с ограниченными физическими возможностями на период 2010-2017 годы.</p> <p>4.1.2. Определить общий перечень существующих объектов, которые подлежат первоочередному обустройству пандусами, тротуарами, съездами и другими социальными – значимыми средствами (здания сельских и городского советов, ФАПы, клубы, библиотеки и прочие) срок I кв.2010 года.</p> <p>4.1.3. Городскому, поселковому, сельским советам определить улицы, на которых будут производиться работы по установлению специальных звуковых светофоров, тротуарных направляющих ограждений, размещению специальных дорожных знаков,</p>

		<p>Проблема: Наличие одиноких и одиноко проживающих граждан, не способных к самообслуживанию и нуждающихся в уходе (не решен вопрос пребывания одиноких и одиноко проживающих граждан в стационарном отделении постоянного и временного проживания).</p> <p>Преимущества: Наличие в районе стационарного временного проживания граждан, нуждающихся в круглосуточном обслуживании при территориальном центре социального обслуживания пенсионеров и одиноко проживающих граждан. Урегулирует вопрос обеспечения и удовлетворения потребности в получении социальных услуг, медицинском обслуживании, услуг с физическим вмешательством, потребности в передвижении, в питании, в бытовых и культурных услугах.</p> <p>Проблема: Наличие в районе граждан без определенного места</p>		<p>4.2. Открытие в районе стационарного отделения для постоянного и временного проживания граждан, неспособных к самообслуживанию, территориальным центром.</p>	<p>проведение ремонтных работ на существующих пешеходных переходах с понижением бордюров для передвижения лиц на колясках;</p> <p>4.1.4. Головам городского, сельских и поселковых советов обозначить на парковочных площадках специальные места для парковки автотранспорта, принадлежащего инвалидам не менее 10 %-ов от общего количества машино-мест.</p> <p>4.2.1. Провести совещание в районном совете и районной государственной администрации с головами городского, поселковых и сельских советов о возможности открытия на территории одного из советов стационарного отделения.</p> <p>4.2.2. Определение места размещения стационарного отделения. 2010 год. Ответственный – территориальный центр СОПОНГ</p> <p>4.2.3. Вынести вопрос на районную сессию о выделении помещения для размещения в нём стационарного отделения.</p> <p>4.2.4. Территориальному центру заказать проектно-сметную документацию на реконструкцию или капитальный ремонт выделенного помещения под стационарное отделение. 2010 год.</p> <p>4.2.5. Пресмотреть при составлении сметы на 2011 год финансирование на реконструкцию и капитальный ремонт стационарного отделения.</p> <p>4.2.6. Провести тендер для проведения реконструкции или капитального ремонта выделенного здания под стационарное отделение. (2011 год. Территориальный центр).</p> <p>4.2.7. Провести реконструкцию или капитальный ремонт выделенного помещения. (2011 год. Территориальный центр).</p> <p>4.2.8. Принять на обслуживание в стационарное отделение 30 одиноких граждан, нуждающихся в круглосуточном обслуживании. (2012 год. Территориальный центр.)</p>	-
					-	-
					-	-

<p>жительства.</p> <p>Преимущества: Социальная защита и социальная адаптация граждан без определенного места жительства.</p>	<p>жительства в 2013 году</p>	<p>по учёту граждан без определенного места жительства, 2013 год. УТСЭН.</p> <p>4.3.2 При выделении помещения для открытия в нём центра по учёту граждан без определенного места жительства вынести вопрос о финансировании центра на сессию районного совета. 2013 год. УТСЭН.</p> <p>4.3.3 Совместно с Центром занятости решить вопрос о подборе кадров для работы с гражданами без определенного места жительства</p> <p>4.4.1 Обращение в городской исполнительный комитет о выделении земельного участка для строительства центра дневного пребывания социально-бытовой реабилитации детей-инвалидов. 2010 год. УТСЭН.</p> <p>4.4.2 Предусмотреть средства на изготовление проектно-сметной документации. 2011 год.</p> <p>4.4.3 Поиск возможного инвестора. 2011 г.</p> <p>4.5.1 Провести совещание при производителях райгосадминистрации и районного совета с головами с.Вилино, п.Куйбышево и руководителями ЦРБ, Вилинской и Куйбышевской больницах о возможности открытия геронтологических отделений – 2 кв.2010 год.</p> <p>4.5.2 ЦРБ ходатайствовать перед Министерством здравоохранения АР Крым о выделении финансирования для открытия вышеуказанных центров – 2 кв.2010 год.</p>
<p>Охрана детства и поддержка молодежи</p> <p>Возрастающее количество детей, лишенных родительской опеки. Многие из них попадают в государственные интернатные заведения</p>	<p>5. Охрана детства, развитие физической культуры и спорта, ведение здорового образа жизни.</p>	<p>4.4. Открытие центра дневного пребывания социально-бытовой реабилитации детей-инвалидов</p> <p>4.5. Открытие геронтологических отделений на базе участковых больниц в с.Вилино, п.Куйбышево</p>
<p>5. Охрана детства, развитие физической культуры и спорта, ведение здорового образа жизни.</p>	<p>5.1. Развитие семейных форм воспитания: - усиновение, опека (попечительство), приемные семьи.</p>	<p>5.1.1. Для этого планируется проведение информационных акций на территории сельских и поселковых советов. Освещение данной проблемы в СМИ. До 2017 года планируется ежегодное создание как минимум 1 приемной семьи и помещения в ней 2-3 ребенка.</p> <p>5.1.2. активизировать работу по пропаганде и популяризации семейных форм воспитания - издание буклетов, листовок, информационные мероприятия в громадах, статьи в районной газете, встречи с приемными родителями и родственниками-воспитателями, защита жилищных и имущественных прав детей</p> <p>5.1.3. Выполнение районной Программы «Преодоление детской беспризорности и безнадзорности на 2010 год»</p> <p>5.1.4. Разработать и утвердить в IV квартале 2010 года новую районную программу для преодоления детской беспризорности и безнадзорности в Бахчисарайском районе.</p> <p>5.2.1. Бахчисарайский районный центр социальных</p>

		<p>законных интересов детей сирот и детей ЛРП</p>	<p>служб для семьи детей и молодежи планирует охватить своими услугами (юридические, психологические, педагогические, информационные) как минимум 80% опекунских семей.</p> <p>5.2.2. Обеспечить всех детей, находящихся под опекой, государственной помощью (2009г. – 80% опекунов получает пособие по опеке, 2017г. – 100%) (с помощью оказания консультативной помощи) Ответственные исполнители: СДД, УТСЗН</p> <p>5.2.3. Сохранение и закрепление жилья за детьми-сиротами на уровне органов местного самоуправления – ответственные: исполкомы городского, поселковых, сельских советов</p> <p>5.2.4. Предусмотреть в бюджетах города и села финансирование строительства социального жилья для детей-сирот и детей, лишенных родительского попечения, которые после окончания учебы возвращаются домой – ответственные: исполкомы городского, поселковых, сельских советов</p> <p>5.3.1. Профилактический учет детей оказавшихся в сложной жизненной ситуации.</p> <p>5.3.2. Проведение тематических занятий для несовершеннолетних состоящих на учете СДД.</p> <p>5.3.3. Проведение рейдов по семьям, требующих особого внимания;</p> <p>5.3.4. Издание и тиражирование буклетов, листовок, плакатов по предупреждению негативных явлений среди детей и молодежи;</p> <p>5.3.5. Прохождение курса медико-социальной реабилитации для несовершеннолетних, злоупотребляющих алкоголем, наркотическими и токсическими веществами (Нижегородский район, с. Садовое);</p> <p>5.3.6. Привлечение детей состоящих на учете в СДД в спортивные секции, кружки, в работу молодежных общественных организаций с целью выявления индивидуальной особенностей, воспитания чувства ответственности, трудолюбия.</p> <p>5.4.1. Разработка и утверждение в I квартале 2010 года Районной программы отдыха и оздоровления детей на период до 2017 года</p> <p>5.4.2. Ежегодное увеличение количества детей, охваченных организованными формами отдыха и оздоровления.</p>
<p>Необходимость профилактики преступлений и правонарушений в подростковой и детской среде.</p>	<p>5.3. Предупредить совершение преступлений и правонарушений в среде несовершеннолетних детей.</p>		
<p>Недостаточное финансирование летнего отдыха и оздоровления детей, требующих особого социального внимания.</p>	<p>5.4. Сохранение и развитие материальной базы детских оздоровительных лагерей, увеличение средств на организацию и проведение летнего отдыха и оздоровления детей.</p>		

Увеличение количества наркозависимой молодежи		<p>5.5. Строительство Центра ресоциализации и реабилитации наркозависимой молодежи, создание на его базе информационно-ресурсного центра</p> <p>5.6. Развитие физической культуры и спорта</p>	<p>5.5.1. Изготовление проекта землеустройства по отводу земельного участка под строительство Центра ресоциализации наркозависимой молодежи «Твоея Перемога» - 2010 годы.</p> <p>5.5.2. Поиск инвестора для финансирования строительства объекта</p> <p>5.5.3. Строительство Центра ресоциализации наркозависимой молодежи «Твоея Перемога», 2011-2017 годы</p> <p>5.6.1. Капитальный ремонт бетонной дорожки и легкоатлетических секторов, реконструкция ограждения стадиона «Дружба» в г. Бахчисарае</p> <p>5.6.2. Строительство спортивной площадки и бетонной дорожки Бахчисарайского строительного техникума</p> <p>5.6.3. Ремонт отопительной системы спортивного зала Бахчисарайского строительного техникума</p> <p>5.6.4. Реконструкция спортивной площадки БОШ № 4 в г. Бахчисарае</p> <p>5.6.5. Ремонт детских спортивно-игровых площадок в г. Бахчисарае</p> <p>-ул. Макаренко -ул. Фрунзе -пер. Музыкальный -ул. Мира -ул. Маяковского -ул. Речной</p> <p>5.6.6. Ремонт приспособленного помещения спортивного зала в с. Табачное.</p> <p>5.6.7. Строительство волейбольной площадки в г. Бахчисарае (городской парк)</p> <p>5.6.8. Ремонт и реконструкция футбольного поля в с. Шевченково</p> <p>5.6.9. Ремонт и реконструкция футбольного поля в с. Скалистое</p> <p>5.6.10. Ремонт и реконструкция футбольного поля в с. Голубинка</p> <p>5.6.11. Ремонт и реконструкция футбольного поля в с. Вилينو</p> <p>5.6.12. Ремонт и реконструкция футбольного поля в с. Угловое</p> <p>5.6.13. Ремонт и реконструкция футбольного поля в с. Красный Мак</p> <p>5.6.16. Ремонт и реконструкция футбольного поля в с. Табачное</p> <p>5.6.17. Ремонт и реконструкция футбольного поля в с. Железнодорожное</p> <p>5.6.18. Ремонт и реконструкция футбольного поля в с. Долинное</p> <p>5.6.19. Ремонт и восстановление футбольного поля в с. Ароматное</p> <p>5.6.20. Строительство футбольного поля в с. Верхоречье</p>	-
---	--	--	---	---

Додаток 11.1

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

з узгодженням наявних та майбутніх державних і республіканських програм зі стратегічними цілями і пріоритетами АРК

I. Загальні положення

1. Методичні рекомендації з узгодженням наявних та майбутніх державних і республіканських програм зі стратегічними цілями і пріоритетами АРК (далі — Методичні рекомендації) підготовлені з метою встановлення єдиного порядку узгодження наявних та майбутніх державних і республіканських програм зі стратегічними цілями та пріоритетами Стратегії економічного та соціального розвитку Автономної Республіки Крим на 2011-2020 роки (далі — Стратегія).

2. Стратегія конкретизується у вигляді Плану її реалізації, в щорічних програмах економічного і соціального розвитку АРК, цільових і галузевих програмах (далі — Програми) і проектах розвитку регіону.

3. Республіканські цільові програми спрямовані на вирішення проблем розвитку галузей економіки та сфер життєдіяльності. Розробляються з метою конкретизації положень Стратегії та Плану реалізації Стратегії в певній сфері.

Щорічні програми економічного і соціального розвитку Автономної Республіки Крим, що розробляються на основі Стратегії та Плану реалізації Стратегії.

