

**НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТОВІ УКРАЇНИ**

Інститут підвищення кваліфікації керівних кадрів

Ю. В. Ковбасюк, В. В. Тертичка

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ

Конспект лекцій для дистанційного навчання

**Київ
2013**

УДК 005.21(042.3)
К56

*Схвалено Вченою радою Національної академії державного управління
при Президентові України (протокол № 206/8-14 від 7 листопада 2013 р.)*

Автори:

Ю. В. Ковбасюк, доктор наук з державного управління, професор, президент НАДУ;

В. В. Тертичка, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри державної політики та управління політичними процесами НАДУ.

Укладач

В. В. Святненко, заступник начальника відділу координації підвищення кваліфікації та комунікативного забезпечення Інституту підвищення кваліфікації керівних кадрів НАДУ.

Рецензенти:

В. А. Гошовська, доктор політичних наук, професор, директор Інституту підвищення кваліфікації керівних кадрів НАДУ;

В. Г. Бодров, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри управління національним господарством НАДУ.

Ковбасюк Ю. В.

К56 Стратегічне управління : конспект лекцій для дистанційного навчання /
Ю. В. Ковбасюк, В. В. Тертичка. – К. : НАДУ, 2013. – 140 с.

Конспект лекцій для дистанційного навчання підготовлено з урахуванням Комплексної програми професійного розвитку осіб, зарахованих до Президентського кадрового резерву “Нова еліта нації”, які здійснюють навчання в Національній академії державного управління при Президентові України.

Висвітлено значення та методологічні основи стратегічного управління, теорії і методи управління змінами. Розкрито сутність процесів управління змінами, роль стратегії і планування.

Розраховано на осіб, зарахованих до Президентського кадрового резерву “Нова еліта нації”, державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування, працівників центральних і місцевих органів виконавчої влади в системі підвищення кваліфікації.

УДК 005.21(042.3)

*Видано на замовлення Інституту підвищення кваліфікації керівних кадрів НАДУ
при Президентові України для осіб, зарахованих до Президентського кадрового резерву
“Нова еліта нації”.*

© Ковбасюк Ю. В.,
Тертичка В. В., 2013
© Національна академія
державного управління
при Президентові України, 2013

ЗМІСТ

РОЗДІЛ 1

УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ ТА СТРАТЕГІЇ	4
1.1. Розвиток і зміни в організації та управління змінами	4
1.2 Стратегія: підходи, значення і роль	36

РОЗДІЛ 2

СТРАТЕГІЧНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ.	60
2.1. Передумови виникнення та зміст стратегічного управління.....	60
2.2 Концепція і зміст стратегічного управління.....	67
2.3 Роль стратегічного управління в розвитку державних організацій	72

РОЗДІЛ 3

ТЕХНОЛОГІЇ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	81
3.1 Стратегічне управління як процес	81
3.2 Технологія стратегічного управління і планування.....	84
3.3 Роль середовища в стратегічному управлінні	87
3.4. PEST-аналіз і SWOT-аналіз.....	98

РОЗДІЛ 4

СТРАТЕГІЧНИЙ ВИБІР.....	107
4.1 Бачення, місія, стратегічні цілі і завдання	107
4.2 Концепції стратегічного вибору та стратегічні рішення.....	111
4.3 Моніторинг і оцінювання в стратегічному управлінні.....	116

РОЗДІЛ 5

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ НА ЦЕНТРАЛЬНОМУ І МІСЦЕВОМУ РІВНЯХ.....	127
5.1 Стратегічне управління на центральному рівні	127
5.2. Стратегічне управління на місцевому рівні.....	136

РОЗДІЛ 1

УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ ТА СТРАТЕГІЇ

Мета розділу:

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

Результати навчання за розділом

Після вивчення розділу слухачі повинні:

розуміти:

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

володіти:

- знаннями про базові поняття, інструментарій та методологічні підходи до стратегічного управління
- навичками використання методології стратегічної діяльності
- знаннями про стратегічне мислення, стратегічна спільнота і стратегічна ментальність

Зміст розділу

Тема 1.1. Розвиток і зміни в організації та управління змінами

Тема 1.2 Стратегія: підходи, значення і роль

1.1. Розвиток і зміни в організації та управління змінами

Розвиток та зміни в організації

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

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

Для з'ясування причин активної інерції треба ознайомитися детальніше 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.
- 2) Будь-яка організація є відкритою системою. Ресурси, які організація використовує для надання послуг, вона бере із зовнішнього середовища. У свою чергу послуги, які виробляє організація, також реалізується у зовнішньому середовищі. Організація може існувати лише у взаємодії із зовнішнім середовищем.
- 3) Усі організації здійснюють горизонтальний і вертикальний розподіл праці. Розподіл загальної роботи в організації на її складові називається горизонтальним поділом праці. Результатом горизонтального поділу праці є формування окремих підрозділів організації (відділів, ділянок тощо).

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

Діяльність із координації роботи інших людей в широкому розумінні й становить сутність управління організацією.



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

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

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

Складовими успіху при цьому є:

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



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

- Будь-яка стратегія передбачає розвиток та зміни в організації.
- *Розвиток* – це незворотні, спрямовані, закономірні зміни матерії та свідомості, їх універсальна властивість.
- Результатом розвитку є нова якість діяльності організації. Зміни в організації спрямовані в майбутнє і забезпечують процес розвитку організації
- Загалом можна виокремити такі зміни:

Планові зміни	– здійснюються відповідно до планів і програм, які розроблено заздалегідь і впроваджують з метою своєчасного і впорядкованого адаптування до умов, що змінюються.
Реактивні зміни	– здійснюються як реакція на тиск нових умов зовнішнього чи внутрішнього середовища, коли цей тиск помічено
Нововведення	– це нове використання наукових і технічних знань, що цілеспрямовано вноситься до діяльності організації для підвищення ефективності і результативності

Спонукальними мотивами для нововведень можуть бути потреби клієнта, потреби 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 XX ст. Він створив повний опис інноваційного процесу, визначивши п'ять видів змін в економіці:

- 1) використання нової техніки, технології виробництва або нового ринкового забезпечення виробництва
- 2) 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, тобто здійснені в одному об'єкті
- дифузні, тобто розповсюджені по багатьох об'єктах.

Розрізняють також завершені й незавершені нововведення, успішні й неуспішні.

Класифікацію нововведень за А.Пригожиным див. у таблиці 1.1

Таблиця 1.1

Класифікація нововведень за А.Пригожиным

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

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

Таблиця 1.2

Функції нововведень та їх характеристика

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

Процес інноваційного розвитку на відміну від звичайного процесу поточної діяльності має особливості. Відмінності інноваційного процесу від процесу поточної діяльності (див. таблицю 1.3)

Таблиця 1.3

Зіставлення інноваційного процесу і процесу поточної діяльності

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

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

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

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

- 1) державне управління інноваціями стосується сфери взаємодії органів влади і зовнішніх по відношенню до неї організацій, які діють на території держави. При цьому економіка держави розглядається як сукупність господарюючих суб'єктів, які мають власні стратегії. Завдання органів державного управління полягає у створенні сприятливих умов для інноваційного розвитку цих підприємств і організацій
- 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 провідний зарубіжний досвід у цій сфері

Турбулентність зовнішнього середовища часом непередбачувана, тому виділяються планові та надзвичайні зміни. Планові зміни розробляються з урахуванням стабільного

розвитку економіки і є навмисними. Але при виникненні форс-мажорних обставин керівництво змушене створювати плани надзвичайних (непередбачених) змін.

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



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

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

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

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

– *Штучні* зміни – здійснюються свідомо, цілеспрямовано, в ході яких 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 ході того, як вони відбуваються. У кожній організації відбувається багато еволюційних, природних змін.

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

Низка ситуаційних, незапланованих змін має не еволюційний характер. Зміни відбуваються тому, що організації повинні реагувати на нові ситуації. **Наприклад, конкуренція може змусити фірму-виробника різко знизити ціни, страйк – підвищити зарплату тощо.** Такі зміни є пристосувальними або реактивними. Організація не планувала й дуже часто не підозрювала про потребу в змінах до останнього моменту, але все-таки здійснює їх, щоб відреагувати на які-небудь події й тенденції, які можуть бути загрозливими або, навпаки, давати несподівані нові можливості.

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

Взагалі, всі зміни, які відбуваються, можна розділити на два основних види, кожен з яких володіє двома широкими можливостями. Це схематично зображено в таблиці. 1.4

Таблиця 1.4

Основні види змін

Характеристика причини змін	Характеристики джерела/локалізації	
	Внутрішні	Зовнішні
	Планові (стратегічні)	Квадрант А
	Ситуаційні (динамічні)	Квадрант С
		Квадрант В
		Квадрант D

Перший вид ґрунтується на локалізації зміни. Отож, ми намагаємося керувати або зовнішньою зміною, або внутрішньою. Це також стосується й 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, плановою. І навпаки: вона може бути випадковою або незапланованою, що виникає із природи речей й, отже, динамічною. Сполучення двох характеристик породжує чотири можливих класи змін.

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

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

- *постійні зміни* – підхід полягає в регулярному оновленні. Зміни безупинні і динамічні, а не радикальні і різкі. Одночасно сама корпоративна сутність залишається незмінною;
- *інновації* – це значна зміна, зазвичай наступне за великим технологічним проривом або за появою нових управлінських концепцій. Зміни через інновації зазвичай очолюють пасіонарні лідери, які займають керівні посади;
- *безперервне поліпшення* – складається з невеликих послідовних стадій, і часто ініціюється співробітниками оперативного рівня. Результати безперервного поліпшення рідко очевидні відразу, але сума деякої кількості безперервних поліпшень може дати дивовижний ефект на результати роботи, продуктивність і якість праці;
- *реорганізація* (трансформація) організації – це прискорення процесів в організації, за допомогою застосування інформаційних технологій. Вона не зачіпає головних недоліків діяльності організації

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

- докорінна реструктуризація
- радикальні та
- помірні зміни

Як зазначає дослідник М.Портер "Як правило, при докорінній реструктуризації змінам піддаються всі складові елементи організації".



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

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

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

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

- звичайні зміни – ці зміни не є суттєвими і надають незначний вплив на функціонування організації;

- незмінне функціонування – організація реалізує планову стратегію, ґрунтуючись на своєму досвіді, без виникнення надзвичайних обставин“.

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

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

Л.Акерман в свою чергу формулює три типи змін:

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

Зважаючи на вищезазначену класифікацію змін при визначенні типів організаційних змін усі вони зводяться до трьох основних видів:

- 1) стабільна зміна в 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, призводять до повного перетворення організації.

В праці ”Оцінка мінливості і постійності у людських відносинах“ (П.Голомбієвски) наведено три фундаментальні підходи до змін (див. таблицю 1.5):

Таблиця 1.5

Три фундаментальні підходи до змін

Альфа-зміна	Є відносно поверховою і її часто називають ”косметичним“ підходом до змін. Цей вид змін спрямований на подолання симптомів і містить здатність зворотної реакції, що застосовується до цілого 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 привести до перенасичення інформації
Бета-зміна	Характеризує глибший рівень змін. Ця зміна є складнішою і завчасно спланованою, а за масштабом може бути загальною організованою. Одночасно бета-зміна є одноконтурною – вона вдосконалює діяльність організації, але співробітники не піддаються фундаментальним змінам – вони спантеличені, але не ”зламані”. В ІТ індустрії прикладом змін такого рівня є модернізація технологічного процесу
Гама-зміна	Є найфундаментальнішою. В організації відбувається зміна парадигми, тобто природа організації стає фундаментально іншою. Відбуваються суттєві зміни організаційної культури, а всі співробітники організації вчаться окремо один від одного. У сфері інформаційних технологій прикладом такої радикальної зміни може бути впровадження інновацій у технологічні процеси. Гама-зміни володіють негайною дією, але в силу радикальності, мають довший життєвий цикл

Отже, що змінює організацію – змінює й людей, які в ній працюють. Люди повинні:

- здобувати нові знання;
- одержувати більше інформації;
- вирішувати нові завдання;

- удосконалювати навички й уміння;
- змінювати робочі звички, цінності й ставлення до справ в організації.



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

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

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

- 1) *Індивідуальний рівень* Таким чином вона втягується у гру узгодження або нав'язування думок, у результаті якої формується "колективна позиція".

Нарешті, людині потрібно буде підкоритися новим методам роботи, які найчастіше виявляються не до кінця відпрацьованими. Іншими словами, на індивідуальному рівні будь-які зміни в організації можна порівняти на забіг з перешкодами, де маршрут з різноманітними бар'єрами обраний без узгодження з учасниками змагання.

Керівники часто схильні недооцінювати вплив з боку колег на прийняття або відкидання людьми пропонуваного змін, що, незважаючи на свої перші враження, багато хто воліє поводити себе так, щоб не втратити довіру товаришів по службі, і тільки згодом і з

- 2) *Колективний рівень* великими зусиллями змінюють свої оцінки зі страху бути відкинутими тією групою людей, до якої вони належать.

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

Окрім власних поглядів на передбачувані зміни й випробовуваний тиск із боку колег, людині доводиться також пристосовуватися до тієї організаційної структури, у межах якої вона працює. Тобто, поряд з тими технічними й організаційними змінами, які буде потрібно впровадити, йому також доводиться зважати на дії керівництва із пропаганди й просування змін.

- 3) *Організаційний рівень* Нова структура, нові концепції якості, зміни в структурі звітності, впровадження нових технологій, удосконалення виробничих процесів, зміна горизонтальних зв'язків усередині організації, змінені процедури – от

неповний перелік тих організаційних аспектів реорганізації, які потрібно проробити, випробувати, налагодити, освоїти, оцінити, і, якщо потрібно, виправити й задокументувати. Через те, що ці аспекти перебудови простіше піддаються оцінці, керівники підприємств найчастіше зосереджують свою увагу саме на них, випустивши з уваги два інших виміри проведених змін.

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

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

- 1) потрібно погодити методи й процеси змін зі звичайною діяльністю й управлінськими процесами в організації. Може виникнути боротьба за обмежені ресурси: деяких людей можуть використати як для планування або розробки змін, так і для виконання поточних справ. Ця проблема стає особливо гострою й делікатною в організаціях, де відбуваються великі зміни
- 2) керівництву варто визначити, у яких конкретних заходах, якою мірою та формі воно повинне безпосередньо брати участь. Основний критерій – складність виконуваних дій та їхня важливість для організації. У великих організаціях вищі керівники не можуть самі брати участь у всіх змінах. Однак деякими змінами вони мають керувати особисто або знайти підходящий спосіб, неприхований чи символічний для надання управлінської підтримки. Заохочення з боку керівництва є важливим стимулом у здійсненні змін
- 3) потрібно погодити різні процеси перебудови організації. Може, це й легко в невеликій або простій організації, але у великій і складній можуть виникнути значні труднощі. Часто різні відділи працюють над схожими питаннями (**наприклад, впровадження нової технології обробки інформації**). Вони можуть вийти із пропозиціями, які не вписуються в загальну політику керівництва й стандартні методики або ж висунути надмірні вимоги до ресурсів. Може також трапитися так, що один з відділів розробив важливі пропозиції й варто переконати інших прийняти їх, а для цього слід відмовитися від існуючої системи або своїх пропозицій. У таких ситуаціях вище керівництво повинне втручатися, дотримуючись такту
- 4) управління змінами передбачає різні аспекти – технологічні, структурні, методичні, людські, психологічні, політичні, фінансові й інші. Це, мабуть, найбільше утруднює обов'язки керівництва, 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, та спрямовує їх на досягнення стратегічних цілей організації
- 5) управління змінами передбачає рішення про застосування різних підходів і способів втручання, які допомагають правильно розпочати, систематично вести роботу, впоратися зі спротивом, домагатися підтримки й здійснювати потрібні зміни



Здійснення змін – складний комплекс процесів і процедур

Варто брати до уваги такі особливості здійснення змін:

- це насамперед тривалий процес, що потребує досить багато часу на підготовку до проведення змін, безпосереднє впровадження й контроль після здійснення змін;
- важливим у цьому процесі є вибір з різних альтернатив, від якого залежить майбутнє

організації;

- цей процес можна розглядати тільки як системний процес, що стосується всієї організації;
- потрібно зважати на те, що багато проблем, з якими доводиться зіштовхуватися в процесі здійснення змін, мають високу невизначеність;
- процес зачіпає інтереси багатьох людей, тому треба приділяти особливу увагу людському фактору при реалізації й впровадженні змін у компанії.

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

Стратегічні зміни

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



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

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

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

Різні рівні стратегії і змін.

