

Тема. Стратегічні рішення.

План.

1. Принципи та методи розробки стратегічних рішень.
2. Реалізація стратегії.
3. Коригування стратегії.
4. Методи прийняття стратегічних рішень.
(на прикладі українських громад)

1. Принципи та методи розробки стратегічних рішень.

Стратегічне фокусування є інструментом стратегічного планування, який використовується для визначення та відбору конкурентних переваг.

Стратегія:

- допомагає раціонально використовувати обмежені ресурси;
- підвищує результативність контролю за планами дій;
- виконує роль декларації намірів та подає «сигнал інвесторам»;
- допомагає отримати конкурентні переваги за нові інвестиції, робочі місця, мешканців і гостей.

Принципи:

- | | | | |
|----------------------|----|-----------------------------|----|
| 1. Партнерство. | | 12. Спадкоємність. | |
| 2. Співпричетність | та | 13. Альтернативність. | |
| колективна участь. | | 14. Ситуаційність. | |
| 3. Єдність стратегії | і | 15. Безперервність | та |
| тактики. | | гнучкість. | |
| 4. Прозорість | та | 16. Парадокс двоїстості. | |
| загальнодоступність. | | 17. Відповідність бюджету. | |
| 5. Багатогранність. | | 18. Орієнтація на потреби й | |
| 6. Пріоритетність. | | інтереси людей. | |
| 7. Результативність. | | 19. Ієрархія стратегічних | |
| 8. Цілепокладання. | | планів. | |
| 9. Об'єктивність. | | 20. Цілісність | та |
| 10. Ефективність. | | інтегрованість. | |
| 11. Компетентність. | | | |

Ознаки успішної стратегії:

- забезпечена чітким механізмом координації у процесі підготовки стратегії
- використовує наявні активи
- трансформована у заходи, проекти чи програми

Методи розробки стратегій

1. Метод патерналізму. Наприклад: стратегія розробляється владою та муніципальним менеджментом, пишеться в кабінетах без будь-яких контактів з громадою.

2. Експертний метод. Наприклад: стратегія розробляється експертами, які роблять глибокі дослідження статистичних показників, використовують математичний апарат, проводять кореляційні чи факторні аналізи, прогнозують тенденції та пропонують плани дій, професійно працюють над створенням стратегії і віддано відпрацьовують отриману платню.

3. Експертно-консультативний. Наприклад: стратегія розробляється експертами, які в процесі дослідження середовища та розробки основних напрямків розвитку звертаються по консультації (круглі столи, громадські слухання, анкетування тощо) до місцевої громади (бізнесу, громадських організацій тощо) та влади.

4. Адміністративно-консультативний. Наприклад: стратегія розробляється владою та муніципальним менеджментом з консультативним залученням громади через опитування громадської думки, круглі столи, громадські слухання тощо.

5. Метод «співучасті», що базується на довготривалому партнерстві із залученням експертів. Концепція методу побудована на колективній участі громади та формуванні групи професіоналів з лідерів місцевих громад, бізнесів та влади, яка працює над стратегією розвитку за допомогою залучених незалежних експертів.

2. Реалізація стратегії.

Організаційно- підготовча діяльність

1. Рішення про розробку стратегії
2. Відповідальні
3. Комітет стратегічного планування
4. Експерти
5. Графік роботи
6. Організація процесу

Дослідження середовища та стратегічний аналіз

1. Профіль території
2. Опитування підприємців.
3. SWOT- аналіз

Стратегічний аналіз та побудова стратегії (дерева цілей та плану)

Бачення

Критичні питання

Плани дій:

- стратегічні цілі;
- оперативні цілі;
- заходи (проекти та програми).

1. Реалізація та моніторинг

Прийняття радою

2. Комітет з моніторингу

3. Організація виконання
4. Моніторинг та оцінка
5. Перегляд і коригування

Розбивка

Пріоритетний напрямок

Стратегічна ціль 1

Оперативні цілі

Очікувані результати

Заходи

Відповідальні виконавці

Термін реалізації

Види капіталу.

1. Природний капітал.
2. Фізичний капітал.
3. Фінансовий капітал.
4. Людський капітал.
5. Соціальний капітал.
6. Інноваційний капітал.

Кількість критичних питань має бути обмеженою. Чим вужчим є фокус «головного удару», тим легше формувати і потім виконувати завдання стратегічного плану. «Розпилення» організаційних, людських, фінансових та природних ресурсів ніколи не призводило до успіху чи позитивного результату.