Стратегії розвитку міст і районів Автономної Республіки Крим, визначають основні пріоритети та цілі розвитку територій в рамках реалізації спільних пріоритетів і завдань, передбачених Стратегією та республіканськими цільовими програмами.

4. Досягнення цілей, визначених у Стратегії, має ґрунтуватися на створенні умов для вирішення існуючих проблем за допомогою програмно-цільового методу в системі планування розвитку регіону, що реалізується на підставі відповідних методів досягнення ефективності.

5. Підставою для розробки Програми є:

– існування проблеми на рівні регіону, вирішення якої потребує залучення бюджетних грошей, координації спільних дій місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування, підприємств, установ та організацій;

– наявність у місцевому бюджеті реальної можливості ресурсного забезпечення виконання заходів програми та відповідність мети програми пріоритетним напрямкам розвитку регіону.

6. Заходи програми, яка розробляється, не повинні дублювати заходи інших регіональних програм.

7. В контексті Методичних рекомендацій терміни вживаються в такому значенні:

Бачення — елемент довгострокового планування, основу якого визначають дані узагальнення уявлень основних суб'єктів територіального розвитку щодо моделі бажаного майбутнього і діагностики початкового стану розвитку територій;

Гендерна чутливість — переконання в тому, що всі програми і стратегії повинні враховувати існуючий стан жінок і чоловіків та сприяти встановленню гендерного балансу;

Гендерна рівність — рівний правовий статус жінок і чоловіків та рівні можливості для його реалізації, що дозволяє особам обох статей брати рівну участь у всіх сферах життєдіяльності суспільства;

Гендерний підхід — усвідомлення того, що суспільні явища по-різному впливають на чоловіків і жінок, викликають неоднакові їх реакції і мають для них різні наслідки;

Державна цільова програма — це комплекс взаємопов'язаних завдань і заходів, які спрямовані на розв'язання найважливіших проблем розвитку держави, окремих галу-

зей економіки або адміністративно-територіальних одиниць, здійснюються з використанням коштів Державного бюджету України та узгоджених за термінами виконання, складом виконавців, ресурсним забезпеченням.

Програма — складова частина Стратегії, метою яких є вирішення окремих проблем розвитку економіки і суспільства, проблем розвитку окремих галузей економіки та адміністративно-територіальних одиниць, які потребують державної підтримки. Виділяють щорічні програми економічного і соціального розвитку АРК, цільові та галузеві програми та проекти розвитку.

Завдання (задачі) — є конкретними і обмеженими в часі напрямками дій щодо досягнення цілей або пріоритетів. Завдання реалізуються проектами або щорічними програмами.

План дій — детальний опис заходів, які повинні виконуватися для реалізації Стратегії. Обов'язковими складовими плану дій є стратегічні плани адміністративно-територіальних одиниць, щорічні, цільові та галузеві програми та проекти розвитку.

Результативність програми [effectiveness] — це міра досягнення проголошених цілей Стратегії. Результативність показує, наскільки результати наблизились до задекларованих цілей. Для визначення результативності беруться до уваги безпосередні результати (продукти) програми або її кінцеві результати (наслідки).

Стратегічна екологічна оцінка (СЕО) — означає оцінку ймовірних екологічних, у тому числі пов'язаних зі здоров'ям населення (жінок і чоловіків), наслідків і включає в себе визначення сфери охоплення екологічного доповіді та її підготовки, забезпечення участі громадськості та отримання її думки, а також облік в плані або програмі положень екологічної доповіді і результатів участі громадськості та висловленого нею думки.

СЕО застосовується на стадії планування для передбачення можливих негативних наслідків виконання програм та внесення відповідних змін, щоб уникнути або пом'якшити ці наслідки. Знімає протиріччя між економічним зростанням і охороною природи, вирішуючи задачу сталого розвитку в умовах обмежених ресурсів.

Економічність програми [economy] означає прагнення отримати певні фіксовані результати з найменшими витратами ресурсів (або найбільш дешевим способом).

Ефективність програми [efficiency] — це співвідношення між витратами на реалізацію програми і досягнутими результатами (інколи — продуктом програми, іноді — наслідками програми). Ефективність може вимірюватися як в натуральних показниках (як продуктивність праці), так і у вартісних — якщо можливо дати грошову оцінку всім затратам і результатам.

II. Порядок узгодження щорічних програм економічного і соціального розвитку АРК, цільових і галузевих програм зі стратегічними цілями і пріоритетами Стратегії АРК.

1. Напрями (пріоритети), Стратегічна мета, Бачення та комплекс інтегральних цілей як спосіб досягнення Бачення майбутнього Криму.

2. Стратегічні завдання (задачі) з реалізації напрямів (пріоритетів) Стратегії та пріоритети (критерії) в рамках “модернізаційного” сценарію для виміру реалізації Програм.

3. Ініціювання та відповідальність за визначення, розробку та затвердження Програм.

4. Фінансування щорічних Програм економічного і соціального розвитку АРК, цільових і галузевих програм.

5. Забезпечення реалізації рівних прав та можливостей жінок і чоловіків — наскрізний компонент Програм.

6. СЕО як обов'язковий компонент програм.

7. Матричний підхід для оптимізації програм відповідно до Стратегії.

8. Показники досягнення реалізації Стратегії для програм.

9. Комунікаційні механізми взаємодії в процесі реалізації Стратегії.

1. Напрями (пріоритети), Стратегічна мета, Бачення та

комплекс інтегральних цілей як спосіб досягнення Бачення майбутнього Криму

1. Для реалізації Стратегії соціально-економічного розвитку АРК виділені напрями (пріоритети):

- 1) реформування санаторно-курортного і туристського сектора;
- 2) формування агросектору XXI століття;
- 3) модернізація галузевої структури промисловості;
- 4) розвиток транспортного потенціалу;
- 5) створення середовища, сприятливого для життя.

1.2 Стратегічною метою розвитку АРК є досягнення стійкого зростання рівня і якості життя кримчан на основі збалансованої соціально-економічної системи інноваційного типу, яка гарантує екологічну безпеку, динамічний розвиток економіки, і реалізацію стратегічних інтересів України у Чорноморському регіоні.

1.3 Бачення майбутнього Криму в 2020 р сформульовано у Стратегії (розділ IV, підзаголовок: Крим — це регіон).

1.4 Досягнення Видіння майбутнього Криму здійснюється через реалізацію комплексу інтегральних стратегічних цілей, сформульованих у Стратегії (розділ IV).

Слід враховувати, що реалізація комплексу інтегральних стратегічних цілей здійснюється в рамках напрямів (пріоритетів) соціально-економічного розвитку АРК

1.5 Для впровадження напрямків (пріоритетів) Стратегії слід спиратися на завдання (задачі) з їх реалізації.

2. Стратегічні завдання (задачі) з реалізації напрямів (пріоритетів) Стратегії та пріоритети (критерії) в рамках “модернізаційного” сценарію для виміру реалізації Програм.

2.1 Завдання (завданнями) з реалізації п'яти напрямів (пріоритетів) Стратегії (сформульовані в V розділі по главам до кожного пріоритету) здійснюється шляхом розробки нових і узгодження-зміни (при невідповідності задачам) існуючих Програм. Кожна задача (завдання) вирішується шляхом:

- розроблення окремої нової Програми;
- комбінацій завдань кількох нових Програм;
- комбінацій завдань нової Програми та узгоджених завдань діючих Програм;
- комбінацій завдань нових і узгоджених завдань діючих Програм;
- комбінацій узгоджених завдань діючих Програм.

Узгодження наявних і підготовка нових Програм здійснюється за допомогою матричного підходу для оптимізації Програм (розділ 7 Методичних рекомендацій) з використанням відповідних форм.

2.2 “Модернізаційний” сценарій: успішний Крим в успішній Україні передбачає реалізацію Стратегії урахуванням закономірностей посткризового розвитку світової економіки і базується на ефективному використанні існуючого в АРК ресурсного потенціалу на принципах інтенсивного типу економічного зростання. Пріоритетами (критеріями) в рамках “модернізаційного” сценарію для виміру реалізації Програм через сукупність завдань є:

- соціально орієнтований, екологічно безпечний економічне зростання, стійкість якого базується на ефективному використанні всіх видів наявного місцевого територіального потенціалу;
- підвищення конкурентоспроможності господарського комплексу АРК, ефективно “вбудованого” в систему національного і міжнародного гео економічного простору і гендерно обумовленого поділу праці;
- досягнення нової якості економічного зростання за рахунок переходу до інноваційно-інвестиційної моделі, впровадження наукоємних технологій, інновацій, інших складових “економіки знань”;
- ослаблення територіальних диспропорцій соціально-економічного розвитку в межах республіки;

- раціональне використання місцевого природно-ресурсного та енергетичного потенціалу, переваг геополітичного та географічного розташування Криму;
- випереджальний розвиток сфер і галузей регіональної економіки, що створюють мультиплікативний ефект і стимулюючих суміжні виробництва.

3. Ініціювання та відповідальність за визначення, розробку та затвердження Програм

3.1. Інститути, відповідальні за реалізацію Стратегії шляхом розробки Програм, визначені в главі 2 розділу VI Стратегії.

Верховна Рада АРК:

визначає:

- Республіканські цільові програми, спрямовані на вирішення актуальних проблем місцевого розвитку

стверджує:

- Республіканські цільові програми
- Щорічні програми економічного і соціального розвитку

Рада міністрів АРК розробляє:

- Республіканські цільові програми
- Щорічні програми економічного і соціального розвитку

Органи виконавчої влади в АРК розробляють:

- Республіканські цільові програми

Координаційна рада з стратегічного розвитку АРК координує розробку та забезпечення реалізації:

- Стратегій розвитку міст і районів

Рада інвесторів при Раді міністрів АРК, відповідно до свого статусу, відповідає за:

- Реалізацію інтегральних стратегічних цілей

Міські і районні Ради стверджують:

- Стратегії розвитку міст і районів

Виконавчі комітети міських рад та районні державні адміністрації в АРК розробляють:

- Стратегії розвитку міст і районів

3.2 Програми розробляються згідно з основними принципами розробки державних цільових програм, зазначених у Законі України “Про державні цільові програми”. Розробка Програм здійснюється відповідно до Стратегії оптимізації кількості бюджетних програм (Розпорядження КМУ від 06.04.2011 р № 292-р); Методичними рекомендаціями щодо порядку розроблення регіональних цільових програм, моніторингу та звітності щодо їх виконання (Наказ Мінекономіки АРК від 04.12.2006 р № 367).

4. Фінансування щорічних програм економічного і соціального розвитку АРК, цільових і галузевих програм.

4.1 Угоди щодо регіонального розвитку АРК між Верховною Радою АРК і Кабінетом Міністрів України, як фундамент Стратегії, є основою для фінансування вирішення актуальних проблем розвитку Криму.

4.2 В рамках досягнення Бачення майбутнього Криму через інтегральну стратегічну мету необхідним є створення:

- Фінансово-інвестиційної інфраструктури
- Залучення цільових інвестицій
- Концентрації інновацій, що підвищують ефективність використання ресурсного та людського потенціалу республіки

4.3 Фінансування регіональних цільових програм здійснюється як в межах затверджених бюджетних призначень на відповідний рік, так і з залученням позабюджетних

джерел фінансування. При цьому обов'язково враховується гендерний компонент Програм.

4.4 Фонд розвитку АРК направляє кошти на:

- Фінансування проектів за рахунок коштів Фонду на умовах інвестування (довгострокового фінансування та внесків до статутного фонду), гарантування і, на безповоротних засадах, у вигляді грантів

5. Забезпечення реалізації рівних прав та можливостей жінок і чоловіків – наскрізний компонент Програм.

5.1 В Україні правове забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків базується на ратифікованій Конвенції про ліквідацію всіх форм дискримінації щодо жінок, Конституції України (Ст. 24, 55), Законі України “Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків”

5.2 Забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків є наскрізним компонентом реалізації Стратегії через Програми. Розробка Програм здійснюється з обов'язковим урахуванням принципу забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків. Всі Програми підлягають гендерно-правовій експертизі

5.3 Забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків реалізується при розробці (удосконаленні) Програм в сфері:

- праці та винагороди за неї;
- підприємництва;
- соціального захисту.