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

- Ø **План:** шлях із пункту **А** в пункт **В**
- Ø **Порядок:** стійкість поведінки протягом заданого періоду часу
- Ø **Позиція:** певні товари на певних ринках
- Ø **Перспектива:** шляхи виконання організацією поставлених завдань
- Ø **Прикриття:** певний план зі створення образу сприйняття організації

Й.Беккер виділяє чотири основні методи реалізації стратегічних змін в організації:

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

Методи проведення стратегічних змін з умовами застосування, перевагами і недоліками наведено у таблиці 1.6.

Таблиця 1.6

Методи проведення стратегічних змін

Метод	Умови застосування	Переваги	Недоліки
Примусовий	Гострий дефіцит часу на стратегічні зміни	Швидкість змін	Великий спротив, висока конфліктність
Адаптивний	Спонтанне стратегічне маневрування	Слабкий супротив	Повільність реалізації

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

Примусовий метод – передбачає застосування влади для подолання спротиву. Використання цього методу виправдано тільки в умовах жорсткого часового дефіциту, так як він є небажаним у соціальному плані. Негативним моментом методу є те, що в процесі реалізації він викликає значний спротив персоналу. При його застосуванні практично неможливо виявити причини невдоволення співробітників і силу їхнього спротиву. В результаті термін проведення змін збільшується, 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 не актуальним в умовах високої турбулентності через свою не оперативність. Метод адаптивних змін реалізується на рівні середньої ланки, тому спротив менше, ніж при використанні примусового методу. Конфлікти вирішуються шляхом компромісів, угод і переміщень в керівництві.

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

Так як при виникненні критичних ситуацій супротив персоналу зникає, керівництво може створювати їх штучно. Однак подібна поведінка ризикована і може мати серйозні етичні наслідки, адже створена штучно криза не обов'язково має перетворитися у реальну.

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

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

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

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, визначає істинні причини виникнення проблем, які вимагають зміни існуючого становища. Визначення проблемної ситуації призводить до усвідомлення конкретних проблем
Етап 4	Знаходження нового рішення і зобов'язання його виконання	Після того, як визнано існування проблеми, керівництво шукає спосіб виправлення ситуації і приймає рішення
Етап 5	Експеримент і виявлення	Шляхом експерименту і виявлення негативних наслідків керівництво зможе скоректувати свої плани, щоб добитися вищої результативності
Етап 6	Підкріплення і згода	На останньому етапі необхідно мотивувати людей, щоб вони прийняли ці зміни. Цього можна досягти, переконуючи підпорядкованих, що зміна вигідна як організації загалом, так і кожному співробітнику зокрема (підвищення в посаді, збільшення заробітної плати тощо)

Спротив змінам: причини і результати

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

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



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

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

Спроби саботувати зміни усередині організації чи "втопити" їх у потоці інших важливих справ є характерними для бюрократичних установ

При цьому після здійснення змін відзначається відставання в отриманні результатів від них. Зміни поступово приносять очікувані результати, але в таких організаціях вони пов'язують ефект, отриманий від змін, з раніше існуючими порядками.

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

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

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

Другою причиною спротиву є відчуття, що зміни спричинять особисті втрати, тобто, менший рівень задоволення якої-небудь потреби. **Наприклад, співробітники, можуть вважати, що нововведення в технології, таких як, високий рівень автоматизації, спричинять звільнення або порушення соціальних відносин.** Як відзначає Лоренс: "Насправді співробітники чинять спротив не нововведенням у технології, а змінам у соціально-людських відносинах, які, зазвичай, супроводжують технічний прогрес". Вони можуть вважати, що нововведення зменшать їхні повноваження у прийнятті рішень, формальну або неформальну владу, доступ до інформації, автономію й привабливість роботи, що доручена їм.

Третя причина спротиву – це переконання, що для організації зміна не є необхідною або бажаною. Люди можуть думати, що плановані зміни не вирішать проблем, а лише додадуть їх. **Наприклад, керівник може вважати, що пропонована автоматизована інформаційна система керування буде надто складною для користувачів, або що вона буде запроваджувати не той тип інформації.** Аналогічно, й доволі часто, керівник може відчувати, що проблема зачіпає не тільки його функціональну сферу, а також й іншу – тож нехай і проводять зміни в тій сфері (підрозділі).



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

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

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

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

До особистих бар'єрів належать:

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

Бар'єрами на рівні організації є:

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

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

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



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

Загалом причинами спротиву змінам (див. таблицю 1.8) є:

Таблиця 1.8

Причини спротиву змінам

Причини	Зміст
Економічні	Загроза втрати чи зменшення матеріальних благ, втрати роботи взагалі
Внутрішньо політичні	Загроза втрати набутого статусу, престижу, "політичної ваги" й впливу на процеси в організації, обмеження свободи дій
Технічні	Відмова від звичних професійних вмінь і навичок та оволодіння новими технологіями, процедурами, методами роботи, стандартами, привалами; вірогідність втрати звичного робочого місця, налагодженого робочого комфорту
Психологічні	Прагнення до стабільності й природна інерція людини як біологічної системи, побоювання невідомого й віддання переваги звичному, потреба в гарантіях, загроза соціальному комфорту на робочому місці, відторгненість від перетворень, брак ресурсів часу із-за перевантаженості поточними справами
Культурні	Відмова від усталених цінностей, традицій, норм життя й поведінки

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

- неприйняття нового;
- економічний страх – страх втрати доходів, загроза гарантованої зайнятості;
- незручність – будь-які зміни призводять до зміни способу життя;
- невизначеність - зміни можуть заподіювати занепокоєння в силу невизначеності їх результатів;
- символічний страх – невеликі зміни, які можуть вплинути на якийсь цінний символ, наприклад, окремий офіс. Це особливо правильно, коли у працівників немає певного уявлення про масштаб змін;
- загроза міжособистісним відносинам – порушення соціальних відносин і співвідпорядкованості;
- загроза статусу чи кваліфікації;
- страх невідповідності компетентності або необхідності надбання нових умінь.

І.Ансофф спротив змінам визначає наступними факторами:

- мірою невідповідності культури і структури влади майбутнім змінам;
- тривалістю періоду впровадження змін;
- загрозою втрати престижу і влади і пов'язаними з ними іншими труднощами для вищих керівників;
- наслідками змін для організації;
- відданістю працівників організації ("позитивною" або "негативною");
- силою культурно-політичних орієнтацій у відповідних центрах влади.

Причини, результати і реакцію на спротив можна систематизувати (див. таблицю 1.9).

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

Таблиця 1.9

Причини, результати і реакція на спротив змінам

Причини	Результати	Реакція
Егоїстичний інтерес	Очікування особистих втрат у результаті зміни	"Політична" поведінка

Неправильне розуміння цілей і стратегії змін	Низький ступінь довіри до управлінців, що викладають план змін	Чутки
Різна оцінка наслідків здійснення стратегії	Неадекватне сприйняття планів і наявність інших джерел інформації	Відверта незгода
Низька терпимість до змін	Побоювання людей, що вони не мають потрібних навичок або вмінь	Поведінка, спрямована на підтримку власного престижу

Для повнішої картини про питання спротиву персоналу, варто навести детальніші характеристики до поданих в таблиці 1.9 причин спротиву змінам:

- Егоїстичний інтерес є основною причиною того, що люди опираються зміні на рівні організації. Це пов'язано з певною мірою егоїзму, властивого кожній людині: люди, з огляду на свою природу, ставлять власні інтереси вище за інтереси організації. Така поведінка через універсальність і природність егоїзму не дуже небезпечна, однак його розвиток може спричинити виникнення неформальних груп політика яких буде спрямована на те, щоб запропонована зміна не могла бути здійснена.
- Неправильне розуміння цілей і стратегії змін зазвичай виникає через те, що люди не в змозі оцінити наслідки здійснення стратегії. Часто причиною цього є відсутність достатньої інформації щодо цілей і шляхів реалізації стратегії. Така ситуація характерна для організацій, де ступінь довіри до дій управлінців низький.
- Різна оцінка наслідків пов'язана з різним сприйняттям стратегічних цілей і планів. Вищі управлінці й службовці можуть по-різному сприймати значення стратегії для організації й для внутрішньоорганізаційних груп. При цьому "стратегі" часто невинновато вважають, що службовці бачать переваги реалізації стратегії так само, як і вони, і що кожен має відповідну інформацію, щоб переконатися в її перевагах як для організації, так і для кожного службовця від реалізації стратегії.
- Деякі люди мають низьку терпимість до будь-яких змін через побоювання, що вони не зможуть освоїти нові вміння і здобути необхідні навичкам або взагалі до нової роботи. Такий спротив найхарактерніший при впровадженні нових технологій, методів роботи, форм звітності тощо.

Окремі з названих причин спротиву змінам виникають із людської сутності. Однак на них впливає життєвий досвід (**наприклад, позитивні або негативні наслідки попередніх змін**). Люди, що випробували на собі масу непотрібних змін (**наприклад, частих, але марних реорганізацій**) або яким завдали шкоди змінами, на перший погляд корисними. Зазвичай такі люди стають дуже недовірливими. Це дуже важливо розуміти здійснюючи стратегію змін.

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



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

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

Подолання спротиву змінам

Важливо зауважити, що в науці не існує чітких правил подолання спротиву змінам. Деякі управлінці недооцінюють розмаїття, з яким люди можуть реагувати на зміни в

організації, який позитивний або негативний вплив ці зміни можуть чинити на окремих людей і колективи.

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

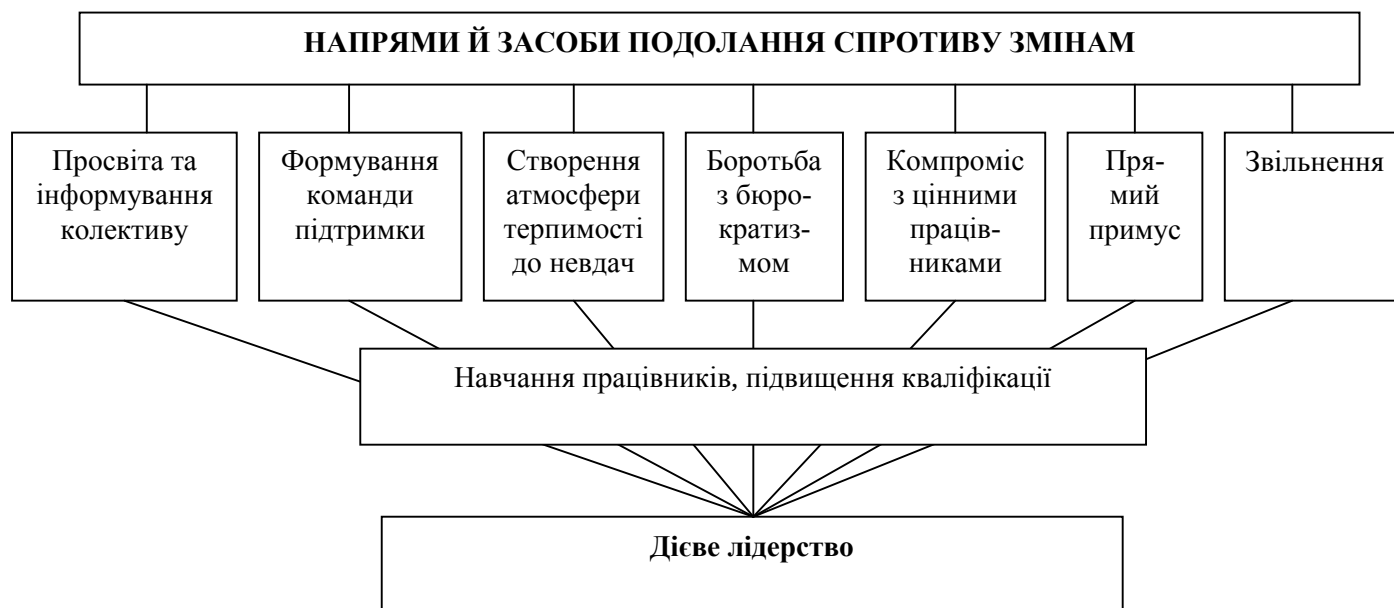


Рис. 1.1. Засоби подолання спротиву змінам

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

Таблиця 1.10

Підходи до подолання спротиву змінам			
Підхід	Ситуації	Переваги	Недоліки
Інформування й спілкування	При недостатньому обсязі інформації або неточної інформації в аналізі	Якщо вам вдалося переконати людей, то вони будуть допомагати вам при здійсненні змін	Підхід може вимагати значного часу, якщо участь бере велика кількість людей
Участь і зацікавленість	Коли ініціатори зміни не мають всієї потрібної інформації, для планування зміни, і коли інші мають значні сили для спротиву	Люди, які беруть участь, будуть відчувати відповідальність за здійснення зміни, і будь-яка відповідна інформація, яку вони мають, буде належати до плану зміни	Цей підхід може займати багато часу
Допомога й підтримка	Коли люди опираються змінам через страх проблем адаптації до нових умов	Жоден інший підхід не спрацює так добре при вирішенні проблем адаптації до нових умов	Підхід може бути дорогим, вимагати значної кількості часу й, відповідно, зазнавати невдачі
Переговори й угоди	Коли окремих службовців або група явно втрачають щонебудь при здійсненні змін	Іноді це є порівняно простим (легким) шляхом уникнути сильного спротиву	Підхід може стати надто дорогим, якщо він ставить за мету домогтися згоди тільки шляхом переговорів

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

Детальніші характеристики підходів до подолання спротиву змінам.

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

Процес інформування може супроводжуватися дискусіями, груповими семінарами, або звітами.

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

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

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

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

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

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

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

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

Важливим аспектом моментом цього підходу є той момент, коли управлінець дає зрозуміти, що готовий йти на переговори, щоб уникнути сильного спротиву. У цьому

випадку він може стати об'єктом шантажу. При проведенні організаційних змін особливо важливими є стратегії переговорів між стейкхолдерами.

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

Кооптація колективу – надання одному з його лідерів і комусь, кого група поважає, ключової ролі при плануванні й здійсненні змін. Це не є формою участі, бо ініціатори зміни намагаються одержати не пораду кооптованих, а тільки їхню підтримку.

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

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

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

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

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

За останні десятиріччя досвід проведення організаційних змін в американських і західноєвропейських організаціях виявив небезпеку й недоліки методів, що ґрунтуються на примусі й маніпулюванні. З'явилося багато робіт, що розвивають ідею організації, що навчається – саморозвиваючі організації (див. відповідний параграф). Безумовно, ці ідеї приваблюють своїм гуманним ставленням до людей і потенційно високою дієвістю, але слід зважити, що ці методи вимагають значних витрат на навчальні й розвиваючі програми, залучення висококласних фахівців і ніколи не дають віддачі при формальному й непрофесійному підході.

Як відображено в таблиці 1.11, кожен з підходів має свої переваги й недоліки. Керівники мають розвивати в собі навички точно оцінювати ситуацію й обирати найбільш придатний підхід для успішного проведення програми змін, за допомогою якого буде можливим зменшити або повністю усунути спротив співробітників організації.

Методи подолання спротиву персоналу при реалізації змін в організації.

Аналіз проблем, що виникають в результаті змін є ускладненим, тому що пов'язаний з розглядом великої кількості змінних. К.Левін розглядав зміни не як події, а як динамічний баланс сил, що діють у протилежних напрямках. Для здійснення діагностики спротиву застосовують підхід, який був названий "аналізом силових полів" або модель "Силового поля" (див. рис. 1.2).

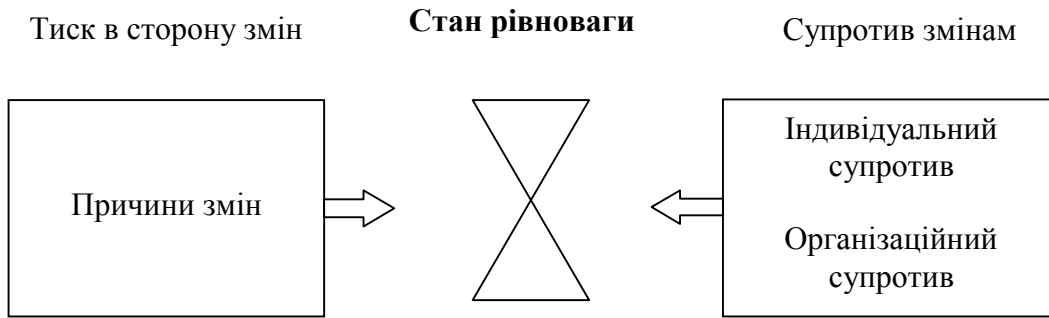


Рис. 1.2. Аналіз силових полів



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

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



Здійснення змін є ніщо інше, як пересування лінії рівноваги у сторону мети

Цього можна досягнути за рахунок посилення або додавання рушійних сил, скорочення або відсунення стримуючих сил або комбінації цих заходів.