Приклади можливих пріоритетних напрямків розвитку: залучення інвестицій в територію, розвиток малого і середнього бізнесу, розбудова інфраструктури для розвитку бізнесу, підвищення інноваційного потенціалу місцевої економіки, зростання конкурентоспроможності громади, розвиток туризму, покращення комунальної інфраструктури, покращення благоустрою міста, розвиток інформаційних технологій та електронного врядування, налагодження міжмуніципального співробітництва, удосконалення системи муніципального управління тощо.

Стратегічне бачення («візія») – це спільне, погоджене на основі консенсусу, бачення того, як громада має виглядати в майбутньому. Стратегічне бачення описується коротким чітким текстом (не більше ніж на чверть сторінки) з визначенням того, якими будуть очікування громади в результаті реалізації стратегії.

Приклад бачення

Коломия – ворота Гуцульщини, душа Галичини, місто-писанка з давніми європейськими традиціями. Місто успішного ведення бізнесу та туризму із сприятливими можливостями для розвитку промислового потенціалу,

привабливе для інвестора. Історичний, культурно-освітній центр західного регіону України зі збереженою архітектурною спадщиною. Найбезпечніше місто України, комфортне для життя, творчості та відпочинку, з високими екологічними стандартами.

Приклад бачення

Калуш — індустріальний лідер Прикарпаття. Місто з диверсифікованою економікою, кваліфікованими працьовитими людьми, сприятливе для бізнесу та інвестицій, перспективне для молоді та затишне для всіх; місто, що забезпечує культурне середовище для своїх мешканців.

План дій реалізації стратегії.

Стратегічні цілі – це формулювання того, що треба досягти по кожному критичному питанню. Вони впливають із стратегічного бачення та критичних питань і утворюють рамки, в яких прийматимуться рішення щодо конкретних оперативних цілей та завдань. Набір усіх стратегічних цілей плану дій має відповідати конкретному критичному питанню.

Оперативні цілі – це окремі проекти чи програми, які забезпечуватимуть досягнення стратегічних цілей. Вони визначають стратегічні цілі кількісно та мають терміни виконання.

Проектні завдання – конкретні заходи, які необхідно здійснити для досягнення стратегічних і оперативних цілей. Для виконання завдань призначаються конкретні відповідальні особи та визначаються терміни виконання.

Стратегічні цілі мають бути реалістичними та досяжними, специфічними, чіткими і стислими.

Кожна стратегічна ціль повинна також визначати пріоритетний напрямок.

Наприклад, формулювання стратегічної цілі «диверсифікувати місцеву економіку» не дуже підходить для подальшої роботи. Проте цілі «перетворити місто на привабливе місце розташування постачальників автомобільних вузлів» та «збільшення робочих місць в офісах» є конкретними та вказують напрямок для визначення відповідних цілей.

Стратегічні цілі мають бути придатними до перетворення на оперативні цілі та проекти. Оперативні цілі варто розташовувати в порядку пріоритетності. Щоб визначити ступінь реалістичності виконання кожної оперативної цілі, треба проаналізувати кожну з них за параметрами: вартість, потреба у персоналі, наявність структур, які відповідатимуть за виконання, терміни виконання, вплив отриманих результатів, правові чинники. Це допоможе вилучити зі списку оперативні цілі, виконати які є неможливо протягом стратегічного періоду.

Для кожної оперативної цілі розробляються проектні завдання, їх має бути стільки, скільки необхідно виконати дій для досягнення результату. Саме на цій стадії важливого значення набирають практичні питання.

Ключовою позицією реалізації стратегії є організація процесу. Організація та структури, які брали участь у розробці плану дій, тепер його реалізовуватимуть, а влада візьме на себе відповідальність за координацію та підтримку. Для цього проекти і заходи плану мають бути чітко розподілені між виконавцями та відповідальними, а наголос зроблений на тому, яким чином ефективно розподілити обмежені ресурси.

3. Коригування стратегії.

Існують два питання, які треба ставити в процесі моніторингу:

1. Чи сприяє реалізація тієї чи іншої оперативної цілі досягненню стратегічних цілей та вирішенню критичного питання?

2. Чи зберігається актуальність (на кожен момент часу) оперативних цілей та проектних завдань затвердженої стратегії?