6. СЕО як обов'язковий компонент програм

6.1 Нормативне визначення СЕО міститься в Протоколі про стратегічну екологічну оцінку до Конвенції про оцінку впливу на навколишнє середовище у транскордонному контексті (Протокол), підписаному Україною “Стратегічна екологічна оцінка позначає оцінку ймовірних екологічних, у тому числі пов'язаних зі здоров'ям населення (чоловіків і жінок), наслідків і включає в себе визначення сфери охоплення екологічного доповіді та її підготовки, забезпечення участі громадськості та отримання її думки, а також облік в плані або програмі положень екологічної доповіді і результатів участі громадськості та висловленого нею думки”.

6.2 Процедура СЕО складається з таких складових:

- Визначення необхідності проведення СЕО та сфери її застосування;
- Формування екологічної доповіді про можливі негативні наслідки реалізації Програми;
- Забезпечення участі громадськості та отримання її думки;
- Узгодження проекту та екологічного доповіді з природоохоронними органами та органами охорони здоров'я;
- Транскордонні консультації (у разі якщо можливі екологічні наслідки реалізації планів і програм зачіпають інші країни);
- Прийняття рішення про можливість реалізації Програми;
- Моніторинг реалізації Програми та її наслідків. Облік в програмах видів діяльності, які передбачають обов'язкову СЕО.

6.3 Стратегічна екологічна оцінка проводиться відносно Програм, які розробляються для сільського господарства, лісівництва, рибальства, енергетики, промисловості, транспорту, регіонального розвитку, управління відходами, водного господарства, телекомунікацій, туризму, планування розвитку міських і сільських районів або землекористування і які визначають основу для видачі в майбутньому дозволів на реалізацію проектів, які можуть мати значний негативний вплив на навколишнє середовище, а

також і будь-яких інших проектів, які вимагають оцінки впливу на навколишнє середовище відповідно до національного законодавства.

Перелік видів діяльності проектів та видів діяльності які передбачають проведення СЕО визначається в додатках Протоколу

7. Матричний підхід для оптимізації програм відповідно до Стратегії

7.1 З метою узгодження наявних і майбутніх програм зі Стратегією застосовується матричний підхід. *Матриця оптимізації програм* (див. **Додаток 11.2**) використовується як для узгодження наявних Програм, так і при розробці окремої Програми. Заповнення матриці здійснюється поетапно відповідної Програми *за формою А* (див. **Додаток 11.3**) для кожного пріоритету Стратегії. Також у Додатку 11.3 наведено *порядок роботи* з матрицею оптимізації програм знаходиться.

8. Показники досягнення реалізації Стратегії для програм

8.1 Результатом реалізації Стратегії (2020) через Програми буде збільшення (у порівнянні з 2010 р.):

- валового регіонального продукту республіки в 1,8 рази;
- продуктивності праці – в 1,8 рази;
- інвестицій в основний капітал – в 3,8 рази;
- заробітної плати найманих працівників – у 2,4 раза. При аналізі даних цього показника слід враховувати обов'язкову поступове скорочення розриву між середнім рівнем заробітної плати жінок і чоловіків (з 77,2% в 2009 р до 86% в 2015 р.);
- поліпшення екологічних та рекреаційних показників (в т.ч. скорочення викидів в атмосферне повітря на 25%, збільшення утилізації відходів на 15%, скорочення скидів неочищені вод на 45%, збільшення площі об'єктів ПЗФ до 10%, а заліснення території до 12%);

8.2 Враховуючи етапи реалізації Стратегії (три періоди) індикативні показники кожного етапу реалізації Стратегії розміщено в VII розділі Стратегії.

9. Комунікаційні механізми взаємодії в процесі реалізації Стратегії

Системний підхід до впровадження взаємодії сприятиме реалізації Стратегії. Учасниками комунікаційного взаємодії в реалізації Стратегії через Програми є:

- органи виконавчої влади АРК та органи місцевого самоврядування;
- регіональні галузеві асоціації та об'єднання підприємців та господарюючих суб'єктів;
- господарюючі суб'єкти;
- громадські організації, політичні партії та рухи;
- населення республіки.

При розробці Програм слід враховувати необхідність використання визначених у Стратегії (глава 3 розділу VI) комунікаційних механізмів.

Формами взаємодії в реалізації Стратегії через Програми є:

- постійно діючі територіальні громадські та державно-громадські ради, міські, районні збори, наради, робочі та експертні групи та комісії;
- громадські ради різного функціонального призначення при галузевих підрозділах органів державної влади та органів місцевого самоврядування;
- організація обговорення соціально важливих проблем з широким використанням інформаційних технологій, ЗМІ тощо;
- конкурси соціально значущих програм і грантових проектів;
- ярмарки проектів та інші форми стимулювання громадської і підприємницької активності.

Додаток 11.2

Стратегія віль ARK		Дожиття стійкої росту рішчя і якості життя кримчан на основі забезпечення соціально-економічної системи інноваційного типу. Адаптація економіки до змін клімату, диверсифікації розвитку, динамічній реалізації стратегічних інтересів України і Чорноморського регіону							Стратегія економічного (соціального) розвитку Автономної Республіки Крим на 2011-2020 роки		
Напрямок (пріоритет) Стратегії		Реформування (модернізація) санітарно-курортного і туристичного сектору							Успішний Крим в успішній Україні		
Інтегративні цілі Стратегії		Розвиток Криму як загальнодержавного і міжнародного центру туризму та рекреації							Цілі програм		
Освітні завдання Стратегії за напрямками (пріоритетами)		Збереження і розвиток туристичної інфраструктури курортно-рекреаційної зони		Забезпечення екологічної безпеки територій		Забезпечення якості туристичних послуг		Забезпечення якості туристичних послуг		Проблема (и) на рішення яких спрятована програма (и)	
Назва програми (існуючої, потенційної)		Назва потенційної програми за напрямком (пріоритетом) Стратегії		Назва потенційної програми за напрямком (пріоритетом) Стратегії		Назва потенційної програми за напрямком (пріоритетом) Стратегії		Назва потенційної програми за напрямком (пріоритетом) Стратегії		Цілі і завдання програми (пріоритетом) Стратегії	
1	Назва існуючої програми з вилученням проблем, не створюючих проблематику (пріоритетом) Стратегії	Забезпечення екологічної безпеки територій	Забезпечення екологічної безпеки територій	Забезпечення екологічної безпеки територій	Забезпечення екологічної безпеки територій	Забезпечення екологічної безпеки територій	Забезпечення екологічної безпеки територій	Забезпечення екологічної безпеки територій	Забезпечення екологічної безпеки територій	Забезпечення екологічної безпеки територій	Проблема (и) на рішення яких спрятована програма (и)
2	Назва існуючої програми з вилученням проблем, не створюючих проблематику (пріоритетом) Стратегії	Забезпечення екологічної безпеки територій	Забезпечення екологічної безпеки територій	Забезпечення екологічної безпеки територій	Забезпечення екологічної безпеки територій	Забезпечення екологічної безпеки територій	Забезпечення екологічної безпеки територій	Забезпечення екологічної безпеки територій	Забезпечення екологічної безпеки територій	Забезпечення екологічної безпеки територій	Проблема (и) на рішення яких спрятована програма (и)
3	Назва існуючої програми з вилученням проблем, не створюючих проблематику (пріоритетом) Стратегії	Забезпечення екологічної безпеки територій	Забезпечення екологічної безпеки територій	Забезпечення екологічної безпеки територій	Забезпечення екологічної безпеки територій	Забезпечення екологічної безпеки територій	Забезпечення екологічної безпеки територій	Забезпечення екологічної безпеки територій	Забезпечення екологічної безпеки територій	Забезпечення екологічної безпеки територій	Проблема (и) на рішення яких спрятована програма (и)
4	Назва існуючої програми з вилученням проблем, не створюючих проблематику (пріоритетом) Стратегії	Забезпечення екологічної безпеки територій	Забезпечення екологічної безпеки територій	Забезпечення екологічної безпеки територій	Забезпечення екологічної безпеки територій	Забезпечення екологічної безпеки територій	Забезпечення екологічної безпеки територій	Забезпечення екологічної безпеки територій	Забезпечення екологічної безпеки територій	Забезпечення екологічної безпеки територій	Проблема (и) на рішення яких спрятована програма (и)

Додаток 11.3

Форма А

Маркування: _____

Інтегральна ціль: _____

Напря́м (пріоритет) 1		Вписуємо найменування конкретного напрямку (пріоритету)		
№ з/п	Стратегічні пріоритети по напрямку (пріоритету)	Основне завдання № 1 Стратегії*	Основне завдання ... Стратегії*	Основне завдання N Стратегії*
	Програма			
1	Вписуємо найменування існуючої Програми № 1	Вписуємо завдання програми яка відповідає основному завданню Стратегії		
п	Вписуємо найменування існуючої Програми N		Вписуємо завдання програми яка відповідає основному завданню Стратегії	

Основні завдання Стратегії – це передбачені Стратегією стратегічні пріоритети по конкретному напрямку (пріоритету).

Завдання Програми – це передбачене Програмою завдання, що за своєю орієнтацією й змістом відповідає основному завданню Стратегії в рамках розглянутого напрямку (пріоритету) Стратегії.

Кількість Програм (п) уписуються в таблицю по конкретному пріоритету відповідає кількості всіх діючих (юридично) Програм, незалежно від того передбачає чи ні конкретна Програма завдання відповідному розглянутому напрямку (пріоритету) Стратегії. А саме, необов'язково заповнювати кожну клітинку таблиці при первинному розгляді всього переліку Програм.

Кількість основних завдань уписуються в таблицю по конкретному напрямку відповідає кількості стратегічних пріоритетів по напрямку (пріоритету) Стратегії.

Маркування окремої сторінки залежить від рівня дроблення розглянутого напрямку (приклад: 1.1.1.1 – напрямок 1, інтегральна ціль 1, основне завдання 1, програма 1).

Порядок роботи з матрицею оптимізації програм

1. Послідовно заповнюємо форму А для кожного напрямку (пріоритету) Стратегії, внаслідок заповнення якої одержуємо набір окремих таблиць із заповненими й порожніми клітинками (завданнями програм). При цьому, деякі клітинки можуть містити більше одного завдання (2-5), залежно від орієнтації конкретної Програми.

2. Зіставляємо між собою вписані завдання по окремих Програмах у рамках напрямів (пріоритетів) Стратегії. У процесі перегляду й зіставлення завдань Програм усуваємо дублювання між ними: або зовсім відмовляємося від тієї або іншої Програми(мм), рівень дублювання якої в інших програмах необґрунтовано високий (можливо, трохи інакше сформульовані завдання з тим же змістом).

3. Переглядаються завдання Програм, які не відповідають ні одному напрямку (пріоритету) Стратегії й не увійшли, відповідно, у жодної клітинки матриці. У найбільш простому варіанті перегляду такі завдання просто виключаються з діючих Програм.

4. Зводимо заповнені таблиці в одну наскрізну таблицю (повну). Таким чином, ми одержуємо таблицю із заповненими й порожніми клітинками (обмеженими завданнями Програм), що відповідають Стратегії.

5. Заповнюємо порожні клітинки таблиці. Формуємо завдання для заповнення відсутніх компонентів досягнення сформульованого напрямку (пріоритету) у рамках

існуючих основних завдань Стратегії. При цьому варто пам'ятати, що формування завдань повинне відповідати вирішенню конкретної проблеми Пріоритету, на яку й орієнтуються існуючі Програми. Кожне основне завдання (задача) Стратегії вирішується шляхом підсумовування завдань потенційних Програм або вдосконалення існуючих (заповнених порожніх клітинок) шляхом:

- розробки окремої нової Програми
- комбінацій завдань декількох нових Програм
- комбінацій завдань нової й узгоджених завдань діючих Програм
- комбінацій завдань нових і узгоджених завдань діючих Програм
- комбінацій узгоджених завдань діючих Програм

6. Вибудувані в такий спосіб повноцінні завдання по сумі напрямів (пріоритетів) Стратегії дають можливість визначитися із середньостроковими цілями Міністерствам або іншим розроблювачам і виконавцям стратегічних документів, визначити свою місію на 3-5 років.