Щоб здійснити аналіз силового поля треба:

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

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

Додатковим інструментом, що полегшує аналіз силового поля, є аналіз стейкхолдерів. На відміну від *рушійних сил* або *сил спротиву*, що, зазвичай, безпосередньо стосуються змін, представники *стейкхолдерів*. Ці *стейкхолдери* також можуть перебувати як усередині, так і поза організацією, і активна робота з ними може підсилити безпосередні *рушійні сили змін*, або послабити дію *сил спротиву*.

Д.Хассі розробив модель ”**EASIER**” для подолання спротиву змін (див. рис. 1.3): **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).

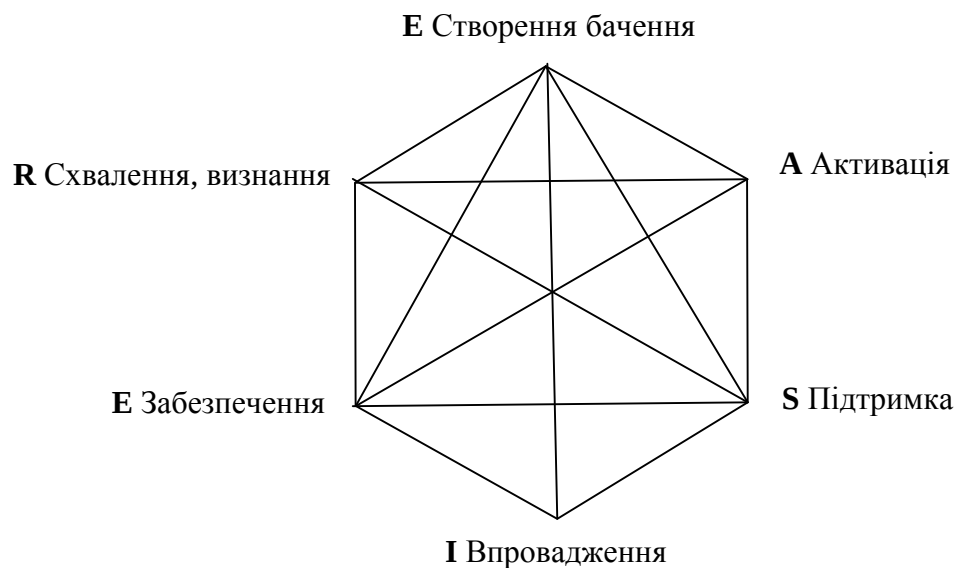


Рис. 1.3. Модель Д.Хассі "EASIER" для подолання спротиву змінам

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* (Envisioning – створення бачення). Персонал повинен усвідомлювати, якою буде організація після проведення змін (прогресивною, маневреною, лідером тощо), а не концентруватися тільки на самих змінах.

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

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

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

У процесі здійснення змін ключовою функцією управлінця буде надання *підтримки* (Supporting – підтримка) тим, хто опиняється втягнутим у цей процес. Підтримка може бути:

- емоційною, коли показується важливість кожного хто бере участь для загальної справи;
- ресурсною, що дозволяє видалити всі реальні перешкоди розвитку проекту;
- моральною, коли співробітникам демонструють впевненість у їх здібностях і можливостях виконати покладені на них завдання.

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

При цьому слід брати до уваги слабкі і сильні сторони співробітників, забезпечувати додаткове навчання та тренінги для тих, кому необхідно розвивати будь-які навички для успішного виконання доручених завдань. Ці люди вчать 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 зробити план дієвим, команда з впровадження змін повинна донести його до інших співробітників.

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

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

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

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 персонал не розуміє бачення змін, то він може не прийняти нові правила поведінки. Щоб гарантувати, 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 здійснення запланованих дій, і для підтвердження відповідності результатів цих дій очікуванням.

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

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, і відповідно їм простіше знайти вихід і добитися швидких перемог. Перемоги вселяють оточуючим довіру, залучають нові ресурси і стимулюють спільні зусилля.

Останнім кроком процесу подолання спротиву є необхідність *визнавати, схвалювати* (Recognizing – схвалення, визнання) заслуги тих, хто допомагає успішному впровадженню змін. В рамках даного етапу можуть виплачуватися премії та надбавки до зарплати ключовим співробітникам – подяки, а також проводитися інші заохочення. "Схвалення" може бути здійснене як у масштабі всієї організації (на загальних зборах), так і в рамках підрозділів.

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

Даний етап дозволяє констатувати завершення конкретної зміни завдяки активній допомозі і участі безлічі людей, які відіграють більш-менш важливі ролі в організації.



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

Когнітивний підхід до подолання спротиву змінам

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

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

Персонал організації може перешкодити реалізації навіть найпозитивнішого плану змін, так як він може загрожувати статусу, придбаним навичкам персоналу, розміром і формами оплати праці, поведінковим стереотипам тощо.



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

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



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

Так само подоланню спротиву сприяє розвитку позитивного мислення, формулюванню цілей і докладного вивчення обмежуючих переконань.

Згідно теорії 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 подолати когнітивний супротив можливо за допомогою постійного діалогу та роз'яснення керівництвом співробітниками організації.

Стратегія змін

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

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

Успіх здійснення стратегії залежить від ступеня залучення співробітників, який може бути різним – від високого до низького. У випадку незначних змін (**наприклад, реструктуризація підрозділу**) залучення всіх співробітників не потрібне, але при радикальних змінах найвищий ступінь залучення означає найвищу дієвість реалізації стратегії змін. Є такі методи залучення співробітників:

Інформація	Надання письмових та відеоматеріалів, проведення конференцій і презентацій
Комунікація	Проведення зустрічей у малих групах – командних брифінгів
Консультавання	Надання консультацій та проведення опитувань

Переговори	Проведення переговорів, узгодження позицій
Участь	Створення одно- або багатофункціональних робочих команд, проектних груп
Залучення	Створення груп, орієнтованих на вирішення завдань у масштабах організації та на базі департаментів з багатофункціональним і багаторівневим членством

Існує декілька принципів управління процесом змін.

Слід погодити методи й процеси змін зі звичайною діяльністю й управлінськими процесами в організації. Може виникнути боротьба за обмежені ресурси: на деяких людей можуть покласти

функції як планування або розробки змін, так і виконання поточних справ. Ця проблема є особливо гострою й делікатною в організаціях, де відбуваються великі зміни, наприклад, при введенні нового виду послуг, що може потребувати значної реорганізації процесів управління, і питання насамперед полягає в тім, як цього домогтися без суттєвих втрат у продуктивності праці.

Керівництву варто визначити у яких конкретних заходах і якою мірою та формі воно повинне безпосередньо брати участь. Основний критерій – складність виконуваних дій та їхня важливість

для організації. У великих організаціях вище керівництво не може безпосередньо брати участь у всіх змінах, однак деякими з них мають керувати особисто або знайти підходящий спосіб, явний або символічний, надання й вияву управлінської підтримки. Заохочення з боку керівництва є важливим стимулом у здійсненні змін.

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

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

Управління змінами містить різні аспекти – технологічні, структурні, методичні, людські,

психологічні, політичні, фінансові й інші. Це, мабуть, найбільше утруднює 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 різних підходів і способів втручання, які

допомагають правильно розпочати, систематично вести роботу, справлятися з опором, домагатися підтримки й здійснювати потрібні зміни.

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

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

- 1) зовнішніми умовами, у яких вона змушена діяти (економіка, конкуренція, правове регулювання, ЗМІ, суспільна думка, фінансові ринки тощо)
- 2) якістю ресурсів, якими володіє організація для того, щоб реагувати на коливання зазначених зовнішніх факторів і пристосовуватися до них (дослідження й розробки, досвід, технології, корпоративна культура, якість управління тощо)

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

У таблиці 1.11 наведені співвідношення між групами факторів та зазначені п'ять можливих станів або ситуацій організації. Наведена у таблиці матриця демонструє, що стан організації може змінюватися в результаті комплексного впливу зовнішніх умов й 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 по одній групі параметрів, її стан по іншій групі також пропорційно поліпшується/погіршується під впливом так званого "хвильового ефекту". Тому на практиці можливі стани організації групуються поблизу діагоналі матриці.

Таблиця 1.11

Можливі стани організації (ситуації)

Ресурси організації	Зовнішні умови роботи організації					
		Дуже сприятливі	Частково сприятливі	Невизначені	Частково несприятливі	Дуже несприятливі
	Повністю адекватні	Відмінна ситуація	Стійка ситуація			
	Швидше адекватні	Стійка ситуація	Стійка ситуація	Уразлива ситуація		
	Майже адекватні		Уразлива ситуація	Уразлива ситуація	Ситуація руху за інерцією/напружена	
	Малоадекватні			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 тім, що вона дає змогу виявити поточний стан організації. Звичайно, значимість окремих індикаторів, що наведені в таблиці, може бути різною у діях різних організацій і тому для одержання достовірної оцінки стану організації їх варто застосовувати з відповідними ваговими коефіцієнтами. Різні стани організації або ситуації відповідно до їх динаміки вимагають різних підходів до впровадження змін у її роботу. Загалом :

- що ближче стан організації до відмінного, то більша увага повинна приділятися стратегіям, заснованим на поступових і безперервних удосконаленнях. Такі стратегії мають за мету вдосконалення або оптимізацію сформованої практики роботи організації. Іншими словами, метою змін є поліпшення того, що вже є (збільшення обсягів послуг, скорочення витрат, підвищення якості тощо);
- що ближче стан організації підходить до кризового, то більшого значення набувають радикальні стратегії змін, що ґрунтуються на розриві спадкоємності. Такі стратегії пов'язані зі змінами напрямів і методів роботи організації й звичайно ведуть до радикальних змін,

повної зміни організаційної структури, бюджетної політики.

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

Наприклад,

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Організації можуть обрати ті зміни, які їм потрібні, серед величезною розмаїття змін. Цей вибір складний і вимагає великої відповідальності, аналітичних здібностей і навичок кваліфікованого управління вищого керівництва. За помилки організації платять надто високу ціну.



Обрати й рухатися в правильному напрямку, значить успішно здійснити стратегію змін.

Досліджуючи виникнення стратегічних змін дослідник В.Пастухова дійшла висновку, що це зміни в організації (системі), що відбуваються як відповідь на динамічний розвиток внутрішнього 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 є універсальною стратегією дії державної політики. Ця теза вказує на детермінованість мислення і дій з боку тих культурних норм, що панують у суспільстві. Вона також вказує на те, що формування нових якісних форм організації (системи) можливе тільки за умов надбання суспільством нового культурного досвіду. Парадокс розвитку, в цьому випадку, полягає в тому, що, управлінці прагнуть опрацювати різні варіанти його перебігу. Через відсутність у них 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" й "заморожування". Основні етапи (стадії) перетворень за Куртом Левіном (див. таблицю 1.12):

Таблиця 1.12

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

Етап (стадія)	Зміст
"Розморожування"	Подолання старих стереотипів, відхід від застиглого. Для формування потреби в новому, потрібна певна частка занепокоєння або незадоволення. Тобто, для початку змін у стабільній системі потрібно її штучно дестабілізувати. Для нестабільної системи, особливо якщо вона нестабільна впродовж тривалого часу, потрібно перебороти недовіру співробітників у можливість позитивних змін. У будь-якому випадку головне на цій стадії – "розморожування" вищого керівництва організації, переконання, що старі способи діяльності вже себе вичерпали
"Зміна"	Центральна стадія процесу, коли і керівництво, і співробітники намагаються практикувати нові відносини, методи роботи й форми поведінки. Це процес пілотного запуску нововведення з метою переходу від ідеальної моделі нововведення до моделі реальної й можливої у межах організації. Ця стадія передбачає два етапи: - "ідентифікацію", коли учасники процесу випробовують запропоновані нововведення; - "інтерналізацію" або "засвоєння", коли відбувається внутрішнє прийняття змін учасниками процесу; при цьому відбувається переклад загальних цілей і принципів нововведень у специфічні особисті цілі й норми. Не важливо, чи відбуваються ці зміни послідовно або одночасно, важливо, що вони вимагають зацікавленої участі осіб. На цій стадії відбуваються зміни в переконаннях провідних учасників процесу перетворень
"Повторне заморожування"	відбувається, коли учасники процесу нововведень впроваджують у практику зміни, які апробовані й оцінені як дієві. На цій стадії всі співробітники організації розділяють нові підходи

Фактично всі організації у впровадженні змін проходять ці три основних етапи або стадії: "розморожування", "зміна" й "заморожування". Так і здійснюється управління змінами.

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 наступні п'ять підходів до управління змінами (див. таблицю 1.13):

Таблиця 1.13

П'ять підходів до управління змінами

Підхід		Зміст	Спосіб реалізації
1)	директивний	нав'язування змін у кризових ситуаціях, здійснюється за допомогою авторитарного управління без проведення консультацій з працівниками	Нав'язування угод з оплати праці, зміна порядку роботи (наприклад, норм, розцінок, розкладу роботи) в наказовому порядку
2)	переговорний	визнання законності інтересів інших сторін, які беруть участь у змінах, можливість поступок. Влада розподіляється між роботодавцем і працівником, а зміни вимагають процесу переговорів, досягнення компромісу і згоди до початку реалізації	угоди, наради, робота комітетів, погоджувальних рад
3)	завоювання "сердця і розумів" – нормативний	з'ясування загального ставлення до зміни, часте використання зовнішніх агентів 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 й 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 системах
5)	заснований на дії	загальне визначення проблеми, спроба знайти рішення, що модифікується у світлі отриманих результатів, більше залучення зацікавлених людей, ніж при аналітичному підході. Пошук можливих рішень, часто методом проб і помилок, призводить до прояснення характеру проблеми, після чого виникає загальне розуміння можливого оптимального рішення або як мінімум схеми, в рамках якої його можна знайти	програм дій зі зниження кількості прогулів, підходи до питань якості праці й послуг, що надаються

Розглядаючи докладніше п'ять підходів до управління змінами наголосимо, що *директивний підхід* передбачає наявність системи управління за якої керівник здійснює

стратегічні зміни, мало залучаючи інших співробітників і майже не відступаючи від первісного плану. Метою директивного підходу часто є здійснення змін, які повинні бути проведені в стислий термін: відповідно, при цьому знижується ефективність використання якихось інших ресурсів.

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

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



При директивному підході люди, залучені в зміни, змушені просто підкоритися змінам

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

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

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

Підхід, що ґрунтується на переговорах.

Застосовуючи підхід, що ґрунтується на переговорах, управлінець, як і раніше, є ініціатором зміни, однак виявляє готовність вести переговори з іншими групами з усіх питань, що виникають і здатен йти на потрібні поступки.

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

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

Нормативний підхід – завоювання "сердця і розуму".

При використанні нормативного підходу робиться спроба не тільки заручитися згодою службовців на якісь зміни, але й домогтися відчуття відповідальності їх та всіх зацікавлених осіб за досягнення загальних цілей організації.

Саме тому такий підхід іноді називають "серця й розуму".

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

Аналітичний підхід. Аналітичний – теоретичний підхід до процесу змін, при якому застосовуються підходи до змін, подібні на описані вище.



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

Це раціональний і логічний підхід, що схвалюють й підтримують консультанти – внутрішні й зовнішні. На жаль, але зміни рідко відбуваються саме так, як рекомендує цей підхід. Емоції, непослідовність керівництва й 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.

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

- 1) проблема не так чітко визначена,
 - 2) управлінець не має істотного впливу на співробітників, залучених до планування змін
- Зазвичай, серед цих співробітників є люди, на яких позначиться впровадження змін. Група тестує цілу низку підходів до вирішення проблеми й учить на своїх помилках.

При аналізі ситуації, пов'язаної зі зміною організаційної структури, управлінці при виборі того або іншого підходу неприховано чи приховано орієнтуються на швидкість здійснення зміни, обсяг попереднього планування, потреба у залученні інших співробітників або фахівців. Успішне здійснення зміни відбувається тоді, коли цей вибір є послідовним і відповідає ключовим характеристикам ситуації.

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

Саморозвиваюча організація

Управління змінами вимагає оцінки характеристик змін.

1. Зміни обов'язково відбудуться – питання тільки в тому, чи будуть вони плановими чи випадковими.
2. Багато людей вважають зміни страхами, і тому дотримуються старих, добре відомих способів роботи, намагаючись уникнути невизначеності й змін.
3. Змінами необхідно управляти.

Управління змінами передбачає відповідну програму.

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

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

Управління змінами значною мірою вимагає чіткого розуміння контексту, у якому здійснюється управління. Слід розуміти культуру організації, її базисні цінності, норми поведінки й основні аксіомы, 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 слугує інформація, що надходить ззовні
- 3) вибір ґрунтується на:
 - речах, які для них важливі;
 - думці, що у них склалася про свою здатність поводитися в певних ситуаціях;
 - думці про те, які наслідки спричинить та чи інша обрана ними манера поведінки.