У випадку, коли виникають радикальні зміни у середовищі, наприклад, припинило працювати велике підприємство, втрачено важливу інфраструктуру або на території з'явився новий великий роботодавець, моніторинговий комітет управління реалізацією може знову скликати комітет стратегічного планування для коригування стратегічних цілей.

Моніторинг та оцінка стратегічного рішення.

Грамотна організація моніторингу та оцінки є запорукою успішного та ефективного досягнення запланованих цілей стратегічного плану. Тому ще до початку проведення моніторингу та оцінки необхідно організувати процес, чітко забезпечити алгоритм його виконання та визначити:

– об'єкти процесу моніторингу: загальну соціально-економічну ситуацію чи стан реалізації конкретних планів, проектів та програм стратегії;

– перелік показників (індикаторів), які підлягають спостереженню та оцінці;

– періодичність збору та аналізу даних;

– відповідальну особу (структуру), яка буде проводити моніторинг, накопичення та передання даних, форму та спосіб контролю;

– хто саме і за який час має проаналізувати зібрану інформацію, та у якому вигляді і кому будуть надаватися результати;

– хто саме і як буде опрацьовувати отримані результати, надавати висновки і готувати пропозиції;

– як фінансуватимуться заходи з моніторингу та оцінки.

4. Методи прийняття стратегічних рішень.

SWOT-АНАЛІЗ ТА ЙОГО ЗАСТОСУВАННЯ.

SWOT-аналіз – це зручний спосіб упорядкування, систематизації та розчленування факторів та явищ, які діють усередині організації та ззовні і які характеризують її стан та перспективу змін.

Техніка виконання SWOT-аналізу полягає у групуванні інформації за критеріями: сильні сторони та слабкі, можливості та загрози.

Термін (акронім) SWOT створено першими літерами англійських слів:

S Strengths – сильні сторони,

W Weaknesses – слабкі сторони

O Opportunities – можливості

T Threats – загрози

Сильні сторони – це ресурси, активи чи фактори, що є у громаді і надають їй конкурентні переваги – вони можуть бути використані для розвитку і роблять цю територію привабливим місцем для проживання та бізнесу. (Формулюючи перелік сильних сторін, треба вибирати ті фактори, які використовуються чи можуть бути використані для розвитку громади: створення робочих місць, розвитку бізнесу, залучення інвестицій, підвищення якості життя тощо).

Слабкі сторони – це фактори чи явища, які створюють перешкоди чи обмеження на шляху до розвитку. Вони можуть стосуватись традицій, фінансів, регуляторної політики, фізичних ресурсів, інтелектуальних ресурсів тощо.

Можливості – це виграшні ситуації чи умови, які створюються в зовнішньому середовищі, полегшують розвиток конкурентних переваг і можуть сприяти розвитку громади.

Загрози – це несприятливі тенденції змін у зовнішньому середовищі, які приводять до зниження конкурентоспроможності і можуть негативно вплинути на розвиток громади.

Сильні сторони (переваги)

1. Які переваги має організація у порівнянні з іншими?
2. Які позиції в організації є сильними – в стратегії /економіці/послугах/секторі тощо?
3. Що ми робимо (або можемо зробити) краще за інших?
4. Що є добрим, з позиції бізнесу, для праці?

Слабкі сторони (недоліки)

1. Де ми слабкі і що робимо погано?
2. У чому ми гірші за інших?
3. Чим найбільше незадоволені учасники?
4. Що найбільше гальмує розвиток?
5. Що найбільше потребує покращення?
6. Що не працює в економіці/ політиці/ послугах/ секторі?

Можливості

1. Які зовнішні зміни можуть покращити ситуацію?
2. Що може змінити ситуацію на краще?
3. Які зміни у технологіях та на ринках в країні чи на міжнародному рівні можуть бути використані для зростання?
4. Які тенденції будуть корисними?
5. Які позитивні зміни передбачаються у регіоні?

Загрози

1. Якими є перешкоди для розвитку (якості життя/ розвитку бізнесу/ надання послуг тощо)?
2. Як міжнародні тенденції можуть зашкодити розвитку?
3. Як зміна політичного курсу країни вплине на організацію?
4. Що може зашкодити розвитку організації?
5. Які зміни в регіоні можуть мати негативний вплив?