Додаток 11.4

Досьє проекту статична частина (стартова фаза)

Розгортання проекту і пакет формулярів				
Крок	Хто?	Що робить?	За допомогою?	Викона-но <input checked="" type="checkbox"/> так <input type="checkbox"/> ні
1.	Замовник	Призначає керівника проекту і повідомляє попередньо сформульовану мету проекту. При потребі створює комітет	Розділ 1.1., усно	<input type="checkbox"/>
2.	Комітет/ керівник проекту	Уточнює і формулює мету та завдання проекту	Ф 1: Мета / – завдання проекту	<input type="checkbox"/>
		Призначає працівників проектної команди	Ф 2: Учасники проекту	<input type="checkbox"/>
		Встановлює організацію проекту	Ф 3: Організація проекту	<input type="checkbox"/>
		Визначає завдання, компетенції, відповідальність	Ф 4: Завдання, компетенції відповідальність	<input type="checkbox"/>
3.	Керівник проекту	Структурує проект і розподіляє письмові робочі доручення	Розділ 1.2, Ф5: Робоче доручення	<input type="checkbox"/>
4	Керівник проекту	Планує задіяння персоналу, витрати і терміни	Розділ 1.3, Ф6: Ресурси, терміни	<input type="checkbox"/>
5.	Керівник проекту	Відкриває не пізніше даного моменту досьє проекту	Титульний лист досьє проекту	<input type="checkbox"/>
6.	Керівник проекту	Організовує інформаційну систему	Розділ 1.4, Схема: інформаційна система поточного проекту Ф7: Засідання/протокол Ф 8: Відкриті питання Ф 9: Просування роботи	<input type="checkbox"/>

Закінчення таблиці

7.	(Комітет проекту) Керівник проекту Працівники проекту	Розгортають проект за програмою	Розділ 1.5 Досьє проекту, Ф 1-9	<input type="checkbox"/>
8.	Керівник проекту	Контролює проект і керує ним Веде досьє проекту	Ф 9: просування роботи (Ф 6, Ф 7, Ф 8) Досьє проекту	<input type="checkbox"/>

Додаток 11.5

Досьє проекту динамічна частина (робоча фаза)

Досьє проекту	
Назва проекту:	Формуляри: 1. Замовлення/мета проекту
Керівник проекту:	2. Учасники проекту
Замовник:	3. Організація проекту
Адреса замовника: (тел., факс, e-mail)	
Дата замовлення:	4. Завдання Компетенції Відповідальність
Бюджет проекту:	
Дата завершення:	
	5. Робоче доручення
	6. Ресурси, терміни
	7. Засідання/протокол
	8. Відкриті питання
	9. Просування роботи
Виконавець _____ П.І.Б.(підпис)	Затверджено: _____ (П.І.Б.) Підпис
_____ (дата)	_____ (дата)

Додаток 11.6

Формуляри проекту

1. Замовлення / мета проекту	
Проект:	Опис: Чому? Що? Наскільки добре? Де дійсно? Межі? Хто? До якого часу? Поле діяльності? (компетенції, засоби)
Виконавець _____ П.І.Б.(підпис)	Затверджено: _____ (П.І.Б.) Підпис
_____ (дата)	_____ (дата)

5. Робоче доручення	
Проект: Підпроект:	
Завдання: Номер завдання:	Опис:
	Чому? Що? Наскільки добре? Де дійсне? Межі? Хто? До якого часу? Поле діяльності? (компетенції, засоби)
Виконавець _____ П.І.Б.(підпис) _____ (дата)	Затверджено: _____ (П.І.Б.) Підпис _____ (дата)

Важливі рішення та події відзначати опорними пунктами ☺

6. Ресурси, терміни			
Проект:		Підпроект:	
№	Діяльність (робота):	Відповідальні	Тривалість:
			План
			Факт
			План
			Факт
			План
			Факт
			План
			Факт
			План
			Факт
			План
			Факт
Діловод:		Дата: Листок:	

7. Засідання/протокол		
Запрошення Протокол №		
Тема:	Місце:	Час:
Дата:	Доповідач:	
Учасники:		
Відсутні:		
Виконавець _____ П.І.Б.(підпис) _____ (дата)	Затверджено: _____ (П.І.Б.) Підпис _____ (дата)	

Додаток 11.7

Етапи проекту з розробки стратегії на відповідність завданням і критеріям якості

	Завдання	Критерії якості
 <p>І н і ц і а ц і я</p>	<ul style="list-style-type: none"> - визначення контексту в цілому – починаючи з детального аналізу обмежень, ресурсів і ризиків проекту розробки стратегії - визначення складу команди проекту і рівня підготовки - проведення ввідного тренінгу: культура проекту – розуміння теми “стратегія” - презентація й обговорення результатів попереднього аналізу щодо ситуації в суспільстві та використання попередніх стратегічних планів - формування колективних висновків щодо основних можливостей і загроз, викликів і завдань, які поставлені перед організацією на довгостроковий період - формулювання цілей та технічного завдання проекту 	<ul style="list-style-type: none"> - проведення у визначений період часу - адекватний вибір методів колективного обговорення - отримані й взяті до уваги уроки попередніх проектів - вся команда добре знає й усвідомлює значення й цілі проекту - на виході маємо конкретні документи: мінімум – статут
 <p>П л а н у в а н н я</p>	<ul style="list-style-type: none"> - детальне планування робіт і складання бюджету проекту - остаточне формування команди; розподіл ролей і функцій всередині команди, включно із зовнішніми ресурсами (консультантами) - вибір і узгодження необхідних інструментів і методик розробки стратегій і ведення проекту відповідно до технологічної зрілості організації 	<ul style="list-style-type: none"> - чітко визначені терміни закінчення – поетапно і всього проекту - сформовані мінімальні вимоги до результатів - сплановані всі елементи управління: зміни, вартість, ризики - кожен учасник усвідомлює свою роль і завдання в проекті, спільно – оптимальний розподіл
 <p>В и к о н а н н я</p>	<ul style="list-style-type: none"> - забезпечення належного контролю виконаних робіт, внесення необхідних змін і корекцій - передбачення можливого нового витoku і часткових змін формату проекту, якщо команда в процесі навчання-пізнання (у більшості випадків – очевидної зміни поглядів) та тестування попередніх гіпотез, виходить на нове розуміння ситуації 	<ul style="list-style-type: none"> - наявний належний контроль “мультизавдань” - система мотивації працює - невідворотні “перероблення” і “покрашення” контролюються - задіюються заплановані буфери і резерви проекту
 <p>З а в е р ш е н н я</p>	<ul style="list-style-type: none"> - презентація і затвердження отриманих результатів - передача (включаючи навчання) іншим командам, які включаються на етапі впровадження - щодо великих організацій і амбіційних стратегій – створення офісу управління внутрішніми проектами 	<ul style="list-style-type: none"> - наявні необхідні вихідні документи, включно з переліком пріоритетних проектів і їх керівниками - зрозумілий наступний порядок дій

Додаток 12.1

Приклад бальної оцінки оперативних цілей за визначеними критеріями

Рейтинг	Оперативна ціль	Вплив на стратегічну	Здійсненість (0-6)	Час (1-3)	Вплив на інвестиційній роботі місяця (0-3)	Швидкість отримання позитивного ефекту (0-3)	Сумісність з іншими оперативними цілями (0-3)	Усього
		Ціль (0-3)						
1	Розробка системи сприяння розвитку малого підприємництва	2.58	5.16	2.26	2.32	1.68	2.42	16.42
2	Проведення активного маркетингу та формування іміджу території	2.77	4.07	2.1	2.63	1.83	2.67	16.07
3	Створення системи консультативно-інформаційної допомоги суб'єктам підприємництва	2.84	4.74	2.37	1.84	1.42	2.63	15.84
4	Покращання інвестиційної привабливості території	2.47	3.79	2.21	2.57	1.74	2.37	15.15
5	Створення сільськогосподарського кластера	3.00	3.68	2.00	2.11	1.63	2.63	15.05
6	Модернізація інженерних мереж житлово-комунального господарства	2.79	3.79	2.05	2.37	1.63	2.37	15.00
7	Вдосконалення відносин між надавачами та споживачами житлово-комунальних послуг	2.37	4.00	2.21	2.11	1.79	2.42	14.89
8	Реконструкція дорожньо-мостового господарства	2.68	4.05	2.32	1.95	1.47	2.32	14.79
9	Створення системи профпідготовки та профорієнтації незайнятого населення з урахуванням потреб ринку	2.63	3.79	2.05	2.32	1.53	2.42	14.74
10	Упровадження інноваційних технологій	2.37	3.32	2.00	2.37	2.05	2.42	14.53
11	Залучення приватних підприємств до надання житлово-комунальних послуг	2.37	3.32	1.74	1.68	1.00	2.16	12.26

Додаток 12.2

Приклад оголошення про конкурс проектних ідей

(критерії мобілізації та включення проектних ідей у процес програмування)

Обласна державна адміністрація, обласна рада, агенція регіонального розвитку здійснюють перегляд стратегії регіонального розвитку та розробляють план реалізації Стратегії регіонального розвитку регіону на період 2011–2013 рр (далі – СРР). Розробка плану реалізації СРР передбачає збір ідей проектів, які дають можливість реалізувати Стратегію регіонального розвитку області. Ідеї проектів буде відібрано, опрацьовано та пріоритетовано РГ з розробки оперативного плану реалізації СРР. За результатами цієї роботи буде сформовано Каталог проектів і визначено джерела їх фінансування.

Ми запрошуємо органи місцевого самоврядування, громадські організації, установи та організації усіх форм власності та усіх осіб, зацікавлених у розвитку свого регіону, представити ідею(ї) проекту(ів), які, на Вашу думку, допоможуть реалізувати завдання СРР. Для включення в оперативний план реалізації СРР ідеї проектів обов'язково повинні відповідати таким основним критеріям:

- 1) індивідуальні юридичні особи, підприємці чи фізичні особи не мають права бути прямими бенефіціарами проекту;
- 2) термін реалізації проекту до трьох років;
- 3) максимальний бюджет проекту — 5 млн грн.;
- 4) проектні ідеї повинні відповідати одному з чотирьох завдань регіонального розвитку, а саме:

– скорочення дисбалансів розвитку завдяки підтримці менш розвинутих територій та територій з проблемами розвитку (через використання економічних стимулів та інструментів, інструментів розвитку сільських територій);

– стимулювання полюсів зростання та їхніх стосунків з периферією (реалізуючи заходи із розбудови та зміцнення економічної інфраструктури, залучення внутрішніх та прямих зовнішніх інвестицій, розвитку інновацій та практичного застосування наукових розробок);

– підтримка функціональної взаємодії мережі малих міст (поліцентризм) та збільшення їх ролі у розвитку регіону (заходи із розв'язання спільних проблем ЖКГ, зайнятості, твердої інфраструктури);

– забезпечення регіональної доступності (права громадян мати можливість зайнятості, отримання публічних послуг, культурного розвитку і соціальних пілгг незалежно від місця проживання), що передбачає заходи із розвитку фізичної інфраструктури, телекомунікації, соціальної інфраструктури в селах і гірських районах, запобігання міграції тощо).

- 1) подібний проект реалізовується вперше;
- 2) існує людська та технічна спроможність для реалізації проекту;
- 3) проектна ідея представлена у формі, що додається (форма містить контактні дані автора ідеї, для того щоб у випадку незаповнення певних полів була можливість зв'язатися та уточнити деталі).

4) Проектну ідею має бути надіслано не пізніше 5 лютого 20__ року, 17.00.

Ми запрошуємо запропонувати Ваші креативні ідеї, реалізація яких забезпечить гармонійний розвиток регіону. Заповнену форму подачі проектної ідеї надішліть, будь ласка, електронною поштою, факсом або поштою. Кількість проектних ідей від однієї особи чи організації необмежена. Куди надсилати заповнені форми подачі проектних ідей:

Факс: (222 22 22)

Електронна адреса: abc@abc.ua

Поштова адреса: індекс, місто, вулиця, будинок, офіс

Якщо у Вас виникли запитання, будь ласка, контактуйте із пані/паном _____, телефон (код) _____.