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

- що тісніший зв'язок між конкретною лінією поведінки й конкретним результатом, то ймовірніше, що ми будемо поводитися в такий спосіб;

- що бажаніший результат, то імовірніше, що ми оберемо таку лінію поведінки, що, на нашу думку, призводить до цього результату;
- що більшу впевненість ми відчуваємо, що ми дійсно можемо прийняти певну нову лінію поведінки, то з більшою ймовірністю ми спробуємо це зробити.

Отже, щоб змінити поведінку людей, потрібно:

по-перше, змінити оточення, у якому вони працюють;

по-друге, змусити їх повірити, що вони зможуть прийняти нову лінію поведінки (тут важливе навчання) і

по-третє, переконати їх, що це приведе до бажаний для них результат.

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

Перешкоди виникають у наступних випадках:

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

Запропоновані шляхи змін містять у собі й очевидні вади.

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

Належні просування по службі, вміле наставництво по відношенню до нових співробітників та події, що зачіпають емоції, можуть грати вирішальну роль. Таким чином, можна сформулювати основні аспекти зменшення спротиву персоналу.



Слід змусити зміни прижитися, можливо, шляхом впровадження нової організаційної культури. Тобто організація має стати саморозвиваючою організацією

Передовсім мова йде про інформування та навчання персоналу, так як саме невідомість породжує сумніви і спротив.

Необхідно також залучати співробітників у процес управління, що дозволить:

по-перше створювати більш реалістичні плани і

по-друге виявляти причини невдоволення співробітників ще на попередніх етапах.

Регулярне надання допомоги і підтримки з боку вищого керівництва персоналу при виникненні проблем.

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

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

Бенчмаркінг

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



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

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

Конкурентний бенчмаркінг	розглядає виробни, послуги, і процеси роботи безпосередніх конкурентів організації
Функціональний бенчмаркінг	розглядає виробни, послуги, і процеси роботи організацій, що не є безпосередніми конкурентами цієї організації

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

Прикладів бенчмаркінга в діяльності державних організацій досить багато. Державні вищі навчальні заклади застосовують методи управління, запозичені із приватного сектора. До таких методів належить орієнтація на споживача, постійне вдосконалювання освітніх процесів, маркетинг освітніх послуг тощо.

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

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

Аудиторська Комісія у Великобританії здійснює постійний моніторинг якості управління місцевих органів влади, а також організацій суспільного сектора, які діють на місцевому рівні. При цьому моніторинг ґрунтується на системі показників, які містять у собі багато детальних показників діяльності установ охорони здоров'я, поліції, місцевих органів влади тощо. Цей моніторинг спрямований на виявлення розбіжності в ефективності використання бюджетних коштів, витрачених на ті або інші потреби. На основі цього моніторингу Аудиторська Комісія виявляє передовий досвід найкращого, ґрунтуючись на показниках соціально-економічної ефективності, використання бюджетних коштів фінансування державної установи (ним може виявитися найкраща школа, найкращий госпіталь, найкраща пожежна команда тощо). Потім найкращий досвід вивчається, виявляються ті практичні кроки, які дозволили одержати ці результати, потім цей досвід описується й тиражується за особистої участі співробітників Аудиторської комісії.

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

Бенчмаркінг сприяє:

- вивченню позитивного досвіду містять синергетичні властивості
 - розкриттю слабких місць, вивченню позитивного досвіду, що дає можливість підсилити їх
- Застосування успішного досвіду зі сфери бізнесу в державному секторі підвищує дієвість і якість послуг, а також турботу про клієнтів. Однак наскільки реально орієнтувати роботу держсектора на показники приватного?

Бенчмаркінг є успішною управлінською технологією, що доцільно використати в українській практиці. Це використання може виявитися досить успішним, тим більше що є значний практичний досвід із застосування методів соцзмагання в державній сфері в минулому нашої країни як частини СРСР. Однак цей фактор може заважати широкому застосуванню бенчмаркінга, тому що багато методів колишньої системи управління в людей

асоціюються з низькою дієвістю всієї системи загалом, і тому можуть спричинити незаслужене відторгнення. Таких асоціацій бажано уникнути. Це можна зробити, якщо його використати саме за назвою "бенчмаркінг", а не "впровадження передового досвіду".

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

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

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

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



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

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



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

Внутрішні й зовнішні зв'язки в управлінні змінами

Управлінці й "агенти по роботі зі змінами" відфільтровують і створюють власне розуміння зовнішніх "реалій". Будь-які пускові механізми стратегічних змін є темою для

обговорення й можуть бути інтерпретовані по-різному, тому найчастіше при визначенні планів подальшого розвитку й наряду змін, відповідальні працівники організації не знаходять спільної мови з багатьох питань.

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

Звичайно особи, що визначають стратегію, воліють вибирати лінію, що попереджує, поведінку, яка дозволяє "грати на випередження" при ухваленні рішень щодо цілей, про те, що необхідно для їхнього досягнення, і про проведення змін, необхідних для їхнього успішного досягнення. Однак не слід вважати, що випереджувальна позиція може бути застосовна завжди.

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

Кращим є варіант, при якому вибір тактики диктується прагматичним

1.2. Стратегія: підходи, значення і роль

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

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

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



Слово **стратегія** походить з грецької мови: STRATOS – військо + AGÖ – веду. Спочатку означало мистецтво або науку бути полководцем. Також розуміється як "майстерне керування". У переносному значенні як спосіб дій, лінію поведінки кого-небудь (Новий словник української мови / В.Яремко, О.Сліпушко: В 4 т. – Т. 4. – К.: Аконті, 1999. – С. 417; мистецтво керівництва суспільною та політичною боротьбою (за визначенням словника Ожегов С.И. Словарь русского языка). У словнику Вебстера є 4 визначення поняття **стратегія**:

- 1) наука чи мистецтво планування та напрями великомасштабних військових рухів і дій;
- 2) використання чи примірник використання за допомогою цієї науки чи мистецтва;
- 3) використання страгатики;
- 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 загалом виробила розуміння стратегії, що зводиться до трьох основних підходів.

Три підходи до бачення стратегії

Стратегія як абстрактна норма діяльності, абстрагована за змістом, але звернена до процесів

1. досягнення цілей. Поняття стратегії близьке до поняття стратегічного бачення і розуміється як уявлення про бажаний стан організації.

Ототожнення стратегії і стратегічного плану дій. Можливе зміщення акценту на програмному

2. компоненті (план дій) і стратегія може стати мозаїкою слабопов'язаних дій у різних напрямках

Стратегія як процес. Стратегічне управління розуміється як процес, спрямований на розробку і впровадження стратегії розвитку середовища, в якому існує організація, громада, країна, а також

3. пристосування до цих змін. Стратегічне управління характеризує не тільки основний шлях

розвитку системи, але 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 напрямку досягнення нової абстрактної мети спільними зусиллями представників тієї чи іншої спільноти, перед якою виникла необхідність принципової зміни спрямованості напрямку, 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 в соціокультурне). Зовнішнє призначення (функціональна характеристика) має поєднуватися і гармонізуватися з внутрішньою структурою та реалізацією зовнішньої функції.

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

Стратегія дає відповідь на запитання, як 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 висловлює цільовий контекст і зміст способу досягнення мети, переходить від одного етапу до іншого, від досягнення однієї проміжної мети до іншої, аж до фінальної мети – в "загальній формі" або абстрактно, а не конкретно. Це дозволяє враховувати умови, що виникають на шляху і надавати нормативним уявленням про напрям потрібну рухливість, гнучкість, конкретизацію не порушуючи вимог загальних рамок.

Стратегія дає уявлення про шляхи організації як цілісної структури, а також цілісності самого шляху. Вона виникає за необхідності оформити вже існуючий довготривалий шлях організації, 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 призначена для відповіді, перш за все, 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 діяльнісна об'єктивність, яка передбачає процесуально-структурне проходження шляху від початкового стану до кінцевого, продуктивному.

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 недопустимо і ускладнює сам процес управління, підвищує ризик прийняття помилкових стратегічних рішень.

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

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

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

Однак такий підхід ототожнює дві різні категорії. Поняття стратегії ширше 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. Стратегічне управління розуміється як 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, але і 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 цей процес. "Бути" частково чи у відповідні періоди часу (сьогодні ми впроваджуємо стратегічне управління, а завтра ні) у процесі стратегічного управління неможливо. Стратегічне управління або впроваджується або ні – потрібна однозначна визначеність.

Поняття стратегії

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

Декілька найпоширеніших визначень поняття стратегія наведено у таблиці 1.14):

Таблиця 1.14

Визначення поняття стратегія

Автор	Визначення
Г.Мінцберг	це принцип поведінки або дотримання певної моделі поведінки; сукупність здійснюваних протягом певного періоду часу різних видів діяльності, які містять спостереження всередині і поза організацією за подіями і поступове пристосування до них
М.Портер	є створення – завдяки різноманітним діям – унікальної і цінної позиції
І.Ансофф	набір правил для прийняття рішень, якими керується організація у своїй повсякденній діяльності

Б.Карлоф	узагальнюючу модель дій, що необхідні для досягнення поставлених цілей шляхом координації і розподілу ресурсів компанії
А.Томпсон і Д.Стрікланд	комбінація із запланованих дій і швидких рішень з адаптації до нових досягнень промисловості та нової диспозиції на чолі конкурентної боротьби
К.Ендрюс	є системою завдань, цілей або орієнтирів і планів щодо їхнього досягнення
І.Булеев	комплекс системних заходів, направлених на підвищення ефективності функціонування підприємств

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



Узагальнюючи різноманітні трактування, сутність стратегії можна визначити як: модель певних рішень, дій, довгостроковий план і, 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, орієнтир або напрям розвитку сьогодення у майбутнє
- 2) принципи поведінки або модель поведінки
- 3) позиція (позиціонування)
- 4) перспектива (бачення)
- 5) прийом, маневр з метою перехитрити суперника

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

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

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

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

Такий підхід пропонує розглядати стратегію у площині вивчення середовища існування організації, певного маркетингового (у широкому розумінні) засобу. Прикладна апробація такого підходу М.Едоусоном і Р.Стенфілдом вказала на її процесуально-

технологічний характер за відносно стійких умов середовища. Таким чином, було конкретизовано два етапи розвитку стратегії:

- 1) розробку альтернативних рішень і
- 2) впровадження оптимального варіанту у організаційну діяльність.

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

Підсумовуючи дослідницькі потуги 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

Стратегія і державне управління

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

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

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



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

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

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

- перспективність
- пріоритетність
- реалізованість
- поетапність
- комплексність.

Тобто за змістом ці принципи окреслюють оптимізаційне призначення стратегії у діяльності організацій. Фактично, як наголошує Б.Калоф, стратегія є організуючим началом всіх прийомів, 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, але також і її реформування, оскільки вона визначає структурні і поведінкові взаємозв'язки між підрозділами, працівниками організації, організовує системну діяльність з 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.

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

Стратегія для органів влади

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

Таблиця 1.15

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 й ефективного використання ресурсного забезпечення органу влади
3	На цьому етапі реалізації стратегії органом влади ухвалюється рішення щодо його організаційної структури. Відповідно до цього з'ясовується відповідність організаційної структури критеріям реалізації прийнятої стратегії. За необхідності вносяться зміни в організаційну структуру органу влади, які б гарантували результативність реалізації конкретної стратегії

4	Включає проведення органом влади необхідних змін. Відповідно до чого ним, незалежно від типу та змісту змін, має розроблятися сценарний план проведення таких змін, аби уникнути певних суперечностей у реалізації конкретної організаційної та функціональної стратегії
5	Орган влади має переглянути та у разі необхідності внести відповідні корективи до програми реалізації стратегії, аби вона була максимально адаптованою до потреб та інтересів суспільства

Таким чином, організаційний зміст будь-якої стратегії органу влади передбачає пряме визначення конкретних функціональних повноважень структурного підрозділу органу влади. Це, 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 дозволить забезпечити її відповідність реальним запитам суспільства.

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

Будь-яка адміністрація, що намагається бути відповідальною і чесною по відношенню до мешканців повинна мати чітко сформульовану стратегію своєї діяльності, що буде представлена у вигляді відповідно оприлюдненого документу. Відтак, зважаючи на масштаби країн і складність владного апарату стратегія, як організаційна основа, повинна мати певний шаблонний виклад. Це необхідно для її однозначного розуміння та застосування типових підходів для узгодження окремих стратегій певних регіонів чи відокремлених структурних підрозділів органів влади. До такого виду шаблонів відносять стратегії:

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

Існування різних за характером стратегій розвитку організаційних структур спонукає до фокусування уваги на критеріях її побудови. Такий підхід демонструє відносну їхню сталість при загальній різновекторності будь-яких розробок подібних документів. Для такої стратегії характерним є чіткість, логічність та конструктивність формулювання цілей функціонування організаційної структури. Відповідно до цього орган влади виявляється спроможним включитись у реалізацію відповідної стратегії. Дотримання таких критеріїв розробки стратегії сприятиме формуванню та реалізації відповідних стратегічних завдань у діяльності органу влади. Ці завдання мають чітко співвідноситись зі 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, так і органу державної влади загалом.

Відтак стратегія формулює основні завдання переструктурування структур органів влади:

- забезпечує радикальну зміну типу організаційної діяльності органу влади, що безпосередньо приводить до утвердження нового стилю діяльності;
- призводить до 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 та реалізації спільних функціональних повноважень.

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

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

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

Стратегія є чітко визначеним переліком цілей та завдань, що поставлені перед органом влади, і які регламентують зміст відповідних програм та планів, що сприяє досягненню внутрішньоорганізаційної інтеграції його структурних підрозділів. Таким чином, стратегія визначає структурні та поведінкові взаємовідносини між підрозділами організації, організовує системну діяльність по досягненню 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.



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

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

Розробка стратегії. Обрана стратегія повинна продемонструвати організації як:

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

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

Процес розробки стратегії безпосередньо пов'язаний з почерговою етапністю аналізу поточної управлінської ситуації та перспектив 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 і запровадженні стратегічного управління, технологічних процедурах і цілісності владних структур при здійсненні прикладної управлінської діяльності.

Створення успішної стратегії є до певної міри вправою управлінською. Ця робота передбачає необхідність прийняття деякого рівня ризиків, вияв інноваційного мислення й ділової креативності, а також добре відчуття можливостей.

Дуже важливо тримати стратегію, відповідно до часу, "свіжою", кон'юнктурною й чутливою до змін умов. Існує низка найважливіших управлінських характеристик стратегії для розвитку потенційних можливостей органу влади. Основні параметри нових стратегічних можливостей органу влади:

- акцент на перемозі в конкурентних змаганнях за допомогою досягнення переваги в інноваціях;
- керівництво оптимізацією діяльності організації;
- бажання бути "першопрохідцем" і брати на себе ризики;
- швидка і кон'юнктурна реакція на розвиток нових можливостей;
- розробка стратегій, які торують нові шляхи розвитку.



Здатність створювати й впроваджувати стратегію є важливою функцією управління. Стратегія повинна бути сильною для того, щоб перевершити конкурентів, і в той же час досить гнучкою, щоб переборювати перешкоди, що виникають

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

Організація з належним управлінням має мати привабливу стратегію й демонструвати результативність її виконання.

Роль та типи стратегії

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

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

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



Стратегія в теорії гри – набір правил, які формулюються до гри і визначають вибір варіанту дій гравця в залежності від можливих дій суперників

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

Наприклад,

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

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

Стратегію іноді описують як напрям розвитку й сферу діяльності організації у довгостроковому періоді. В ідеалі, 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, і стратегічні концепції, необхідні для досягнення цих цілей. Коротко це можна зазначити так:

- Куди ми ведемо нашу організацію? – **Цілі.**
- Як ми можемо забезпечити цей рух? – **Завдання.**



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

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

Роль стратегії – не пасивне реагування на зовнішні можливості і загрози, а процес безперервної й 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 і планування.

Дослідники Г.Хемел і К.Прахлад 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 неможливо передбачити всі можливості, які виникнуть при конкретизації цілей і визначенні заходів і тому використовується узагальнена, неповна та 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 таких ознаках:

- місії і целепокладанні

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

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

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

Загальні стратегії за М.Портером.

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

Основою загальних стратегій М.Портера (див. рис. 1.4) для державного управління є припущення про те, що організації прагнуть домінувати в суспільній сфері або сферах, обганяючи конкурентів вищими стандартами роботи

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

У надактивному середовищі, у якому доводиться працювати в наші дні, такого стану досягти все важче. Більш імовірно те, що організація може завоювати домінуючий стан у сфері на короткий (і чим далі, тим більше короткий) відрізок часу, поки ці позиції не будуть відвойовані конкурентом. Сучасний турбулентний світ більше відповідає висловленню Річарда д'Авені: "... завоювання й повторне завоювання конкурентної переваги ...".