Іноді SWOT-аналіз використовується для мозкового штурму ідей на початку аналізу, а тому він не завжди виконує роль інструменту узагальнення результатів. Використання аналізу в такий спосіб може бути надто суб'єктивним, особливо у випадках, коли це єдиний спосіб дослідження ситуації і коли оцінка подається випадковими людьми.

Аналіз PEST(LE) має за мету визначення, структурування та узагальнення впливу зовнішнього середовища на розвиток організації. Особливо важливим є те, що PEST(LE) використовується для того, щоб зрозуміти майбутній вплив зовнішніх чинників, які можуть бути іншими від впливів у минулому. Так само розділяється на можливості та загрози.

Термін (акронім) PESTLE створено першими літерами англійських слів:

P Political – політичний вплив

E Economic – економічний вплив

S Social – соціально-культурний вплив

T Technological – технологічний вплив

L Legal – правовий вплив

E Environmental – вплив на навколишнє середовище

Загальні рекомендації:

- 1) слід бути реалістами щодо оцінки сильних і слабких сторін;
- 2) необхідно докласти зусиль для того, щоб чітко розрізнити поточну ситуацію, можливий та бажаний стан в майбутньому;
- 3) бути конкретними у формулюваннях, уникаючи багатослів'я;
- 4) варто використовувати порівняння щодо конкурентоспроможності громади (за відсутності кількісних даних можна застосовувати слова «краще» або «гірше, ніж ...»),
- 5) підготувати коротку і таблицю (матрицю), яка є зрозумілою та зручною у використанні.

A-B-C – аналіз – це простий метод впорядкування інформації про стан організації. Він допомагає із «моря» даних, які її характеризують, виловити ті елементи та явища (чинники), які ми оцінюємо як такі, що зумовлюють вплив і є практично передумовами розвитку.

Назва аналізу A-B-C є аббревіатурою перших літер англійських слів:

A Advantage - перевага

В Barrier - бар'єр

С Controversial - спірний

Важливо!!! Варто наголосити, що аналіз А-В-С має високу практичну придатність для виявлення стратегічних передумов – вибору факторів, які у майбутньому будуть використовуватися для формування цілей у стратегічному плануванні. Тому заміна SWOT-аналізу аналізом А-В-С є доцільною, особливо у частині використання його для систематизації чинників, що впливають на організацію та формування даних для вибору цілей планування того чи іншого напрямку розвитку (розвитку малого бізнесу, покращення інфраструктури, залучення інвестицій тощо).

Аналіз А-В-С можна використовувати як доповнення до SWOT-аналізу.

Техніка виконання А-В-С-аналізу схожа з технікою SWOT-аналізу. Вона полягає у групуванні того, що ми знаємо про ситуацію, яка аналізується, за вказаними трьома критеріями. Все, що ми не можемо зарахувати до жодної з груп, відкидаємо як зайву інформацію. Селекція даних полягає у розкладі їх до трьох груп. До кожного з аналізованих чинників задаються питання.

1. Чи є даний чинник (факт) ПЕРЕВАГОЮ з точки зору її розвитку? Чи завдяки тому, що даний факт має місце, розвиток буде відбуватися швидше і піде кращим шляхом? Якщо так, записуємо цей факт до групи А.

2. Якщо даний чинник (факт) не є перевагою, то можливо він є БАР'ЄРОМ для розвитку? Через існування даного факту розвиток буде важчий, повільніший, більш невизначений, або піде в небажаному напрямку? Якщо так, то аналізований факт записуємо до групи В.

3. У випадку, коли даний чинник (факт) важко визначити як перевагу чи як бар'єр, але ми точно знаємо, що він матиме вагомий вплив на майбутній розвиток подій, він є СПІРНИМ ПИТАННЯМ. Прикладом може бути майбутній фіскальний податок – це перевага чи бар'єр в розвитку міста? Ми не знаємо, якою буде реакція платників податку – їх стане менше, що зменшить надходження до бюджету, чи вони платитимуть збільшений податок і надходження зростуть? Такий факт відносимо до групи С.

4. Якщо даний чинник не є перевагою, бар'єром і не відноситься до категорії спірних питань, то це означає, що він не відноситься до категорій факторів, які варто враховувати при виборі стратегічних пріоритетів для планування розвитку громади. (Момент викидання напрацьованого матеріалу у «смітник» є важким з психологічної точки зору. Але без цього не отримати матеріал, з яким можливо ефективно працювати.)