Додток 12.3

Шаблон резюме проектної ідеї

Хто пропонує проект: _____
Тел.: _____ моб. _____ E_mail _____
Контактна особа: _____
Захід (заходи) із оголошення про збір проектних ідей: _____
Назвіть один (максимум два заходи) із оголошення про пошук проектних ідей, яких найбільше стосується Ваша проектна ідея _____

Назва проекту: _____	
Назва проекту повинна відображати його зміст, використовуючи настільки мало слів, наскільки це можливо.	
Короткий опис проекту: _____	
Максимально стислий опис проблеми і змін, яких буде досягнуто внаслідок реалізації проекту.	
Очікувані результати: _____ - _____ - _____ - _____	Ключові заходи: _____ - _____ - _____ - _____
Виключно ключові очікувані результати повинні бути зазначені тут у такій формі: "завершено", "створено", "підготовлено", "навчено" тощо. Очікувані результати мають чітко вести до досягнення завдань, на які спрямований проект.	Зазначте лише ключові групи заходів у формі "створення", "підготовка", "організація" тощо. Заходи повинні вести до досягнення зазначених очікуваних результатів.
Найвні джерела співфінансування: грн. 1) _____ 2) _____ 3) _____ Зазначте ключові джерела уже забезпеченого співфінансування (якщо є) та відповідні наявні суми	Необхідна фінансова динаміка: Рік: 20____ 20____ 20____ Сума (грн.) Зазначте розмір фінансування, необхідний для реалізації проектів на три роки. Джерело.
Ключові передумови та ризики для реалізації: _____ _____ _____	Загальна вартість проекту (грн): Найвне фінансування: _____ грн. Необхідно: _____ грн Разом: _____ грн
Зазначте ключові передумови (які мають бути забезпечені), бар'єри (які треба усунути) і ризики (які загрожують) для успішної реалізації проекту.	Період здійснення проекту: 3 (місяць/рік): До (місяць/рік): _____
Статус готовності проекту: – готовий для реалізації (може розпочатися негайно); – необхідне/бажане передінвестиційне дослідження; – розробка технічної документації та техніко-економічне обґрунтування; – проектна пропозиція; – ідея проекту.	Територія, на якій проект матиме вплив: _____ _____ Населені пункти чи райони області
	Необхідні матеріальні ресурси: _____ _____ Будівлі, земля, обладнання
Ключові потенційні учасники реалізації проекту та їх роль у проекті	
Учасник проекту: Роль: _____ _____ _____	Бенефіціари проекту: _____ _____ _____
Які організації будуть залучені у реалізацію і яка роль (фінансування, реалізація, підтримка реалізації, моніторинг і оцінювання)	Хто і скільки людей можуть отримувати вигоди від реалізації проекту

Додаток 12.4

Послідовність основних заходів із розробки оперативного плану (ОП)

Етапи оперативного планування	Заходи	Нормативно-розпорядчі акти, документи	Відповідальний виконавець / термін
Підготовчий етап	Створення РГ з підготовки ОП	Рішення виконкому місцевої ради з призначення керівника та персонального складу РГ	Міський голова / перед першим засіданням РГ
	Створення цільових підгруп для опрацювання оперативних цілей у рамках окремих пріоритетів чи стратегічних цілей	Рішення РГ (протокол засідання)	Керівник РГ / перше засідання РГ
1 етап: визначення оперативних цілей	Формулювання можливих оперативних цілей методом мозкового штурму	Робочий документ	Члени цільової підгрупи / перший місяць роботи
	Опис сформульованих оперативних цілей	Опис кожної оперативної цілі	Члени цільової підгрупи / перший місяць роботи
	Відбір оперативних цілей серед запропонованих на основі визначених критеріїв	Рейтинг оперативних цілей	Члени цільової підгрупи / перший місяць роботи
	Остаточне формулювання оперативних цілей	Рішення Робочої групи	Керівник РГ / перший місяць роботи
2 етап: відбір проєктів для досягнення оперативних цілей	Формування портфеля проєктів	Перелік існуючих або потенційних проєктів	Члени цільової підгрупи / другий місяць роботи
	Мобілізація проєктних ідей	Перелік критеріїв для проведення конкурсу проєктних ідей	Члени РГ / другий місяць роботи
		Оголошення про конкурс проєктних ідей	Виконавчий комітет місцевої ради / другий місяць роботи
		Оформлені шаблони – резюме проєктної ідеї	Члени РГ / другий місяць роботи
Відбір проєктів	Перелік пріоритетних проєктів	Керівник РГ / третій місяць роботи	
3 етап: створення програмних документів	Групування проєктів	Програми / підпрограми оперативного плану	Цільові підгрупи / третій місяць роботи
	Визначення вартості проєктів, часу, потрібного для впровадження, відповідального виконавця	Програми / підпрограми оперативного плану	Цільові підгрупи / третій місяць роботи
Заключний етап	Формування ОП	Рішення РГ зі структури та змісту ОП	Керівник РГ / четвертий місяць роботи
	Затвердження ОП	Рішення сесії місцевої ради про затвердження ОП	Місцева рада / четвертий місяць роботи

Додаток 12.5

Типова структура програми економічного і соціального розвитку Автономної Республіки Крим, області, району, міста на короткостроковий період

1. Аналіз економічного і соціального розвитку за попередній період:
 - 1.1 Динаміка розвитку економіки, стан використання природного, виробничого, науково-технічного та трудового потенціалу
 - 1.2 Головні проблеми розвитку економіки і соціальної сфери
2. Цілі і пріоритети економічного і соціального розвитку у наступному році.
3. Шляхи розв'язання головних проблем розвитку економіки і соціальної сфери та досягнення поставлених цілей.
4. Фінансові ресурси.
 - 4.1 Джерела формування;
 - 4.2 Фінансування заходів;
 - 4.3 Фінансовий стан суб'єктів господарювання.
5. Ринкові перетворення:
 - 5.1 Реформування відносин власності;
 - 5.2 Розвиток підприємництва;
 - 5.3 Формування конкурентного середовища на регіональних ринках;
 - 5.4 Регулювання цін;
 - 5.5 Розвиток ринкової інфраструктури.
6. Механізми регулювання:
 - 6.1 Управління об'єктами комунальної власності;
 - 6.2 Інвестиційна діяльність;
 - 6.3 Закупівля продукції (товарів, робіт, послуг) для регіональних потреб;
 - 6.4 Реалізація державних цільових програм та регіональних програм.
7. Розвиток реального сектору економіки:
 - 7.1 Структурні зміни;
 - 7.2 Паливно-енергетичний комплекс;
 - 7.3 Промисловість;
 - 7.4 Агропромисловий комплекс;
 - 7.5 Транспорт і зв'язок;
 - 7.6 Науково-технічна сфера;
 - 7.7 Виробництво споживчих товарів та послуг.
8. Зовнішньоекономічна діяльність.
9. Соціальна сфера :
 - 9.1 Демографічна ситуація;
 - 9.2 Зайнятість населення та ринок праці;
 - 9.3 Грошові доходи населення та заробітна плата;
 - 9.4 Соціальне забезпечення;
 - 9.5 Пенсійна реформа;
 - 9.6 Житлово-комунальне господарство.
10. Гуманітарна сфера :
 - 10.1 Охорона здоров'я;
 - 10.2 Освіта;
 - 10.3 Культура;
 - 10.4 Фізична культура і спорт;
 - 10.5 Туристично-рекреаційна галузь.
11. Природокористування та безпека життєдіяльності людини:
 - 11.1 Розвиток мінерально-сировинної бази;

11.2 Охорона навколишнього природного середовища;

11.3 Техногенна безпека;

11.4 Охорона праці.

Додатки:

1. Основні показники (згідно з установленими Мінекономіки зразками).
2. Заходи щодо забезпечення виконання завдань програм економічного і соціального розвитку Автономної Республіки Крим, області, району, міста на наступний рік.
3. Перелік державних цільових та регіональних програм, які передбачається фінансувати в наступному році.
4. Перелік об'єктів будівництва, які передбачається фінансувати в наступному році за рахунок бюджетних коштів.
5. Закупівля продукції (товарів, робіт, послуг) для регіональних потреб.
6. Показники розвитку підприємств та організацій комунальної власності.

Додаток 12.6

Порядок

використання у 2010 році коштів Стабілізаційного фонду, передбачених на реалізацію інвестиційних проектів соціально-економічного розвитку регіонів

1. Цей Порядок визначає механізм використання у 2010 році коштів Стабілізаційного фонду, передбачених на реалізацію інших інвестиційних проектів соціально-економічного розвитку регіонів, визначених підпунктом 15) пункту 3 Постанови Кабінету Міністрів України від 31.05.2010 р. № 421 “Про затвердження Порядку використання у 2010 році коштів Стабілізаційного фонду для реалізації інвестиційних проектів соціально-економічного розвитку регіонів, у тому числі погашення кредиторської заборгованості, зареєстрованої органами Державного казначейства України як фінансові зобов'язання станом на 1 січня 2010 року”, розпорядником яких визначено Міністерство регіонального розвитку та будівництва України.

2. Кошти Стабілізаційного фонду спрямовуються за напрямками:

- будівництво та реконструкція об'єктів соціальної сфери;
- реалізація проектів, спрямованих на поліпшення екологічної ситуації регіону;
- здійснення заходів щодо планування територій на регіональному та місцевому рівнях;
- фінансування заходів, передбачених Угодами щодо регіонального розвитку між Кабінетом Міністрів України та обласними радами;
- інші заходи, що сприяють соціально-економічному розвитку регіонів.

3. Перелік об'єктів, які фінансуються за рахунок коштів Стабілізаційного фонду, формується Міністерством регіонального розвитку та будівництва України на підставі пропозицій, поданих обласними, Севастопольською міською державними адміністраціями, та затверджується Міністерством регіонального розвитку та будівництва України за погодженням з Міністерством фінансів України.

До переліку включаються:

- об'єкти комунальної власності, що не перебувають в управлінні, оренді чи концесії;
- об'єкти, проектна документація на які оформлена відповідно до Порядку затвердження інвестиційних програм і проектів будівництва та проведення їх комплексної державної експертизи, затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України від 31.10.2007 р. № 1269.

4. Для фінансування об'єктів до Міністерства регіонального розвитку та будівництва України обласними, Севастопольською міською державними адміністраціями по кожному об'єкту з Переліку надаються такі документи:

- копія зведеного кошторисного розрахунку;
- копія висновку комплексної державної експертизи Центральної служби Укрдержбудекспертизи Мінрегіонбуду;
- копія титулу будови.

5. Фінансування об'єктів капітального будівництва здійснюється відповідно до Порядку державного фінансування капітального будівництва, затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України від 27.12.2001 р. № 1764.

6. Під час будівництва об'єктів за рахунок коштів Стабілізаційного фонду технічний нагляд здійснюється відповідно до Порядку здійснення технічного нагляду під час будівництва об'єкта архітектури, затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України від 11.07.2007 р. №903. Відбір організацій, що здійснюють технічний нагляд проводять замовники будівництва за погодженням з Міністерством регіонального розвитку та будівництва України.

7. Фінансування об'єктів комунальної власності за рахунок коштів Стабілізаційного фонду здійснюється на умовах співфінансування з місцевих бюджетів або інших джерел, не заборонених законодавством (для об'єктів нового будівництва з урахуванням затрат на виготовлення проектної документації), у таких розмірах:

– для об'єктів, комунальної власності м. Севастополя та обласних центрів — не менше як 20 відсотків передбаченої для їх фінансування суми коштів Стабілізаційного фонду;

– для об'єктів, комунальної власності міст обласного значення — не менше як 10 відсотків передбаченої для їх фінансування суми коштів Стабілізаційного фонду.

Співфінансування здійснюється згідно з розписом місцевих бюджетів, погодженим з Міністерством регіонального розвитку та будівництва України.

Співфінансування не обов'язкове стосовно фінансування об'єктів спільної власності територіальних громад районів, комунальної власності міст районного значення, сільських та селищних територіальних громад.

8. Державне казначейство України перераховує кошти Стабілізаційного фонду відповідно до Порядку перерахування дотації вирівнювання, додаткової дотації на вирівнювання фінансової забезпеченості місцевих бюджетів та субвенцій з Державного бюджету місцевим бюджетам, коштів, що передаються до Державного бюджету з місцевих бюджетів, а також міжбюджетних трансфертів між місцевими бюджетами, затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України від 11.04.2002 р. № 490, та Порядку обслуговування Державного бюджету за видатками та операціями з надання та повернення кредитів, наданих за рахунок коштів Державного бюджету, затвердженого наказом Державного казначейства України від 25.05.2004 р. № 89, зареєстрованого в Міністерстві юстиції України 10.06.2004 р. за №716/9315.