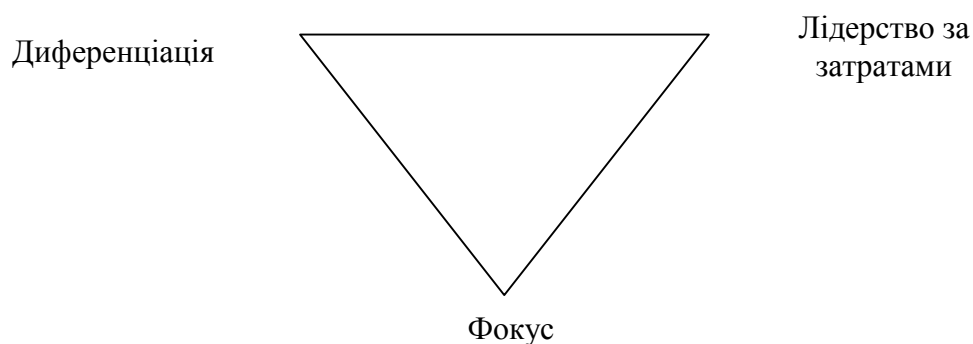


Рис. 1.4. Загальні стратегії за М.Портером

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

Таблиця 1.16

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 собі дозволити продавати послугу (послуги), менше втрачаючи ніж інші конкуруючі організації. Цей факт може бути відображеним у відпускній ціні. Однак важливість такої переваги складає навіть не в ціні як такій, 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 з більшою акуратністю і можливостями зі збереження завойованих організацією позицій. При цьому увага може бути сконцентрована як на низьких витратах, так і на спеціалізації

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

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

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

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

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

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



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

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

Модель дев'яти типів стратегій К.Омае

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

Модель дев'яти типів стратегії є злегка завуальований опис стратегічної поведінки. Основне призначення моделі дев'яти типів стратегії полягає у визначенні позицій організації для

наступного визначення доречності вашого стратегічної поведінки у світлі виявленого стану. Звертаємо увагу, що в межах даної моделі будь-яка організація, можливо, має низку різних станів, правильних щодо того або іншого ринку, що поставляє продукти або надає послуги. Спрощуючи, організація має можливість будувати різну поведінку для кожного з виявлених станів.

Планові й емерджентні стратегії

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

Емерджентна стратегія ґрунтується переважно на досвіді і навчанні. Стратегія виникає й 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 користь цього виду стратегії полягає в продуктивності дій

Згідно Г.Мінцберга: "організації розробляють плани на майбутнє, спираючись на приклади зі свого минулого".

Організації мають вдумливо проектувати майбутнє, залишаючись, у той же час, досить гнучкими для проведення досліджень, навчання й адаптації до навколишнього середовища.

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

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

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

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

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



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

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

Напрямок:	організації повинні мати напрям. Без цілей і планів вони не можуть бути зрілими, а співробітники не будуть знати, що їм робити
Відданість:	складання планів дозволяє організаціям мобілізуватися, розвинути свої здібності й підготуватися до значних інвестицій
Координація:	добре підготовлена організаційна стратегія дозволяє організації діяти як єдине ціле й робити узгоджені й рішучі кроки
Оптимізація:	належне планування сприяє оптимальному розподілу ресурсів і дозволяє направляти на багатообіцяючі проекти їх точно розраховану кількість
Програмування:	стратегічне планування дозволяє організаціям працювати як комп'ютер – точно, надійно, дієво й без помилок

Переваги формування планової стратегії:

Визначення емерджентної стратегії.



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

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

Переваги формування емерджентної стратегії:

- Опортунізм: організації повинні зберігати ясність розуму для того, щоб "ухопитися" за непередбачені можливості, якщо вони виникають
- Гнучкість: організації повинні бути відкриті для нових варіантів, але не діяти або інвестувати занадто швидко
- Навчання: наявність можливості появи нової стратегії є чудовим середовищем для навчання
- Підприємництво: кращим способом зрозуміти, як піде робота, є наявність у людей можливості спробувати її робити. Такий шлях розвиває дух змагальності
- Організація підтримки: значні стратегічні зміни викликають значний спротив в організаціях. Тому важливо приділити час і увагу для розвитку взаємопідтримки в колективі

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

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

Планування: поняття і роль у стратегічному управлінні

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

Порівняння стратегічного й оперативного (звичайного) планування наведено у таблиці 1.18) наголосимо, що:

Таблиця 1.18

Зіставлення стратегічного і оперативного планування

Стратегічне планування є:	Оперативне планування є:
Передбачливим	Реактивним
Зосередженим на конкретних цілях	Із загальними цілями
Зі спільною стратегією	Спільна стратегія відсутня

Комплексним і складним	Простим і елементарним
Із залученням експертів	З інформуванням учасників
Довготерміновим (понад 3 роки)	Короткотерміновим (до 1 року)

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. Розуміння поняття планування (як і управління) у так званому "радянському" і "західному" контексті має суттєві відмінності.

Планування за радянських часів було зосереджене на спробі планувати і кардинально змінювати зовнішнє середовище (економіку, культуру, суспільні відносини тощо) відповідно до цілей партійного будівництва. Саме в намаганні радикально змінити середовище і полягає суть розуміння 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 й неупередженого (не заідеологізованого) дослідження на предмет використання кращих здобутків і надбань минулого. При цьому потрібно диференціювати аналіз суспільної ситуації, ідеологічне обґрунтування, адміністративні інструменти впровадження та критерії і підходи в оцінюванні результативності й ефективності державної політики.

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

Основним завданням стратегічних планів є гнучке, толерантне й еластичне пристосування діяльності державних інституцій у досягненні своїх цілей до середовища, що трансформується. 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

Рівні планування

Спираючись на тезу, що стратегічне управління реалізовується за допомогою стратегічних планів наголосимо, що це планування є процесом. Процес планування містить

необхідні компоненти і рівні цього планування. Процес планування може бути розділений на три низхідні рівні (див. рисунок 1.5):

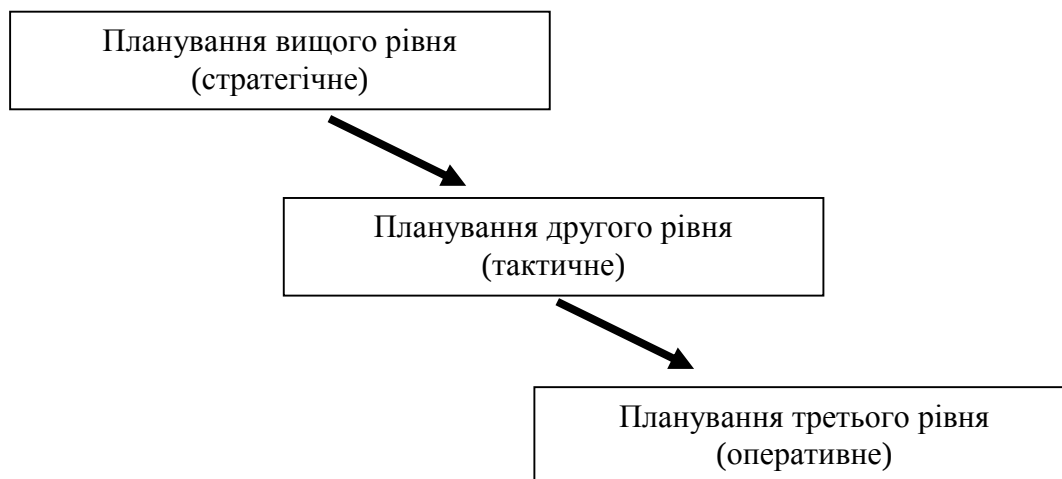


Рис. 1.5. Низхідні рівні стратегії

Наведемо докладнішу характеристику рівнів планування.

Здійснюється вищим керівним органом, тобто радою керівників або іншим обраним "центром" і

Планування вищого рівня (стратегічне) часто таке планування називається "стратегічним" плануванням. Тут встановлюються 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 й 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 вищих керівників; іноді планування другого рівня називають "тактичним". За аналогією зі стратегічним плануванням, яке покликане дати відповідь на запитання "що?", тактичне планування зорієнтоване на пошук відповіді на запитання "як?". Це означає, що тактичне планування відповідає за планування

Планування другого рівня (тактичне) використання ресурсів для досягнення більшого успіху організації. Тактичне планування передовсім і не лише пов'язане з довгостроковим плануванням, але за своєю природою змушене існувати й розглядати діяльність організації в коротких відтинках часу, ніж це здійснюється в стратегічному плануванні. Це відбувається через те, що тактичне планування зазвичай

зосереджене на послідовному досягненні організацією своїх головних цілей. Таким чином, довгострокові плани вищого рівня сегментуються. Тактичне планування швидше орієнтоване на окремі функції й діяльність окремих департаментів, ніж на організацію загалом

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

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



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

Оперативні плани складаються у відповідності до бюджетного року і тісно прив'язані до нього 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 і програмні документи складаються на період понад п'ять років.



Для команди, яка впроваджуватиме стратегічне управління в організації, регіоні чи територіальній громаді важливо розуміти таку закономірність: два чи три оперативних плани (ОП) в сукупності складають план дій (ПД), і два чи три ПД складають стратегічний план (СП). Коротко: $СП=2-3ПД$; $1ПД=2-3ОП$

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

Значення стратегічного мислення

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



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

Особливостями впровадження стратегічного управління є те, що цей процес містить суб'єктивні аспекти складностей. Саме ці суб'єктивні аспекти складностей обумовлюють специфіку впровадження стратегічного управління в суспільну практику управлінської діяльності. Схематичне зображення суб'єктивних аспектів складності впровадження стратегічного управління (див. рис. 1.6).

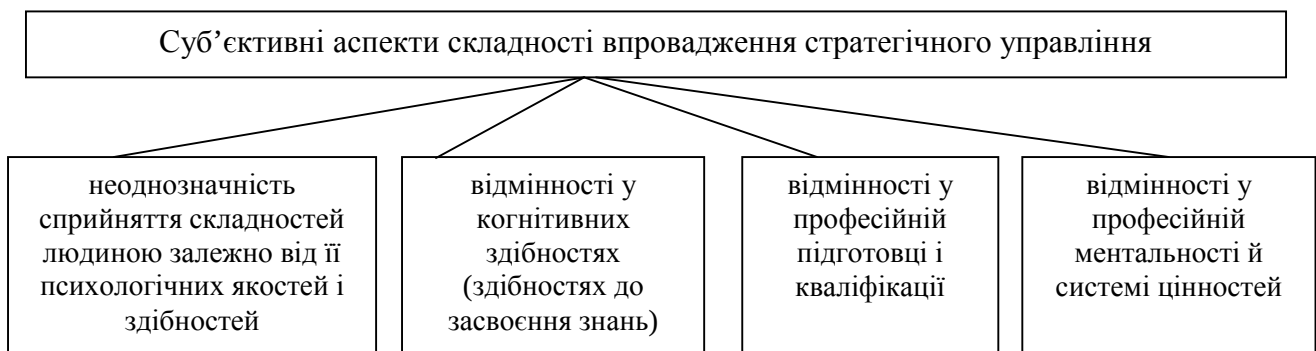


Рис. 1.6. Суб'єктивні аспекти складності стратегічного управління

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

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

Стратегічне мислення формується завдяки виробленню результативних і ефективних стратегічних планів.

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

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

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

Таблиця. 1.19

Зіставлення традиційного і стратегічного мислення

Критерії	Традиційне мислення	Стратегічне мислення
Місія організації	Продуктування послуг з метою отримання швидкого прибутку від їхньої реалізації	Довготривале виживання завдяки досягненню динамічного балансу з оточенням
Концентрація уваги	Погляд у “середину” організації, пошук шляхів найбільш ефективного використання ресурсів	Переважає увага моніторингу зовнішнього середовища, акцент на пошук нових можливостей
Ставлення до персоналу	Працівники – лише один з ресурсів організації, виконавці робіт та функцій	Люди – ключ до успішності організації, її основна цінність і джерело
Часовий горизонт	Орієнтація переважно на короткострокову перспективу	Орієнтація переважно на довгострокову перспективу
Підстави для побудови системи управління	Організаційна структура, функції виконавців, управлінські процедури	Реакція на зовнішнє середовище, наявність лідерів на ключових позиціях, кваліфікація персоналу, інформаційні системи

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

Загалом у стратегічному мисленні виокремлюють два аспекти:

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

Ментальний аспект виявляється через:

- усвідомлення ключових світоглядних аспектів управлінської діяльності, що ґрунтується на сучасній концепції суспільного управління;
- орієнтація діяльності на громадянина-споживача управлінських та суспільних послуг;
- постійна готовність до змін, усвідомлення шляхів і засобів подолання спротиву змінам;
- усвідомлення суті “стратегічного” у порівнянні з “поточним” (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 й розробка узагальненої моделі подальшого розвитку;
- усвідомлення й коректне формулювання стратегічних проблем;
- планування конкретних дій.

Стратегічне мислення орієнтує стратегічне управління на узгодження інтересів усіх зацікавлених сторін

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

Стратегічне мислення містить такі елементи:

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

Зменшення невизначеності відбувається за рахунок використання та моделювання ситуацій стратегічного вибору. Така дія спрямована на виваження раціональних дій, а у разі їх відсутності – застосовування компенсаторних механізмів для спрацювання раціональних розрахунків. Наслідком таких дій є спонуки до виникнення стратегічного мислення, яке в міру розвитку і набуття певними індивідами (управлінцями, громадянами) уникає необхідності 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 керівництві організації або лідерів територіальної громади зокрема.

У переважній більшості випадків стратегічне управління оцінюють з технологічних позицій. Воно розглядається як системний алгоритм підготовки й прийняття раціональних управлінських рішень. Так, за дослідженням М.Гответа і М.Рамеша, раціональність

приводить до найбільш дієвого засобу досягнення цілей політики. Завдяки орієнтації на вирішення проблем, побудовані на ній підходи також відомі як “наукові”, “прикладні” чи “управлінські”

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

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

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



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

Особливістю стратегічного управління є те, що воно значною мірою залежить від людей (лідерів, виконавців, користувачів), які реалізують 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;
- не можна передбачити наслідки політики наперед;
- кожен варіант політики викликає велику кількість сприятливих і несприятливих обставин, що ускладнює їх порівняння між собою.

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

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

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

Стратегічне мислення і стратегічна культура

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

Наголосимо, що у широкому сенсі стратегічна культура вказує на планування владних дій під впливом історико-культурної традиції. Як наслідок, ми повертаємось до стра-

тегічного мислення в контексті проектування майбутньої державної політики. Таке проектування є стратегічним управлінням завдяки необхідності пошуку способів унезалежнити втілювану політику від помилок у припущеннях про раціональні дії решти учасників процесу та підвищити її дієвість, зважаючи на рівень стратегічної культури в суспільстві.

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

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

Роль регулятора надмірності в системі координат

“стратегічне мислення–стратегічна культура”

відводиться ситуації стратегічного вибору на основі стратегічних знань.



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

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

Стратегічне мислення можна вважати і наслідком, і першопричиною формування процедур стратегічного управління. Відтак – основою формування нового типу культури в організації та середовищі – стратегічної культури. 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 управлінця

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

Рішення в державному управлінні спрямовані на розв’язання певних проблем державного управління, що набувають форми відповідних управлінських ситуацій. На ситуаційний характер рішень, за дослідженнями В.Малиновського, вказує й поширення їх визначення як вибору однієї з кількох можливих альтернатив. Тобто, це модель, в якій фігурує певне число 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 втілення рішень у життя. Такої точки зору дотримуються Д.Веймер і Е.Вайнінг. Стратегічне управління за такого підходу розглядається як механізм управління

і виражається через інструменти та алгоритми дій. Тобто мова про раціональну черговість, частота повторення якої формує певне уявлення про потенційний розвиток. У міру формування і проектування рішень, спираючись на їх раціональність, шляхом розширення часового горизонту, призводить до того, що раціональні уявлення втрачають свою раціональність для теперішнього моменту відліку.