9. Закупівля товарів, робіт і послуг за рахунок бюджетних коштів здійснюється в установленому законодавством порядку.

10. Розпорядники бюджетних коштів беруть зобов'язання за коштами виключно в межах відповідних фактичних надходжень.

Обласні, Севастопольська міська державні адміністрації щомісяця до 10-го числа подають Міністерству регіонального розвитку та будівництва звіти про виконання робіт та використання коштів у розрізі об'єктів та заходів.

11. Державне казначейство України інформує щомісяця до 16-го числа Міністерство регіонального розвитку та будівництва України, Міністерство фінансів України про обсяги відкритих асигнувань та проведених касових видатків Стабілізаційного фонду в розрізі регіонів та об'єктів.

12. Міністерство регіонального розвитку та будівництва України узагальнює звіти про виконання робіт і заходів та використання коштів у розрізі об'єктів, подані розпо-

рядниками нижчого рівня, та інформує щокварталу до 25-го числа місяця, що настає за звітним кварталом, Міністерство фінансів України та Кабінет Міністрів України.

Складання та подання фінансової звітності про використання коштів Стабілізаційного фонду, а також контроль за їх цільовим витрачанням здійснюються в установленому законодавством порядку.

Додаток 12.7

Характеристика основних методів аналітичної діяльності

Метод аналітичної діяльності	Характеристика
Декомпозиції	Поділ складного явища на прості складові. При цьому об'єктом поділу можуть бути як реальні соціальні системи, так інтелектуальні. Для досягнення адекватності декомпозиції застосовується декомпозиційне моделювання, тобто відтворення декомпонованої моделі й порівняння нової моделі із системою до декомпозиції
Порівняння	Порівняння однієї системи, явища, процесу з іншими, що дозволяє виявляти їх специфіку
Нормативний	Обґрунтовується сукупність нормативів, що відображають дієвість системи, а потім реальна система порівнюється з нормативною системою, що дозволяє виявити характер відхилення від норми
Агрегування	Перетворення вихідної моделі на модель із меншою кількістю змінних або обмежень, що дає наближений, порівнюючи з вихідною моделлю, опис досліджуваного об'єкта або процесу
Аналогії	Доказ аналогії між двома об'єктами й перенесення системи пояснень із одного об'єкта на інший
Виключень	Поступове виключення значної групи складових на підставі закону виключення третього, зміст якого полягає в тому, що справа виглядає саме так, як описується у висловленні, або так, як стверджує заперечення, і третього не дано
Гіпотетичний	Висування, обґрунтування й доказ гіпотез. Часто метод зводиться до "обстрілювання" проблеми якомога більшою кількістю питань, на які необхідно відповісти
Закономірностей	Пошук стійкої й не випадкової характеристики або зв'язку явищ
"Мінімаксу"	Це окремий випадок методу закономірності, що передбачає пошук мінімальних або максимальних характеристик
Балансовий	Визначення двох аспектів, що стосуються цілого й взаємно врівноважуються
Класифікацій	Упорядкування об'єктів відповідно до істотних ознак класів
Ранжування	Присвоєння сукупності об'єктів певних числових величин на підставі інтуїції або у відповідності зі ступенем виразності певної ознаки
Проб	Вибір із сукупності певних об'єктів та їх випробування
Середнього й відхилень від нього	Розрахунок певної середньої величини й виявлення відхилень від неї
Моделювання	Побудова моделі, яка відображає істотні аспекти аналізованого об'єкта, що спрощує цей об'єкт, і заміна нею реального об'єкта аналізу
Амбівалентності й протиріччя	Пошук для пояснення чого-небудь амбівалентного йому явища (наприклад, ситість — голод, великий — маленький), пошук протиріч, що визначають суть явища
Парадоксу	Розгляд явища з несподіваних позицій, що не відповідають загальноприйнятим уявленням
Систематизації	Приведення наявних даних у певну систему, що дозволяє пояснити їх з позицій системного підходу

Екстраполяції	Поширення висновків, отриманих від спостереження за однією частиною явища на іншу його частину
Індукції й дедукції	При індукції побудова умовиводу, у якому зі знань про частину предметів класу робиться висновок про весь клас. Дедукція передбачає протилежну операцію, коли зі знань про весь клас робиться висновок про один предмет класу
Ідеалізації	Уявна процедура, пов'язана з уявою чого-небудь як ідеалу і наступне порівняння реального об'єкта з ідеалом
Формалізації	Дослідження об'єкта шляхом перекладу його якісних характеристик у деяку знакову форму
Спрощення	Уявлення об'єкта у вигляді певної спрощеної моделі
Морфологічний	Спочатку визначають головні характеристики об'єкта — осі, а потому по кожній з них записують усілякі варіанти
Контрольних питань	Складання списку питань, на які створюються відповіді
Фокусування	Перенесення у фокус уваги окремих об'єктів, що дозволяє одержати їх оригінальне бачення
“Мозкового штурму”	Організована система висловлення учасників про проблему при забороні критики, висловлень колег
Емпатії	Аналітик входить в образ аналізованого об'єкта, уявляє себе досліджуваною “деталлю” й осмислює її з позицій здійснюваних нею дій
Синтезу	Здійснення після процедури аналітичного розкладання синтезу й перевірка результативності й тотожності об'єкта самого собі
Відбору	Вивчення не сукупності явищ, а лише деякої частини, відібраної за певними правилами
“Від протилежного”	Зміна ситуації на діаметрально протилежну й осмислення її
Тимчасових рядів	Екстраполяція ряду на майбутнє для виявлення закономірності його розвитку й відображення його у вигляді математичної функції
Інваріантний	Дослідження стабільних у часі взаємозв'язків явищ й екстраполяція їх на майбутнє
Структурний	Дослідження змін внутрішніх взаємозв'язків явища з передбаченням їх розвитку в майбутньому

Додаток 12.8

Анкета

опитування аналітичних центрів щодо їх інституційної спроможності та впливу на процес політики

СИНОПСИС

Аналітичний центр — неурядова організація-виробник рекомендацій \ проектів рішень для органів влади в Україні.

Цілі опитування:

1) продемонструвати потенційним клієнтам аналітичних центрів переважно кількісні дані, які свідчать про сильні/слабкі сторони діяльності, результативність діяльності та впливу на процес політики;

2) запропонувати аналітичним центрам ресурс самооцінки та стратегічного планування діяльності для реалізації можливостей й нівеляції загроз;

3) посилити конкурентоспроможність аналітичних центрів у середовищі державних та приватних постачальників послуг з дослідження й аналізу політики;

4) сприяти співпраці між аналітичними центрами на основі відкритих даних про переваги та сильні сторони окремих учасників рейтингу

Особливості опитування

Не всі дані будуть використані власне для порівняння переваг аналітичних центрів. Окремі дані покликані надати потенційному клієнту більше інформації про організацію та особливості їх діяльності.

Чимало формулювань опитування не мають однозначного розуміння, а тому супроводжуються спеціальними візами, виділеними кольором.

Окремі питання якісного характеру будуть уточнюватись під час інтерв'ю з дослідником.

Опитування носить експериментальний характер і не буде рекомендуватись клієнтам як підстава для прийняття рішень щодо підтримки організації. Разом із тим, учасники опитування зможуть з певним випередженням упорядкувати власну систему моніторингу та оцінки діяльності.

Результати опитування базуються на офіційній інформації, яку надають аналітичні центри, що беруть участь в оцінюванні.

1. Продукти діяльності аналітичного центру/організації

Всі індикатори цієї групи повинні бути виражені кількісно.

Якісні показники переводяться в кількісну оцінку експертами, що проводять оцінювання. У підсумку по всій групі береться проста сума кількісних індикаторів і множиться на коефіцієнт групи, що дорівнює 2,1. Такий високий коефіцієнт пов'язаний з тим, що ці продукти є прямим свідченням активності й спрямованості АЦ саме на аналіз політики.

1.1. Вкажіть кількість Policy products, а також частку таких продуктів у загальній кількості продуктів (матеріалів) організації;

Таблиця 1

Загальне число продуктів (матеріалів) за 3 роки	Входить до оцінки з коефіцієнтом 1
Policy products за 3 роки	Входить до оцінки з коефіцієнтом 2
Частка полісі продуктів.%	Входить до оцінки з коефіцієнтом 0,2

Policy products — ті, які містять рекомендації щодо прийняття рішень у державній політиці, або безпосередньо стосуються проблем, які потребують вирішення інструментами державної політики. Інша ознака Policy products — адресація продукту суб'єктам, які приймають владні рішення (рішення щодо політики) (наприклад, центральні або місцеві органи державного управління/місцевого самоврядування, посадові особи), або суб'єктам вироблення політики, які впливають на прийняття рішень і мають відповідні повноваження (наприклад, НУО — члени громадських рад, бізнес-асоціації, профспілки, об'єднання роботодавців).

Інші продукти — матеріали, публікації, які стосуються оцінок ситуації у суспільстві, поведінки ОПРів, політиків, опису та оцінки ідеологічних установок суб'єктів прийняття рішення тощо. Основна ознака таких продуктів — відсутність пропозицій щодо удосконалення політики. Сюди ж відносяться продукти методологічного характеру та навчальні матеріали, навіть якщо вони безпосередньо стосуються дослідження й аналізу політики. В діяльності АЦ також можуть бути поширені окремі типи економічних досліджень, які характеризують стан певного ринку, соціальних досліджень, які характеризують певну соціальну групу тощо. Якщо такий аналіз не обґрунтовує чи не доводить необхідність впливу чи втручання, їх не потрібно відносити до Policy products.

Необхідно вказати загальне число продуктів (матеріалів) за 3 роки, кількість Policy products та їх частку в загальній кількості.

Розподіляти продукти можна по формальним ознакам наявності в них рекомендацій внести зміни до чинної політики... або нічого не змінювати (розвивати успіх чи запобігати погіршенню ситуації).

Така інформація дозволяє потенційному клієнту аналітичного центру отримати інформацію щодо продуктивності організації та спрямованості її діяльності саме на державну політику.

Досить важливим є зазначення часу, затраченого АЦ на упорядкування цих даних для подальшого їх використання та спрощення участі АЦ у рейтингу. Для цього необхідно зазначити

час у останньому рядку таблиці до питання. Довший час, потрібний на визначення кількості Policy products і їх характеристик, означає низьку впорядкованість і недостатню системність діяльності АЦ у дослідженні державних політик.

Приклад розрахунку:

В АЦ, що оцінюється, за 3 роки створено 40 документів (TN), що закінчені й оформлені належним чином, та надіслані чи представлені зовнішньому споживачеві. З них 10 документів містять матеріал аналітичного характеру стосовно державних політик (PD), що становить 25 % від загальної кількості документів (S). Сумарний бал N становитиме:

$$N = (TN + (PD * 2) + (S * 0,2)) * 2,1 = (40 + 10 * 2 + 25 * 0,2) * 2,1 = 65 * 2,1 = 136,5$$
 (показник цього аналітичного центру по першій групі індикаторів)

1.2 Розподіліть продукти організації за відповідними типами, які показані в таблиці 2.

Таблиця 2

Тип продукту	Кількість за 3 роки
Policy study (грунтовне дослідження політики)	Коефіцієнт 3
Policy paper (аналітичні рекомендації до політики з визначенням проблеми, альтернатив та пропонованого рішення)	Коефіцієнт 2
Policy brief (аналітична/доповідна записка)	Коефіцієнт 1
Результати моніторингу та оцінки	Коефіцієнт 2
Зелена книга (рекомендації щодо політики із аналізом альтернатив)	Коефіцієнт 2
Біла книга (результати дослідження проблеми з висвітленням позиції стейкхолдерів)	Коефіцієнт 2

В АЦ можуть застосовувати різну класифікацію аналітичних продуктів в залежності від традиції чи школи аналізу політики, яку він сповідує. Тим не менш, можна використовувати відносно усталену в міжнародній практиці класифікацію:

- *Policy study* (PS) (грунтовне дослідження політики): У практиці українських АЦ такі продукти зустрічаються дуже рідко. мають, як правило, досить великий обсяг (понад 100 сторінок) і є найважливішими і найповнішими полісі продуктами, тому при оцінюванні їхня кількість включається з коефіцієнтом 3.
- *Policy paper* (PP) (аналітичні рекомендації до політики з визначенням проблеми, альтернатив та пропонованого рішення). Такі документи зазвичай стосуються окремих аспектів державної політики, вимагають ретельного їх дослідження, але за обсягом вони значно менші, ніж Policy Study, тому коефіцієнт 2.
- *Policy brief* (PB) (аналітична/доповідна записка). Такі документи зазвичай короткі із заглибленням у суть процесу і розробляються за шаблоном, тому кількість таких документів враховується з коефіцієнтом 1.
- *Зелена книга* (GB) інформативний документ щодо конкретної проблеми, який відбиває бачення урядом певної проблеми (причини виникнення, актуальності, важливості, можливих принципів і механізмів її подолання тощо), але ще не містить конкретних шляхів і заходів її розв'язання. Надається зацікавленим партіям, організаціям або особам, залученим до процесу консультацій. Іноді він становить концепцією для нового нормативно-правового акта. Через це, кількість таких полісі документів враховується з коефіцієнтом 2.
- *Біла книга* (WB) документ із конкретними пропозиціями щодо майбутніх дій, заходів, пропоновани відповідним органом влади для розв'язання проблеми. У певному сенсі Біла книга – це результат подальшої роботи над Зеленою книгою, у ній (з урахуванням обговорення проблеми й отриманих пропозицій щодо її розв'язання) орган влади виносить на суд широкої громадськості або зацікавлених осіб свої пропозиції щодо способів розв'язання проблеми. Те саме стосується і цього продукту, коефіцієнт 2.

В практиці українських АЦ найбільш поширені такі Policy products, як:

- Експертний висновок щодо проекту рішення
- Експертний висновок щодо регуляторного впливу
- Аналіз стейкхолдерів, як окремий документ
- Прогноз
- Результати моніторингу та оцінки/оцінювання

Всі вони, як правило, схожі на доповідні/аналітичні, що стосуються окремих аспектів державної політики, а тому враховуються з коефіцієнтом 1.

Відображення такої інформації дозволяє потенційному клієнту побачити різні типи продуктів, які АЦ може запропонувати, а також оцінити конкурентні переваги АЦ за певним типом досліджень. Наприклад, АЦ може продемонструвати свої переваги у ґрунтовних дослідженнях політики або в експертизі регуляторного впливу.

Приклад розрахунку:

Серед 10 згаданих у першому прикладі документів є: 1 Policy studies (PS), 2 експертні висновки щодо проектів рішень (PB), 2 аналіз... стейкхолдерів (GB), 2 аналітичні/довідні записки (PB), 1 Біла книга (WB) та 2 — результати моніторингу здійснення певної політики (PB). Сумарний показник становитиме:

$$N = (PS*3 + PB*1 + WB*2 + GB*2) = (1*3 + 6*1 + 1*2 + 2*2)*2,1 = 15*2,1 = 31,5$$

1.3. Чи формалізована у Вашій організації структура аналітичного документу відповідно до результатів застосування тих чи інших аналітичних процедур? (оцінка здійснюється на основі офіційно затверджених керівником АЦ методик підготовки аналітичних документів).

ТАК ___ (1 бал)

НІ ___ (0 балів і перехід до наступного показника)

1.3.1 Якщо ТАК, то чи передбачено у типових продуктах відображення таких структурних компонентів? (позначте символами "1", якщо відображається і "0", якщо не відображається):

Таблиця 3

Аналіз проблеми (результати аналізу проблемної ситуації та ідентифікація проблеми)	
Висновки щодо аналізу чинної політики (результати аналізу попередніх спроб вирішення проблеми)	
Відображення позиції стейкхолдерів (результати аналізу стейкхолдерів)	
Альтернативні варіанти політики щодо визначеної проблеми (результати генерування альтернатив вирішення проблеми)	
Зіставлення альтернативних варіантів за універсальними критеріями: результативність, ефективність, справедливість, політична здійсненність, адміністративна здійсненність (встановлення коефіцієнта (наприклад, 1-3) й визначення рейтингу альтернативних варіантів)	
Вимоги до моніторингу та оцінки рекомендованої альтернативи (результати генерування системи показників оцінки впровадження альтернативи)	
Оцінка впливів політики (результати застосування процедури оцінки впливу чинної політики на різні групи бенефіціарів/стейкхолдерів)	
Рекомендації (обґрунтування) рекомендованої альтернативи (відображення аргументації доцільності прийняття рішення)	

Під *типовим продуктом* варто розуміти документ будь-якого різновиду відносно прийнятості в АЦ типології, який організація визнає як зразковий або як такий, що найчастіше публікується (готується). Типові продукти на відміну від унікальних чи специфічних, становлять переважну більшість опублікованих матеріалів.

У вимогах до оформлення продукту можуть бути передбачені інші, ніж зазначені у таблиці до питання, формулювання та назви структурних компонентів продукту. Проте, на нашу думку, якісний документ політики повинен відображати результати хрестоматійних для аналізу політики аналітичних процедур і передбачати зазначені у таблиці компоненти.

Замовник аналітичного продукту зможе переконавшись, що АЦ відображає у своєму продукті суттєві з точки зору аналізу політики питання.

Сумарний показник N дорівнюватиме сумі показників у окремих рядках цієї таблиці + 1 бал за наявність принципів і схем структурування документів.

1.4 Чи присутні у Ваших Policy products такі елементи аналізу політики? (просимо позначити наявність як “1”, відсутність “0”)

Таблиця 4

Аналіз стейкхолдерів	
Аналіз імплементаційних ризиків пропонованого рішення	
Аналіз вигід та витрат (cost-benefit analysis)	
Обґрунтування пропонованого рішення (застосування кількісних та якісних аргументів)	
Визначення універсальних критеріїв зіставлення альтернативних варіантів та здійснення оцінки за такими критеріями (наприклад, результативність, ефективність, справедливність, політична здійсненність, адміністративна здійсненність тощо)	
Короткі висновки, що резюмують результати аналізу (Executive summary)	
Визначення понять (госларій) для уникнення множинності тлумачень змісту документу	
Засоби візуалізації (таблиці, схеми, графіки, малюнки, інфографіка тощо)	

1.5. Які типи галузевих експертиз здійснює Ваш АЦ? (так – “1”, ні – “0”)

Таблиця 5

Технічна	
Правова	
Фінансово-економічна	
Соціальна	
Регуляторна	
Екологічна	
Гендерна	
Антикорупційна	
Інші (вказіть які)	

Галузева експертиза – дослідження певного явища в межах загально визнаних підходах та традиціях певної галузі знання. Її особливістю є те, що вона має своїм предметом специфічні аспекти подій та явищ у сфері державної політики та аналізує їх за допомогою понять та за критеріями притаманними цій галузі знання. Приміром “правова експертиза” – стосується аналізу норм, що регулюють певну сферу (їх наявності \ відсутності, недостатності, надмірності, неузгодженості, практики застосування, конфліктності тощо та тих наслідків до яких призводить тощо), “фінансово-економічна” спрямована на оцінку фінансових аспектів розміщення та перерозподілу ресурсів на мікро- мезо- та макро- рівнях, між елементами бюджетної системи тощо. Аналіз державної політики використовує результати галузевих експертиз доповнюючи їх етапами циклу аналізу політики аби побачити явище або подію у сфері державної політики у цілісності та багатоаспектній комплексності.

Не існує єдиної системи класифікації “галузей”, відповідно класифікація відповідних “експертиз” є досить умовною та довільною. Іноді, у разі необхідності один тип експертиз може деталізуватися до кількох, приміром, “фінансово-економічна” на макро-економічну, мікроекономічну, фіскальну, податкову тощо.

Сумарний показник за цією рубрикою обчислюється як сума всіх результатів у правій колонці, помножена на коефіцієнт 2,1.

Наприклад: АЦ здійснював 5 з зазначених типів галузевих експертиз:

$$N = (5 * 1) * 2,1 = 10,5$$

Загальний показник по першій групі питань визначається простою сумою показників 1.1, 1.2, 1.3, 1.4, 1.5.

2. Методи аналітичної роботи (“коефіцієнт зважування” 1.7). Ця група показників містить і кількісну, і якісну інформацію про те, як саме АЦ здійснює аналітичну діяльність, чи адекватними є методи, які використовує при дослідженні й аналізі політики, наскільки врегульованою і впорядкованою є ця діяльність. Кожен з якісних показників оцінюється експертами за шкалою 0 – 10, де 0 відповідає вкрай поганому методичному забезпеченню роботи, а 10 – максимально позитивній оцінці цієї діяльності.

2.1 Вкажіть кількісні показники з таких питань методології

Таблиця 6

1	Наявність затвердженої ("прописаної") процедури (регламенту) внутрішнього контролю якості аналітичної роботи, "1" – наявна, "0" – відсутня	
2	Наявність затвердженої ("прописаної") процедури зовнішнього контролю якості, "1" – наявна, "0" – відсутня	
3	Чи розробляється власне програмне забезпечення (software) для аналітичних процедур та продуктів? "1" – так, "0" – ні	
3.1	Якщо ТАК, вкажіть розробки за останні 3 роки	Якісний показник. Відомості подаються для контролю за правдивістю й адекватністю поданих в інших рядках даних
4	Вивчення зарубіжного досвіду аналітичної роботи, "1" – так, "0" – ні	
4.1	Вкажіть досвід яких зарубіжних аналітичних центрів вивчався та використовується в діяльності організації	Якісний показник. Подаються назви АЦ, посилання на приклади використання запозичених методів в продуктах чи в регламентах
7	Врахування рекомендацій (стандартів) міжнародних організацій, "1" – так, "0" – ні	
7.1	Якщо ТАК, то вказати організації та стандарти, які використовуються	Якісний показник
8	Передплата професійних видань та купівля баз даних, "1" – так, "0" – ні.	
8.1	Якщо ТАК, вказати які конкретно видання/бази даних передплачуються/закуповуються	Якісний показник
8.2	Які конкретно бази даних використовуються для досліджень?	Якісний показник
9	Кількість типів джерел інформації, які використовуються у дослідженнях	
9.1	Вкажіть найбільш поширені джерела інформації, які використовуються у дослідженнях	Якісний показник
10	Чи ведуться бази даних по діяльності окремих стейкхолдерів та їх груп, "1" – так, "0" – ні.	
11	Кількість методів збору та обробки даних для досліджень, число	
11.1	Назвіть типові методи збору та обробки даних	Якісний показник
12	Чи наявний в організації фахівець відповідальний за методологію, "1" – так, "0" – ні.	

Питання 1,2 стосуються перевірки наявності офіційно затвердженого регламенту контролю якості, який визначає формальний порядок забезпечення гарантій якості продукту. В такому регламенті зазвичай визначається порядок перевірки продуктів АЦ на якість і достовірність, перелік внутрішніх/зовнішніх рецензентів, порядок оплати чи іншого відшкодування зовнішніх рецензентів. Можуть визначатись вимоги до кваліфікації рецензентів/відповідальних фахівців. Якість застосування методології здійснюється спеціально визначеним фахівцем з методології.

Питання 3 пов'язане із сучасним поширенням програмного забезпечення для обробки даних та здійснення аналітичних процедур. На аналітичному ринку такі продукти широко пропонуються приватними ІТ компаніями для великого бізнесу як інструмент ефективного управління бізнес-процесами. Окремі АЦ реалізують проекти по розробці програмного забезпечення для моніторингу та оцінки, прогнозування, управління якістю і готують технічні завдання для таких продуктів. Відповідно, АЦ самостійно також розробляють чи замовляють програмні продукти для забезпечення власної діяльності.

Питання 4,5 важливі з точки зору надійності та якості методології АЦ, яка забезпечується вивченням успішного досвіду зарубіжних колег чи міжнародних організацій. На жаль, часто АЦ не використовують або принаймні не посилаються на зарубіжний досвід, хоча для замовника аналітичного продукту є важливою інформація про ефективність методик, які застосовуються. Останнім часом поширені посилання на методики та рекомендації Трансперенсі Інтернешл, Ради Європи, Міжнародної організації праці тощо.