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



Управлінець, який мислить стратегічно, під час розробки концепції або програми стратегічних дій аналізує ситуацію, визначаючи фактори, які можуть допомогти йому в досягненні цілей ("плюси"), і відшукуючи шляхи, завдяки яким можна підсилити ці фактори, максимізуючи позитивний потенціал дій. Також він оцінює фактори, які заважають ("мінуси"), намагаючись зменшити ризик шляхом їх послаблення

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

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

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

РОЗДІЛ 2

СТРАТЕГІЧНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ

Мета розділу:

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

Результати навчання за розділом

Після вивчення розділу слухачі повинні:

розуміти:

- базові поняття стратегічного управління
 - концепцію стратегічного управління
 - співвідношення стратегічного і державного управління
 - роль стратегічного управління у розвитку державних організацій
- володіти:
- знаннями про базові поняття концепції стратегічного управління
 - знаннями про передумови виникнення та зміст стратегічного управління
 - знаннями про роль стратегічного управління у розвитку державних організацій

Зміст розділу

Тема 2.1. Передумови виникнення та зміст стратегічного управління

Тема 2.2 Концепція і зміст стратегічного управління

Тема 2.3. Роль стратегічного управління у розвитку державних організацій

2.1. Передумови виникнення та зміст стратегічного управління

Роль управління в суспільстві

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



Без управління неможливе цілеспрямоване функціонування суспільства.

Управління здійснюється в системах “людина–техніка”, “людина–технологія”, “людина–природа”, “людина–техніка (технологія)–природа”, “людина–людина” та інших здійснюється саме тому, що первинним в ньому, “управляючим” компонентом є людина. Тобто, управління у буквальному сенсі цього поняття починається тоді, коли в яких-небудь взаємозв'язках, відносинах, явищах, процесах присутнє свідоме начало, інтерес і знання, цілі і воля, енергія і дії людини. Розглядаючи окремо ці системи, можна говорити про існування таких різновидів управління як технічне, біологічне, соціальне. Управління в системі

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

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

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

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

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



Взаємодія суб’єкта і об’єкта управління утворюють процес управління.

Водночас, В.Рижих додає, що процес управління є нічим іншим, як розгортанням механізму управління в динаміці за своїми технологічними параметрами. Тобто, процес управління характеризує систему управління, 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, за його дослідженнями, не існує без технології. Технологія управління як процес, історично бере свій початок із самого зародження управління. Управління будь-яким процесом реалізується через спеціальні органи управління і структури, скоординовані і упорядковані в часі дії яких і складають технологію управління.



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

З’ясуємо 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 та міського розвитку, а також відсутністю у держави достатнього ресурсного запасу на те чи інше вирівнювання показників життєзабезпечення територіальних громад. Поміж тим, ці виклики поставали і в попередні періоди розвитку країн у світі, вимагали досягнення якісних перетворень. Зокрема, одним із наслідків Другої світової війни стало те, що багато учених і дослідників почали працювати на оборону держави, досліджуючи нові галузі знань, що згодом привело до значних досягнень у галузі стратегічного управління.

Після закінчення Другої світової війни у компанії RAND Corporation (США) було доручено розробити нові технології та види озброєння. Герман Кан, який очолював RAND Corporation, запропонував метод мислення, що отримав назву “майбутнє-зараз” (future-now). Ідея цього методу полягала в тому, щоб за допомогою скрупульозного аналізу й використання творчої уяви скласти звіт, що міг би бути написаний людьми, які живуть у майбутньому. Терміном “scenrio” (“сценарій”) ці історії позначив письменник Л.Ростен, який запропонував таку назву, скориставшись термінологією Голівуду. Г.Кан погодився з тим, що термін “scenrio” є вдалішим, оскільки акцент у ньому зроблено не стільки на передбаченні

(прогнозуванні), скільки на створенні певної теорії чи міфу. У середині 60-х Г.Кан заснував Хадсонівський інститут, що спеціалізувався на складанні історій про майбутнє. Тобто, фактично, в управлінні було здійснено спробу подолати відсталість традиційного способу мислення та уявляти собі майбутнє.

Одночасно при Стенфордському університеті 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, і наданні консультацій у науковій та військовій сферах.

Наприкінці 60-х рр. у дослідницькій роботі таких організацій, як SRI, сталися значні зміни. Це пояснювалося низкою причин, зокрема різким збільшенням витрат, пов'язаних із в'єтнамською війною. Також це було обумовлене зростаючим інтересом до пошуку способів проникнення в більш віддалене майбутнє з метою точного планування змін у суспільстві – інтересом, викликаним соціальними потрясіннями після війни у В'єтнамі. Водночас Хадсонівський інститут розпочав пошук корпоративних спонсорів. У результаті новий стиль мислення зацікавив такі компанії, як Shell, IBM і General Motors. Тоді ж Тед Ньюленд, який очолював енергетичний гігант Shell, почав запроваджувати уявлення про майбутнє у своїй організації.

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



Починаючи з 1973 року почалися постійні і регулярні теоретичні дослідження та практичне впровадження стратегічного управління

Зміст поняття стратегічне управління

Вперше термін “стратегічне управління” був введений в ужиток на стику 60-70-х рр. для того, щоб позначити різницю між поточним управлінням на рівні виробництва і управлінням, здійснюваним на вищому рівні з метою передбачити майбутнє. Необхідність фіксації такої відмінності була викликана в першу чергу змінами в умовах ведення бізнесу, а вже потім і державного управління. Провідною ідеєю, що відображає сутність переходу від оперативного управління до стратегічного, стала ідея необхідності перенесення центру уваги вищого керівництва на середовище, для того, щоб відповідним чином і своєчасно реагувати на ті зміни, що відбувається в ньому. Актуальність такого управління пояснювалася раціональністю та глобальною світовою інтеграцією. При цьому це безпосередньо було пов'язане зі зміною способу мислення та необхідністю встановлення прямої дії. Тобто поступово формувалося розуміння поняття “стратегія”, як такого, що має глибоке коріння і широке розповсюдження та загалом розуміється як комплекс дій з досягнення визначених цілей.

Зокрема, підсумовуючи низку наукових досліджень зі стратегічного управління, менеджменту та планування Р.Фатхутдінов робить висновок, що стратегія – це програма, план, генеральний курс суб'єкта управління з досягненням ним стратегічних цілей в будь-якому області діяльності.

Стратегія повинна:

- синтезувати в собі технічні, технологічні, екологічні економічні, управлінські і інші аспекти розвитку об'єкту управління
- інтегрувати різні сторони керованого об'єкту наприклад, для організації – місію, потенціал, структуру, корпоративну культуру, систему управління тощо
- орієнтувати на досягнення не миттєвих завдань, а стратегічних цілей, що забезпечують задоволення стратегічних суспільних, корпоративних і особистих інтересів
- утілювати в собі наукові досягнення з галузі економіки техніки, управління й інших наук

- бути гнучкою, враховувати багатоваріантність стратегічних ситуацій, що виникають у просторі і в часі
- концентрувати стратегічні і тактичні конкурентні переваги суб'єктів і об'єктів управління, зовнішнього середовища, знання, уміння і досвід усього колективу. У розробці стратегії повинні брати участь усі творчі працівники організації (системи), а відповідальність за кінцеві стратегічні результати повинен нести перший керівник, за проміжних результати – відповідні керівники і відповідальні виконавці;
- бути помірно ризикованою, але не занижуючою стратегічні переваги конкурентів і такою, що не завищує свої переваги.

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

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

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

- інноваційний;
- оновлення;
- поступового вдосконалення.

Найголовніше в тому, що вони суттєво відрізняються – вони різні.

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

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

Сьогодні інновації перебувають у центрі будь-якої стратегії. Вони можуть розцінюватися як стратегія виживання в багатьох високотехнологічних секторах.

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

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

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



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

За висновками російського науковця О.Віханського слід виділити декілька конструктивних означень, що з початку науково-прикладних досліджень були запропоновані авторитетними розробниками теорії стратегічного управління. Це такі означення стратегічне управління (див. табл. 2.1)

Таблиця 2.1

Конструктивні означення стратегічного управління

Автор	Означення стратегічного управління
Шендел і Хатен	процес визначення і (встановлення) зв'язку організації з її оточенням, що полягає в реалізації обраних цілей і в спробах досягти бажаного стану взаємодії з оточенням за допомогою розподілу ресурсів, що дозволяє ефективно і результативно діяти організації і її підрозділам
Хігенс	це процес управління з метою здійснення місії організації за допомогою управління взаємодії організації з її оточенням
Пірс і Робінсон	як набір рішень і дій з формулювання і виконання стратегій, розроблених для того, щоб досягти мети організації

Поряд з цими, існує ще низка визначень, що роблять наголос на тих або інших аспектах і особливостях стратегічного управління або ж на його відмінності від управління “звичайного”. Зокрема до цього схиляються спостереження і ранні дослідження І.Ансоффа у праці “Корпоративна стратегія” (1965), зокрема те, що будь-які організації, знаходяться в постійній двосторонній взаємодії з навколишнім середовищем.

Тому враховуючи те, що стратегічне управління пов’язане з постановкою цілей і завдань організації, виділяють два основних кінцевих продукти стратегічного управління. Вони дозволяють підтримувати взаємини між організацією і оточенням задля досягнення своїх цілей та відповідають їй внутрішнім і зовнішнім можливостям (загрозам). 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 з точки зору потенційної корисності; з набору правил соціальної поведінки, дотримання яким дозволяє організації постійно домагатися своїх цілей.

2) внутрішня структура і організаційні зміни, що забезпечують чутливість організації до змін у зовнішньому середовищі. Це передбачає здатність своєчасно виявити і правильно тлумачити зовнішні зміни, а також управляти відповідними адекватними діями, що передбачають наявність стратегічних можливостей для організаційних і технологічних змін.

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



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

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.

Стратегічному управлінню притаманно з’ясувати:

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

Такий підхід знайшов відображення у працях А.Томпсона і А.Стрікланда. Дослідники пропонують означення стратегічного управління.



Стратегічне управління – це процес, за допомогою якого управлінці здійснюють строкове керівництво організацією, 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, постійно розвиваючись і змінюючись.

Характеризуючи стратегічне управління (планування), наголосимо, що в літературі існує значна кількість таких означень (див. табл. 2.2)

Означення стратегічного управління

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

Підсумовуючи характеристику означень можна запропонувати таке узагальнене означення стратегічного управління (для організації, регіону чи територіальної громади):



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

Стратегічне управління: процес і результат?

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

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

Що є важливішим і первинним у ньому?



Стратегічне управління – це водночас і процес і результат

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

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

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

Стратегічне управління як процес.

Учасниками процесу стратегічного управління є:

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

Процес стратегічного управління передбачає:

- розподіл ресурсів (фонди, дефіцитні управлінські кадри, технологічний досвід);
- адаптація до зовнішнього середовища (поліпшення стосунків організації з її зовнішнім середовищем);
- внутрішня координація;
- організаційно-стратегічне передбачення.

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

Процес стратегічного управління складається з наступних кроків:

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



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

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

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

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

Стратегія, у свою чергу, тісно пов’язана зі зміною структури мислення при виборі тої чи іншої управлінської, і не тільки, поведінки. Стратегія відрізняється від вибору стратегії у поведінці приватних фірм. Передовсім ця відмінність пов’язана з намаганням врахувати і соціальні і економічні особливості середовища та врахування ресурсних спроможностей держави як організації.

Так, саме обмеженість суспільних ресурсів у післявоєнний період і намагання досягти конкурентних військових переваг у світі стимулювало появу нових підходів та поглядів на спосіб мислення управлінців, здатності до цілісного бачення розвитку країни та окремих її секторів економіки. Ці спроби дуже швидко набули поширення та розвитку в комерційному секторі, що привернуло до стратегічного управління, його розробки, широке коло науковців. Відтак виникли різні методології застосування цього виду управління та його інтерпретації.

Однак незважаючи на розгорнуту дискусію щодо можливостей і параметрів стратегічного управління, теоретичні визначення залишаються більше описовими. Безпосередньо чи опосередковано більшість науковців вказує на це з огляду на наявність такого підґрунтя як стратегічне мислення, що має здатність еволюціонувати і трансформуватись разом з суспільством.

2.2. Концепція і зміст стратегічного управління

Поняття концепції стратегічного управління

Будь-який тип управління базується на певній концепції.



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

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

Більшість серед існуючих сьогодні концепцій управління розглядає організацію як відкриту систему, що постійно взаємодіє з елементами зовнішнього середовища: іншими організаціями; соціально-політичними і економічними інституціями держави тощо. Проте ще на початку ХХ століття у перших працях з 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 та змін задля адекватно реагування на зовнішні і внутрішні перетворення у оточуючому середовищі.

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

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

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

Концепція стратегічного управління.

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

На початку 80-х років концепцію стратегічного управління використовували 45 % корпорацій з числа найбільших. Відтак світова практика підприємництва виявила, що організації, які досягли значних результатів у конкурентній боротьбі, завдячують впровадженню концепції стратегічного управління. Таким чином, 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 та внутрішнього середовища при визначенні цілей суб'єкту 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 й політичні зміни, вплив групових інтересів, тощо).

В цілому, концепція стратегічного управління дозволяє систематизувати та виокремити такі його характерні риси:

- базується на певному поєднанні теорії: системному, ситуаційному та цільовому підходах до діяльності організації, що трактується як відкрита соціально-економічна система. Проте використання тільки однієї із зазначених засад не дає змоги досягти потрібних результатів – розвитку об'єкту управління у довгостроковій перспективі;
- орієнтує на вивчення умов, в яких функціонує організація чи територіальна громада. Це дозволяє створювати адекватні цим умовам системи стратегічного управління, що будуть відрізнятися одна від одної залежно від особливостей та характеристик зовнішнього середовища;
- концентрує увагу на необхідності збору та застосуванні баз стратегічної інформації. Аналіз, інтерпретація та застосування інформації для прийняття стратегічних рішень дає змогу визначити зміст та послідовність дій щодо змін завдяки зменшенню невизначеності ситуації;
- дозволяє прогнозувати наслідки рішень, що приймаються, впливаючи на ситуацію шляхом відповідного розподілу ресурсів, встановлення дієвих зв'язків та формування стратегічної поведінки управлінців;
- передбачає застосування інструментів та методів розвитку організацій (цілей, “дерева цілей”, стратегій, “стратегічного набору”, стратегічних планів, проектів і програм, стратегічного планування та контролю тощо).

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

Таким чином аналіз, інтеграція та застосування інформації для прийняття стратегічних рішень дає змогу визначити зміст та послідовність дій щодо змін у 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 – впорядкування 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 концепції стратегічного управління необхідно сформувати оптимальний варіант розподілу між підрозділами організації не лише бюджетів, але і стратегічних функцій і відповідальності.



Традиційним вважається висновок І.Ансоффа про те, що стратегічне управління – багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формувати та виконувати дієві стратегії, що сприяють балансуванню відносин

між певним суб'єктом управління (переважно, організаціями та установами), включаючи його окремі структурні одиниці, та зовнішнім середовищем, а також досягненню встановлених цілей.

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

Зіставляючи підходи закордонних та 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 набору.



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 концепції стратегічного управління виокремлюють три рівні стратегії:

- загальний
- функціональний
- операційний.

Ці три рівні утворюють ієрархічну ”стратегічну“ піраміду. Стратегії кожного рівня не лише взаємопов'язані, але і впливають на зміст стратегічних програм сусідніх рівнів, чим забезпечують загальну збалансованість.

Концепція стратегічного управління в управлінській діяльності

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

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

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

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



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

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

Проте “людський” аспект стратегічного управління розглядається переважно прихильниками поведінкової теорії і це пов’язано з психологічними і соціальними дослідженнями, окремих 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 загальноорганізаційні цінності, норми та правила;
- можливості організаційного (колективного) розвитку і навчання.

Зважаючи на таку особливість “людського” аспекту, існує багато об’єктивних і суб’єктивних факторів, що не дають змоги широко застосовувати стратегічне управління, досягати високого рівня обґрунтованості планів та забезпечувати необхідний ступінь їхнього виконання. Ці об’єктивні й суб’єктивні фактори можна згрупувати таким чином:

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

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

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

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

Таблиця 2.3

Принципи системи стратегічного управління

Принципи системи стратегічного управління	Зміст
Формування	– науковість побудови системи стратегічного управління на основі дотримання певної науково обґрунтованої послідовності і обраної закономірності;

	– раціональна конфігурація системи стратегічного управління, що виявляється в обмеженні числа 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; – адекватність формування системи стратегічного управління зовнішнім факторам і внутрішнім тенденціям розвитку організації.
Функціонування	– система управління повинна максимально повно задовольняти потреби організації у створенні, виборі і виконанні стратегічних управлінських рішень; – функціонування системи стратегічного управління має бути комплексним, планомірним, безперервним, ефективним і економічним; – рівномірність завантаження підсистем і елементів системи стратегічного управління; – оптимізація комунікаційних зв'язків, що потребує зведення до раціонального числа комунікаційних каналів у системі управління; – системність як умова досягнення і дієвості стратегічних рішень; – демократична самоврядність, що передбачає залучення всього персоналу організації до виконання певної частини стратегічних функцій.
Розвитку	– гнучкість і керованість системи стратегічного управління, яка здатна реагувати на зовнішні і внутрішні збурення; – динамічну стійкість системи стратегічного управління до збурюючих дій, що забезпечує стабільність системи стратегічного управління незалежно від існуючих змін у системі оперативного управління; – обмеженість граничного напруження, що означає наявність ліміту змін і перетворень системи стратегічного управління; – перетворення системи стратегічного управління потребують висококваліфікованого персоналу, що має особисту матеріальну і моральну зацікавленість і відповідний рівень організаційної культури.