Питання 8,10,11 також мають продемонструвати надійність рекомендацій АЦ, який використовує різноманітні бази даних та професійні видання. Наявність таких баз гарантує оперативність здійснення аналітичних процедур структурування проблеми, генерування альтернатив, генерування показників моніторингу та оцінки тощо. Типовими є бази даних судових рішень, законодавства, судових рішень, інструментів політики в певних галузях (наприклад, країн, які застосовують інструменти податкового стимулювання зайнятості), баз даних прогнозів тощо. Важливою є діяльність АЦ по відстеженню діяльності та іншої інформації, яка стосується стейкхолдерів певної політики. Наявність таких баз гарантує швидкість та достовірність такої аналітичної процедури як аналіз стейкхолдерів.

Питання 9 демонструє багатство джерел інформації, які можуть забезпечити правдоподібність рекомендацій політики. Матеріали підготовлені виключно на матеріалах ЗМІ не викличуть у замовника особливої довіри. Натомість, поєднання багатьох джерел інформації (ЗМІ, опитування стейкхолдерів, опитування експертів, статистичні данні, документи міжнародних організацій) викликає більшу довіру до аналітичного продукту.

Питання 10 – йдеться про файли окремих стейкхолдерів, які містять факти, дані щодо їх участі у політиці. Цілком можливо, що такі файли мають довільну неструктуровану форму.

Питання 11 – можна вказати всі кількісні та якісні методи збору даних для досліджень, наприклад опитування стейкхолдерів, тестування діяльності державних органів, соціологічне опитування, класифікаційний чи ієрархічний аналіз тощо. Відповідно існують різні методи та програми обробки даних, наприклад SPSS

Загальний результат по таблиці 6 визначається сумою кількісних даних по кожній графі й оцінок експертів.

Питання для інтерв'ю, відповіді на які можна також дати письмово.

2.2 Як обирається тематика дослідження?

Питання для інтерв'ю, відповіді на які можна також дати письмово.

2.3 Як обирається тематика дослідження?

Відповіді на ці питання не оцінюються кількісно і не впливають на позицію в рейтингу, а покликані продемонструвати для споживача продуктів надійність методологічних підходів АЦ та незалежність у виборі тематики досліджень.

Загальний кількісний показник по групі 2 визначається результатом таблиці 6.

3. Клієнти \ споживачі. Для кількісної оцінки цих показників пропонується коефіцієнт зважування 1,6, що відбиває їхню важливість в загальній оцінці аналітичної діяльності АЦ.

Таблиця 7

Чи були серед замовників представники:

№	Клієнт	"1" – так, "0" – ні	Якщо ТАК, вказати кількість за 3 роки
1.	Органів ... влади		
2.	Виробників політики (ОПР, окремі особи, що ухвалюють або беруть участь в ухваленні рішення)		
3.	Бізнес-структур та/або бізнес-асоціацій		
4.	Груп інтересів (неформалізованих)		
5.	ЗМІ \ інтернет-ресурсів		

6.	Громадських організацій		
7.	Міжнародних організацій		
8.	Науковців (використання матеріалів при підготовці публікацій, дисертацій, дипломних робіт) \ колег		

При підрахунку береться сума всіх показників другої і третьої колонок і множиться на 1,6.

Наприклад:

У АЦ з перелічених позицій були клієнти за рядками 2 (5 клієнтів), 4 (3 клієнти), 5 (5 клієнтів) і 6 (3 клієнти).

$$N = ((2+5) + (4+3) + (5+5) + (6+3)) * 1,6 = 33 * 1,6 = 52,8$$

4. *Співпраця.* Ця група показників дає змогу оцінити, наскільки і як АЦ співпрацює з зовнішніми партнерами. Порівняно з попередніми показниками ця група є менш важливою (часто АЦ працюють самостійно, не вступаючи у формальне співробітництво з іншими організаціями), тому коефіцієнт зважування визначено 1.

Таблиця 8

Зазначте кількісні показники за наступними заходами співпраці аналітичних центрів:

1	Кількість заходів, до участі в яких запрошено представників організації (конференції, круглі столи)		
2	Кількість робочих груп по підготовці продуктів політики/документів, дорадчо-консультаційних структур при органах влади, до складу яких входять представники організації		
3	Кількість тренінгів, що проводилися для інших організацій (<i>загальне число за 3 роки</i>)		
4	Кількість розроблених тренінгових чи інших навчальних програм, що проводилися для інших організацій		
5	Вкажіть найбільш характерні тренінгові та інші навчальні програми		
6	Кількість мереж \ асоціацій, до складу яких входить організація		
7	Кількість випадків залучення аналітиків організації до виконання спільних проектів з іноземними партнерами		
8	Кількість випадків використання матеріалів, підготовлених колегами з інших аналітичних структур		
9	Кількість стажувань представників організації в інших аналітичних центрах		
10	Кількість стажувань проведених на базі організації		
11	Кількість підготовлених навчальних та методичних матеріалів, присвячених методам аналітичної роботи		

Результуючий показник по цій групі визначається як проста сума показників у правій колонці таблиці 8.

5. *Комунікація.* За важливістю цей показник стоїть нижче за попередні, оскільки якість поліси продуктів значно важливіша, тому загальний коефіцієнт зважування 0,8.

Таблиця 9

Вкажіть кількісні показники за наступними заходами комунікації (за останні 3 роки):

1	Статистика відвідування веб-сайту	Кількість відвідувань в середньому за день (кількість всіх відвідувань, поділена на кількість днів спостереження)
2	Кількість оприлюднених результатів аналізу \ аналітичних продуктів	
3	Наявність формалізованої (затвердженої) комунікативної стратегії, "1" – так, "0" – ні	

3.1	Якщо ТАК, то чи передбачена процедура перегляду та коригування комунікаційної стратегії, "1" – так, "0" – ні	
4	Присутність в соціальних мережах, "1" – так, "0" – ні	
4.1	Якщо ТАК, то в яких саме соціальних мережах присутні (вказіть посилання)	(показник якісний, лише для інформації)
5	Кількість блогів аналітиків (із згадуванням назви організації)	
6	Загальна кількість створених новинних повідомлень як на власних ресурсах, так і інших	
7	Кількість інтерв'ю аналітиків (із згадуванням назви організації)	
8	Кількість прес-релізів	
9	Кількість посилань, цитувань матеріалів організації	
10	Кількість згадувань про організацію в ЗМІ	
11	Кількість наданих консультацій	
12	Кількість проведених публічних презентацій аналітичних продуктів	
13	Наявний працівник, який відповідає за комунікацію, "1" – так, "0"	

Сума показників у правій колонці (за винятком показника 4.1, що є якісним) перемножується на коефіцієнт 0,8.

6. *Інституційна спроможність.* Для оцінки діяльності АЦ важливо знати, наскільки надійною є АЦ як інституція у фінансовому, кадровому та структурному сенсі. Коефіцієнт зважування 1.

Таблиця 10

Надайте кількісні показники щодо Вашої організації та дайте відповідь на наступні питання:

1	Рік заснування організації	Інформаційний показник, при оцінюванні не враховується
2	Наявність керівних органів та системи розподілу повноважень, "1" – так, "0" – ні	
2.1	Вкажіть керівні органи організації	Якісний показник, при оцінюванні не враховується
2.2	Чи відбувається ротація керівних органів з часу заснування (керівника організації), "1" – так, "0" – ні	
3	Наявність затвердженого стратегічного плану, "1" – так, "0" – ні	
3.1	Якщо ТАК, то на який період затверджений план, роки	Якісний показник, при оцінюванні не враховується
4	Зазначте мету аналітичної діяльності	Інформаційний показник, при оцінюванні не враховується
4.1	Чи відповідає чітко фактична мета аналітичної діяльності Статуту організації, "1" – так, "0" – ні	
5	Чи затверджений порядок моніторингу та оцінювання діяльності організації, "1" – так, "0" – ні	
6	Чи затверджується фандрейзиговий план організації (план участі у конкурсах, тендерах)	

7	<i>Розмір бюджету за останні 3 роки</i>	
8	<i>Кількість джерел фінансування (враховуються окремі донори, органи влади, бізнес-структури, міжнародні організації, членські внески, пожертви тощо)</i>	
8.1	<i>Частка фінансування за різними джерелами фінансування, %</i>	Інформаційний показник, при оцінюванні не враховується
8.2	<i>Чи є в організації власний професійний бухгалтер? "1" – так, "0" – ні</i>	
9	<i>Чи публікувала організація річні звіти? "1" – так, "0" – ні</i>	
9.1	<i>Якщо ТАК, то чи публікувався фінансовий звіт, "1" – так, "0" – ні</i>	
9.2	<i>Чи проходила організація фінансовий аудит? "1" – так, "0" – ні</i>	
9.3	<i>Чи проходила організація організаційний аудит? "1" – так, "0" – ні</i>	
10	<i>Кількість постійних працівників в організації</i>	
11	<i>Чи затверджена програма розвитку персоналу чи кадрова політика? "1" – так, "0" – ні</i>	
11.1	<i>Якщо ТАК, то вкажіть кількість заходів із підвищення кваліфікації персоналу за 3 роки</i>	
11.2	<i>Якщо ТАК, то вкажіть кількість проведених тренінгів з методів аналітичної роботи та написання матеріалів, в яких приймав участь персонал організації</i>	
12	<i>Чи забезпечено гендерний баланс в організації? "1" – так, "0" – ні</i>	
12.1	<i>Вкажіть відсоткове співвідношення жінок/чоловіків в організації</i>	Інформаційний показник, при оцінюванні не враховується
13	<i>Чи присутня організація у рейтингах аналітичних центрів? "1" – так, "0" – ні</i>	
14	<i>Чи має організація власну базу зовнішніх експертів, які залучаються до підготовки аналітичних матеріалів?</i>	
15	<i>Чи передає організація окремі дослідницькі заходи на аутсорсинг чи на виконання іншим організаціям? "1" – так, "0" – ні</i>	
16	<i>Чи отримувала організація звинувачення у плагіаті? "1" – так, "0" – ні</i>	

Загальний показник визначається як сума показників у правій колонці по всіх бриках, за винятком 1, 2.1, 3.1, 4, 8.1, 12.1.

7. Вплив на процес розробки, ухвалення та виконання рішень у сфері державної політики

Дуже важливий показник, що свідчить про потужність впливу матеріалів АЦ на процес політики, тому коефіцієнт зважування 2,2.

7.1 Розподіліть чисельність продуктів Вашої організації відповідно до етапів циклу політики, яких вони стосуються

Таблиця 11

Етапи процесу політики	Продуктивність (кількість продуктів за 3 роки)
	Формування порядку денного, ідентифікація проблем
Формування альтернативних варіантів	
Консультації з громадськістю, аналіз стейкхолдерів	
Підготовка та прийняття рішень	
Імплементація, моніторинг	
Оцінювання результатів/наслідків політики, внесення змін	

Загальний показник визначається як сума всіх показників у правій колонці, помножена на коефіцієнт зважування 2,2.

7.2 Вкажіть наступні кількісні показники щодо використання аналітичних продуктів Вашої організації при прийнятті рішень

Таблиця 12

№	Типи проектів рішень та документів політики, в яких використовуються продукти АЦ	Кількість
1	<i>Аналітичні матеріали, включені до стратегічних документів, які визначають порядок денний політики (Послання президента, національні доповіді для міжнародних організацій тощо)</i>	
2	<i>Законопроекти, розроблені організацією</i>	
3	<i>Проекту урядових рішень, рішень ЦОВВ та місцевих державних адміністрацій, розроблені організацією (постанови, розпорядження, накази тощо)</i>	
4	<i>Проекту рішень органів місцевого самоврядування</i>	
5	<i>Проекту державних/ регіональних цільових програм</i>	
6	<i>Матеріали (окремі аргументи), використані для обґрунтування законопроектів у пояснювальних записках (посилання на організацію чи автора)</i>	
7	<i>Продукти (окремі аргументи) використані при підготовці концепцій проектів владних рішень, державних цільових програм</i>	
8	<i>Продукти, використані як роздатковий матеріал чи матеріали для доповідей в ході консультацій із громадськістю (круглі столи в органах влади, засідання громадських рад, прес-конференції)</i>	

Враховується лише загальний показник (позиція 1), який домножується на 2,2. Решта позицій заповнюються для якісної оцінки.

Навчальне видання

Тертичка Валерій Володимирович

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ

Підручник

Підписано до друку 27.10.2017 р.
Формат 70 x 100 /16. Папір офсетний № 1.
Гарнітура Times. Друк офсетний.

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.