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

Безпосередньо стратегічне управління ґрунтується на дотриманні таких підходів:

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

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

- органів державної влади;
- державних підприємств;
- державних (бюджетних) установ;
- інших пов'язаних з функціями держави некомерційних організацій.

Кожна з цих державних структур має специфічні завдання відповідно до функціонального призначення щодо застосування стратегічного управління загалом, так і державного

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

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



Первинним, початковим документом у системі вироблення стратегії і створення стратегічних планів є концепція. На підставі концепції розробляються стратегічні плани розвитку регіонів і територіальних громад та стратегічні плани ЦОВВ – цільові комплексні документи, в яких концептуальні положення набувають докладного й конкретного обґрунтування, а також узгодження проблемних питань

Змістові блоки концепції.

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

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

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

- макроструктурного;
- міжгалузевого;
- територіального.

2.3. Роль стратегічного управління в розвитку державних організацій

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

- 1) основою є стратегічного управління стратегічне планування, зорієнтоване на взаємовідносини організації із зовнішнім середовищем і спрямоване на вирішення питання щодо найкращого вибору траєкторії розвитку організації
- 2) стратегічне управління охоплює внутрішні складові організації, такі як її організаційна структура, стиль управління, культура тощо

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

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

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

Державні організації самостійно намагаються використовувати ту чи іншу технологію, що посилює глибину відмінностей між їхніми власними методами та потребами 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 для досягнення цілей здійснюється у різних формах 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 проходить організація. Це дозволяє прогнозувати проблеми, характерні при переході від одного етапу до іншого. Розрізняються три найбільш загальноприйняті підходи до визначення організаційного розвитку:

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

У теорії організації, що показує еволюцію підходів щодо розвитку організацій, розрізняють три типи моделей (див. таблицю 2.4).

Таблиця 2.4

Три типи моделей розвитку організацій

1. Класична модель	це модель раціональної бюрократії, або механістична модель організації. Розробка її основних положень пов'язана з іменами М.Вебера, Ф.Тейлора. Згідно з тейлорівським баченням, високоефективна організація формується за умов розподілу роботи на певні автономні, повністю програмовані елементи та наступним послідовним поєднанням цих робочих елементів до єдиного цілого. Для М.Вебера оцінкою ефективності функціонування організації є економічний показник: співвідношення виробленої продукції до використаних ресурсів. Також важливе значення надається принципу оптимального використання ресурсів. Ця модель недостатньо враховує роль та значення людських ресурсів в організаціях.
2. Модель на основі концепції людських відносин	Започаткуванням та розробкою цієї теорії займалися Е.Мейо, Д.Макгрегор, Ч.Бернард, Ф.Селзник. Модель організації будується, виходячи з положення про те, що важливим фактором діяльності організації є людина як соціальний актор. Елементами цієї моделі є такі складові, як увага до працюючих, їх мотивація, комунікації, лояльність, участь у прийнятті рішень. Моделюється система людських відносин усередині організації. Певна роль надається стилю керівництва та рівню задоволення працею. Увага, насамперед, концентрується на такій внутрішній складовій організації, як її людські ресурси та підпорядкування їм усіх інших складових організації. Відбувається абсолютизація положення про те, що, якщо усередині організації управління людськими ресурсами відбувається належним чином, то така організація нормально функціонує. При цьому вплив зовнішнього середовища згідно цієї моделі вважається несуттєвим чинником. Як і у попередній моделі, організація розглядається “закритою системою”, в якій не відбувається врахування того факту, що внутрішня

	динаміка організації формується під впливом зовнішніх факторів.
3. Бачення організації як складної ієрархічної системи, тісно пов'язаної з зовнішнім оточенням	Ця модель будується на підставі теорії систем А.Чандлера, Дж.Лоуренса, Дж.Поршам та інших. Її головна ідея пов'язана з визнанням взаємодії та взаємозв'язку елементів, підсистем, всієї системи організації із зовнішнім середовищем. Зовнішнє середовище – це є сукупність таких перемінних, які знаходяться за межами організації та на які не розповсюджується сфера безпосередньої дії з боку системи управління організації. Отже, зовнішнє середовище – це люди та інститути, з якими організація взаємодіє і які мають на неї вплив. Зовнішнє середовище має прямий та опосередкований вплив на організацію. Розрізняють два рівня зовнішнього середовища – макрооточення та безпосереднє оточення організації.

Ці три типи моделей мають широке розповсюдження у теорії і практиці сучасного управління.

Якщо звернутися до компонентів, які використовуються при аналізі зовнішнього середовища, то в спеціальній літературі найчастіше це подається наступним чином. Аналіз макрооточення державної організації передбачає дослідження впливу наступних компонентів середовища:

- інститути громадянського суспільства, політичні партії і громадські рухи, політичні процеси, державне регулювання (особливо правове регулювання та управління);
- стан економіки, технічний та технологічний розвиток суспільства тощо.

Макрооточення створює загальні умови існування державної організації. У більшості випадків вплив макрооточення не відіграє якусь особливу роль відносно окремої державної організації. Проте, ступінь цього впливу є неоднаковою 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 та ринок людських ресурсів (або робочої сили)

Життєвий цикл державної організації

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

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

Кожна державна організація заздалегідь проектується, моделюється для формування структури, підпорядкованої інтересам досягнення встановлених цілей. При проектуванні організації використовується уявлення про неї як про організм, що діє раціонально і цілеспрямовано, що має апріорі встановлену мету й удосконалює методи досягнення цієї мети. Організація розвивається циклічно, що супроводжується змінами усіх елементів системи державної організації.

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

Життєвий цикл державної організації має інший часовий горизонт та властивості циклічних перетворень. Опосередковано на такі висновки посилається О.Кузьмін і

О.Мельник, які вважають, що розвиток організації є циклічним незалежно від виду та характеру діяльності.

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



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

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

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

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



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

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

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

Підсумовуючи розгляд життєвого циклу організації наголосимо на залежності розвитку будь-якої організації від її зовнішнього, і внутрішнього середовища. Тут важливо акцентувати увагу на певній диференціації середовищ. Стійке зовнішнє середовище не завжди сприяє стійкості внутрішньому, і навпаки. Тобто життєвий цикл організації залежить від середовища, проте не абсолютно.

є джерелом життєвої сили державної організації, що містить в собі той потенціал, який

Внутрішнє дає можливість організації функціонувати, а відповідно – існувати і середовище виживати у певний відтинок часу. Проте, внутрішнє середовище може бути також причиною проблем і навіть загибелі організації, якщо воно не забезпечує необхідним для її функціонування.

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

С.Віханський та І.Наумов наводять компоненти оточення, аналіз яких дозволяє організації виконати свою місію і досягнути мети. Дж.Еванс та Б.Берман описують низку факторів, що впливають на перспективу розвитку та досягнення необхідних результатів організації. 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.

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

На переконання Ю.Губені, Я.Грона, М.Сватош, для чіткості саме цілепокладання і формулювання місії організації варто аналізувати фактори, що впливають на життєвий цикл державної організації, за допомогою SWOT-аналізу та похідними від нього методами. Тобто проводити аналіз сильних і слабих сторін організації, можливостей і загроз конкретної організації. Подібні твердження підтримуються переважною більшістю сучасних експертних і консультативних компаній. Так, класичного значення набувають твердження Дж.Брайсона про те, що на сьогодні недостатньо просто скласти чи ретроспективно проаналізувати перелік факторів (сильні, слабкі сторони, можливості і загрози).



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

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

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

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



Життєві цикли державних організацій істотно уповільненні та, подекуди, трансформуються значно повільніше за зміну суспільного середовища, якщо взагалі трансформуються.

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

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

Стратегічне управління і менеджмент: спільне і відмінності

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

Схематично стратегічний менеджмент можна подати так (див. рисунок 2.1):



Рис. 2.1. Схематичне зображення стратегічного менеджменту

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

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



Стратегічне управління переважно наголошує саме на розробці стратегічного плану.

Стратегічний менеджмент переважно звертає особливу увагу на етап реалізації.

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



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

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

Для прикладу подамо типовий перелік складників стратегічного менеджменту:

- містить встановлення перспектив здійснення напрямів політики, які, ймовірно мають вплинути на здатність досягти цілі;
- спонукає до ретельного вивчення навколишнього середовища, аби визначити ключові проблеми, а також до пошуку ресурсів, щоб пристосувати специфічні цілі до потреб;
- орієнтований на зовнішні стосунки, розв’язки проблеми, пошуки можливостей.

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

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

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

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

Послідовність тактичних заходів може допомогти в реалізації довгострокової стратегії.

Стратегія задає напрям розвитку організації. Вона дозволяє організації визначити ліпші шляхи застосування своєї компетенції до потреб і попиту та власних можливостей. Стратегічний менеджмент складається з різнопланових і часто креативних процесів, спрямованих на подолання низки перешкод, з якими стикається організація.

Стратегічний дрейф і старіння стратегії

Ще одним поняттям, що зустрічається при вивченні природи стратегічного менеджменту, є стратегічний дрейф (схематичне зображення див. рисунок 3.4). Стратегічний дрейф стосується опису зміни обставин навколишнього середовища протягом періоду часу, порівнянного з періодом реалізації стратегії.

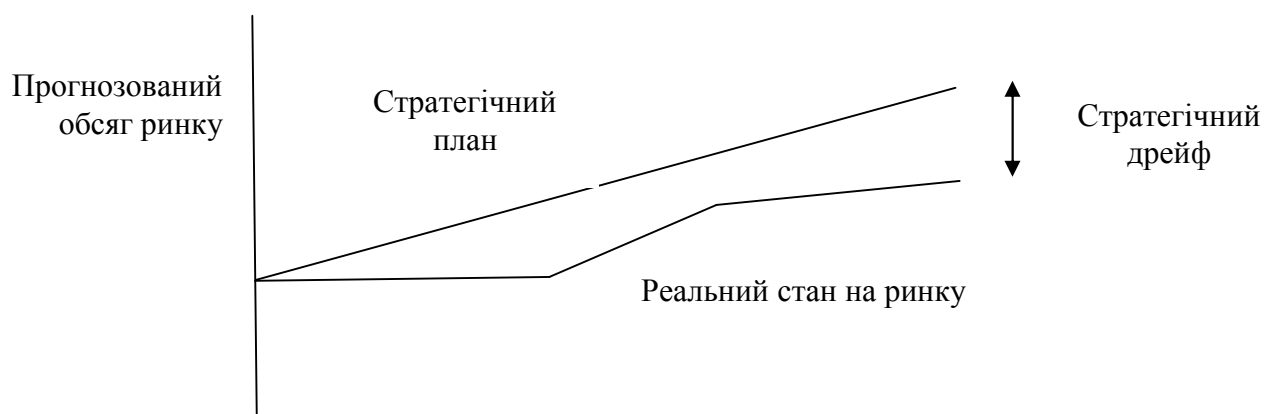


Рис. 3.4. Стратегічний дрейф

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



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

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

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

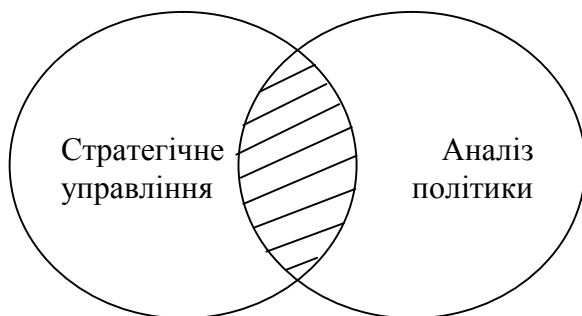
Старіння стратегії – причина невдач стратегій багатьох організацій, що досить часто відбувається.

Взаємозв'язок стратегічного управління й аналізу державної політики

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



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



Схематично взаємозв'язок стратегічного управління й аналізу політики можна зобразити так (див. рисунок 2.2).

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

Рис. 2.2. Взаємозв'язок стратегічного управління й аналізу політики

Орієнтовна схема взаємозв'язку процедур аналізу політики і стратегічного управління має такий вигляд (див. рис. 2.3).

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

Одночасно існують і відмінності між стратегічним управлінням й аналізом політики.

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

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

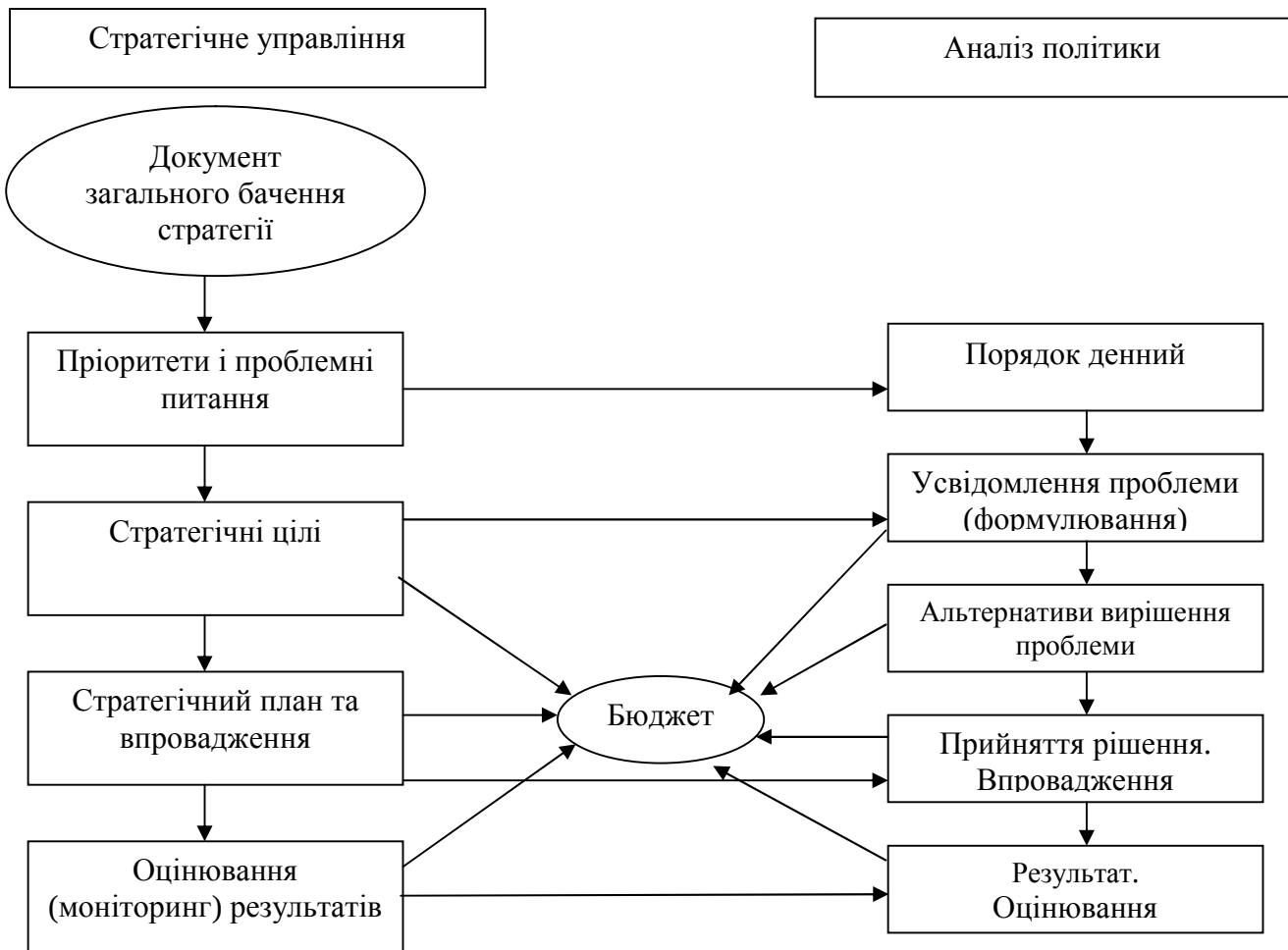


Рис. 2.3. Взаємозв'язок процедур аналізу політики і стратегічного управління

Процес розробки конкретних заходів з вироблення державної політики повинен ґрунтуватися на використанні результатів:

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

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

Широке розуміння поняття аналіз політики слід розуміти як сферу професійної діяльності – процес і процедури вироблення рекомендацій органам влади (замовникам аналізу) про найкращі серед можливих варіанти дій, які розв’язують суспільні проблеми, про оцінювання, моніторинг результатів і наслідків цих дій. Аналіз політики має бути публічним і базуватися на суспільних цінностях.

РОЗДІЛ 3

ТЕХНОЛОГІЇ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Мета розділу:

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

Результати навчання за розділом

Після вивчення розділу слухачі повинні:

розуміти:

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

володіти:

- навичками у загальному вигляді здійснювати PEST-аналіз і SWOT-аналіз
- методологією правильно здійснювати аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища
- знаннями про особливості процесу стратегічного управління і планування
- навичками здійснювати комунікації у стратегічному управлінні
- навичками втілювати на практиці підходи до подолання невизначеності середовища стратегічного управління

Зміст розділу

Тема 3.1 Стратегічне управління як процес

Тема 3.2 Технологія стратегічного управління і планування

Тема 3.3 Роль середовища в стратегічному управлінні

Тема 3.4 PEST-аналіз і SWOT-аналіз

3.1. Стратегічне управління як процес

Розробка технології стратегічного управління ґрунтується на різних підходах.

Ф.Котлер	визначає послідовність розробки стратегії, ґрунтуючись на програмі розвитку, формулювання цілей і завдань, напрями діяльності та стратегії зростання.
І.Ансофф	ділить процес розробки стратегії на етапи: – аналіз перспектив – аналіз конкурентних позицій – вибір стратегії.
У.Кінг	виділяє три стадії стратегії: – досягнення цілей за допомогою існуючих продуктів і ринків – вихід на нові ринки – розробка нових продуктів.

За значного вибору підходів до розробки стратегії наголосимо, що найдоречнішим є *процесний підхід*.



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

Для організації найбільш важливими процесами є еволюція і трансформація стратегії відповідно до змін зовнішнього середовища, а також розробка, адаптація та впровадження

стратегії. Окрім того, процесний підхід чітко визначає набір основних дій (планування, організація, мотивація, контроль), які має дотримуватися будь-який управлінець у своїй діяльності.

Згідно процесного підходу, розробка стратегії включає такі етапи:

- постановка цілей
- розробка стратегії
- пошук необхідних ресурсів

Процесний підхід дозволяє розглянути кожен етап у взаємозв'язку з іншими етапами. Тут аналізується кожен етап: визначається його функція, склад, структура, внутрішні та зовнішні зв'язки.

Аналізуючи кожен етап шляхом виділення структурних елементів, є можливим визначити фактори і шляхи проходження етапу. Тут доцільно використовувати інтегральний підхід, який дозволяє представити процес в цілому і сконцентрувати увагу на розробці стратегії.

Можемо виділити декілька підходів до вимірювання процесу розробки стратегії:

1)	стратегія як послідовна, уніфікована і інтегрована модель рішень. Стратегія є головною силою, що забезпечує всебічний і інтегральний план дій для організації в цілому. Відповідно до цієї точки зору, стратегія дає хід планам, що гарантує досягнення основних цілей організації. Розглядаючи стратегію як модель рішень, ми визнаємо, що стратегія є невід'ємною конструкцією в діяльності організації.
2)	стратегія як засіб постановки організаційної мети в рамках її довгострокових завдань, програм дій і пріоритетів при розподілі ресурсів. Це один з найстаріших і найбільш класичних поглядів на концепцію стратегії як процесу. Тут стратегія є процесом чіткого визначення довгострокових цілей і завдань організації, а також необхідних програм дій для виконання цих завдань і вишукування необхідних ресурсів.
3)	стратегія як визначення конкурентних переваг організації. Визнано, що одним із ключових завдань стратегії є процес визначення основної діяльності, якою організація займається або має намір зайнятися. Це визначає місце стратегії як основної сили, яка спрямовує і розпоряджається процесами зростання, диверсифікації, поглинання. Головним завданням у визначенні формального процесу стратегічного управління є дієве сегментування, яке, суттєво впливає на організаційну структуру організації. Сегментування є ключем для аналізу, стратегічного позиціонування, розподілу ресурсів і портфельного менеджменту. Вона чітко визначає "межі впливу" організації, вносячи ясність у те, де ми включаємося в конкурентну боротьбу і як ми збираємося це робити.
4)	стратегія як реакція на зовнішні можливості і загрози, а також знання про внутрішні сильні і слабкі сторони, необхідне для досягнення конкурентної переваги. Ключовим питанням стратегії є процес досягнення довгострокового конкурентної переваги над основними конкурентами.

Конкурентна перевага виходить в результаті повного розуміння зовнішніх і внутрішніх факторів, ризиків, які впливають на організацію. Поза організацією слід визначити сфери привабливості й тенденції, а також характеристики основних конкурентів. Це породжує можливості і загрози на які слід зважати.

Всередині організації потрібно оцінити її конкурентні можливості, які дозволяють скласти уявлення про сильні та слабкі сторони організації, і які в подальшому мають бути розвинені і скоректовані.

Процес формування стратегії можна подати схематично (див. рис. 3.1).



Рис. 3.1. Процес формування стратегії

Процес стратегічного управління і планування

Більшість експертів сходяться на п'яти ключових завданнях стратегічного управління і планування, які мають бути виконані при стратегічному цілепокладанні й розробці стратегії:

1)	визначити вид діяльності, задекларувати місію й сформувані стратегічне бачення
2)	установити вимірювані цілі
3)	розробити стратегію для досягнення цих цілей
4)	впровадити й виконати стратегію
5)	оцінити діяльність організації, оцінити нові обставини й внести правильні поправки, за необхідності

Слід обов'язково 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; для регіону; для територіальної громади; для галузі тощо);
- головні проблемні моменти у розвитку (організації, регіону чи територіальної громади), що стали причиною розробки стратегічного плану;
- основні цілі, що ставляться перед розроблюваною стратегією, та очікувані вигоди й результати;
- наявність людей, зокрема на найвищих рівнях управління, які підтримуватимуть процес стратегічного управління;
- хто більшою мірою виграватиме від результатів і буде зацікавленим прихильником процесу стратегічного управління;
- керівник процесу стратегічного управління і реалізації стратегічного плану;

- склад команди із запровадження стратегічного управління і розробки стратегічного плану (серед них: люди, які визначають політику розвитку організації, регіону чи територіальної громади; вищі управлінці; стейкхолдери; інші співробітники);
- кого слід додатково залучити до розробки стратегічного плану;
- потреба у послугах консультантів;
- кого слід залучити до експертизи й оцінювання стратегічного плану;
- часовий горизонт розробки стратегічного плану;
- який потрібен фонд часу для розробки стратегічного плану та кінцевий строк його представлення на розгляд;
- яким уявляється кінцевий вигляд стратегічного плану (стисле резюме; деталізований документ, але без тактичних і операційних подробиць; детальний план);
- які ключові ресурси і витрати потрібні і з яких джерел їх буде отримано

Суть стратегічного управління і планування полягає у виділенні істотного у всьому комплексі змін, бажаного і можливого стану організації, регіону чи територіальної громади у майбутньому. Практика застосування стратегічного управління і впровадження стратегічних планів виокремила три ключових питання цього процесу.

Три ключових питання стратегічного управління і планування:

- і**
1. Хто ми є, що ми робимо сьогодні і чому?
 2. Ким ми хочемо стати, що бажаємо робити в майбутньому і чому?
 3. Як ми намагаємось туди дістатися?

Відповідаючи на ці три ключових питання стратегічного управління і планування слід мати на увазі, що основним є чесна відповідь.



Саме правдивість відповіді є основою, базисом для впровадження стратегічного управління його продуктів, результатів, наслідків і впливів як для конкретної організації, так і для суспільства загалом.

Відповідь на ці запитання є визначально важливими для процесу стратегічного управління і розробки стратегічного плану.

3.2. Технологія стратегічного управління і планування

Процес стратегічного управління за узагальненою моделлю можна уявити у вигляді трьох блоків, кожен з яких має свою специфіку залежно від змісту завдань, результатів, інструментарію, що застосовується. Ця модель технології розробки стратегії містить такі три блоки:

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

Перший блок — *концептуально-орієнтований* – пов’язаний з отриманням результатів, що відображають категорії стратегічного управління: бачення, місія, цілі. Цей блок характеризується підвищеною відповідальністю, тому що саме тут здійснюється стратегічний вибір, ціна помилок є дуже високою.

Другий блок — *проблемно-орієнтований* – опрацьовуються пріоритетні проблеми, які підлягають розв’язанню з метою реалізації стратегії. Очевидно, що на цьому етапі ступінь невизначеності є меншим, ніж на попередньому, оскільки тут рішення приймаються в межах уже визначеної стратегії. Результат – перелік коректно сформульованих за пропонуванням алгоритмом проблем, кожна з яких характеризується конкретною метою розв’язання.

Третій – *проектно-орієнтований* – здійснюється планування дій щодо реалізації стратегічних цілей і розв’язання проблем. Цей блок характеризується найменшим ступенем невизначеності, хоча й тут вона відчувається значною мірою як завжди в процесі управління. Основним результатом цього етапу є план дій і оперативні плани.

Структурно перелічені блоки вкладаються у загальний алгоритм технології стратегічного управління (згідно Методичних матеріалів зі стратегічного планування Фонду з міжнародного розвитку США). Передовсім наголосимо на *процесуальних фазах стратегічного управління* – умовно, кроках стратегічного управління і планування:

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

Усі етапи процесу стратегічного управління і планування є важливими. Однак, вирішальним 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.



Перед безпосередньою розробкою стратегічного плану слід усвідомити його необхідність.

Для цього слід:

- визначити суб'єкти, які будуть підтримувати зусилля на цьому шляху
- створити зворотний зв'язок для залучення людей
- забезпечити доступ нових ідей
- створити середовище загальної прийнятності щодо цілей

Таке зазначення має свої витоки в широкому окресленні основних етапів процесу стратегічного управління на основі раціональних моделей. Оскільки раціональність притаманна адміністративній діяльності і формує звички та шаблони, що не лише дають змогу досягати своєї мети, а й дозволяють зберегти дефіцитний та дорогий час і увагу осіб, які виробляють та приймають рішення. Зокрема, рішення – це перебір (вибір), що ґрунтується на будь-яких наперед визначених правилах (про стратегічні рішення див. відповідний параграф підручника). У цьому ж зв'язку як послідовний приклад раціональної організації суспільства (тільки для України) існує низка проблем, перед якими постає система управління за відсутності чи не співмірності системних елементів без раціонального стержня, власне раціональної моделі управління. Відтак відносно формалізованого планування та прогнозування розвитку держави.

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

Ґрунтуючись на технології (обов'язкових елементах) стратегічного управління загалом 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 достатньо важливою складовою даного процесу.

і Для створення дієвого стратегічного плану необхідно досягнення початкової згоди щодо процесу стратегічного планування.

Ураховуючи, що стратегічне управління є складним трудомістким процесом, важливою передумовою реалізації стратегічного плану є оцінка готовності персоналу й

ресурсів організації до стратегічного управління і планування, досягнення початкової згоди щодо очікуваних результатів, інституціоналізація (закріплення) умов і вимог щодо організації процесу управління відповідним розпорядчим документом (наказом, рішенням, розпорядженням тощо).



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

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

і Дієве стратегічне планування має ініціюватися на найвищому рівні

Акцент у стратегічному управлінні на ініціативі його запровадження керівництвом організації. Відповідальним для лідера організації є формулювання стратегічного бачення й складання директив, необхідних для його реалізації. Без цих заходів шанс на те, що стратегія буде реалізована й стане успішною, край нікчемний.

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

Застереження:

і якщо керівництво внутрішньо не готове до дискусій, розбудови команди, участі у процесі стратегічного управління, розробки стратегічного плану разом з іншими представниками управлінської ланки на всіх рівнях, у такому випадку краще цю роботу і не розпочинати

Другий етап – передбачає *створення Робочої групи (РГ)*.

РГ утворюється для обговорення і затвердження всіх ключових рішень, пов'язаних з розробкою і реалізацією **стратегічного плану**. Щодо кількості членів **РГ**, то вона має бути оптимальною для роботи і тут варто дотримуватись загальновизнаних порад у сфері *управління персоналом*.



РГ із запровадження стратегічного управління – найвищий орган і мозковий центр цього процесу

До завдань РГ можна віднести дотримання організаційного процесу стратегічного управління. Цей процес містить відповідні етапи і його можна зобразити як своєрідні „сходи”, які долає команда (РГ), яка впроваджуватиме стратегічне управління і реалізовуватиме стратегічний план (див. рис. 3.2):



Рис. 3.2. Організаційний процес стратегічного управління для РГ

Кожна "сходинка" є визначально важливим етапом творення стратегії. Команда, що запроваджує стратегічний план має необхідне знання (перша сходинка) зі сфери

стратегічного управління і планування і для неї актуально-важливим є створення атмосфери довіри як до людей загалом, так і до процесу стратегічного управління зокрема. Без довіри (друга сходинка) немає сенсу авторитарними методами впроваджувати стратегію, оскільки вона буде відторгнута або невизнана.

Наступна сходинка – це "надія". Тобто стратегічний план, як документ і стратегічне управління як процес мають давати надію як для окремого працівника чи громадянина, так і для всієї організації, регіону, громади загалом. Ця надія підтверджується реальними і конкретними діями РГ з реалізації стратегічного управління, що відповідають проголошеним цілям і спрямовані на виконання завдань стратегічного плану.



Особливістю цих етапів (сходів) є те, що підніматися можна тільки догори – зворотного шляху немає.

Неможливо піднявшись на сходинку "Довіра" спуститись назад на сходинку "знання" адже більше цій команді довіряти не будуть. Тому для команди, яка впроваджує стратегічне управління слід на початку цього процесу визначитись підніматись цими "сходами" чи ні: впроваджувати стратегічне управління і розробляти стратегічний чи ні.

Третій етап – *аналітичний* – дозволяє через здійснення *PEST-аналізу* (**P**olitical – політичні, **E**conomic – економічні, **S**ocial – соціальні і **T**echnological – технологічні чинники) і *SWOT-аналізу* (**S**trengths – Сильні сторони; **W**eaknesses – Слабкі сторони; **O**pportunities – Можливості; **T**hreats – Загрози) визначити сильні і слабкі сторони, можливості і загрози та стратегічні зв'язки, сприяти формулюванню місії, цілей і завдань у стратегічному плані.

3.3. Роль середовища в стратегічному управлінні

Для детального визначення параметрів середовища, які впливають на діяльність організації і які вона повинна контролювати й, по можливості, адмініструвати, потрібне проведення детальнішого дослідження. Стратегічний план формується у певному середовищі, найважливішим тут є:

Вид середовища	Зміст
Соціальне середовище (Social environment)	культурні, етнічні, релігійні та інші звички, соціальну структуру суспільства, очікування, моделі поведінки та способи взаємодії і взаємозв'язку між ними, що їх встановлює кожне суспільство
Фізичне середовище (Physical environment)	– географічні характеристики: клімат, природні ресурси, топографію, архітектура тощо; – демографічні характеристики: чисельність і динаміка населення, розселення, урбаністичні умови, вікова структура населення та інші фізичні характеристики, що визначають спосіб життя, прийнятий у суспільстві
Економічне середовище (Economic environment)	економічна система, зміст та активність економічного життя суспільства, 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 інститути, владні структури, чинне законодавство, політичні партії, громадські організації, групи спеціальних інтересів, лобізм, переважаюча ідеологія, політична культура, нагальні політичні проблеми даного моменту



Аналіз середовища розширює можливості стратегічного управління і планування, підвищує поінформованість керівництва про вплив факторів зовнішнього середовища, за допомогою галузевого й ринкового аналізу. Аналіз середовища концентрується на первинному впливі стратегічних змін і дає час для вивчення можливостей і розробки відповіді на зміну. Добре налагоджений аналіз зовнішнього середовища служить системою раннього попередження

Потреба проведення такого аналізу збільшується для великих організацій, регіонів чи великих територіальних громад, які мають різну діяльність і потребують значних інвестицій. Окрім того, аналіз середовища є необхідним в умовах складних і турбулентних змін з високою ймовірністю загроз.

Експерти з питань стратегії виділяють сім критеріїв визначення міри глибини аналізу середовища, який необхідний для організації:

1)	Чи впливає зовнішнє середовище на процеси надання послуг й прийняття рішень?
2)	Чи вплинули непередбачені зміни середовища на відмову від виконання попередніх довгострокових планів?
3)	Чи траплялися раніше в середовищі неприємні сюрпризи?
4)	Чи збільшується конкуренція в галузі чи сфері?
5)	Якою мірою виявляється турбота про кінцевого споживача?
6)	Чи спостерігається збільшення кількості й видів зовнішніх сил, що впливають на прийняття рішень, і чи збільшується взаємодія між ними?
7)	Чи задоволене управління попередніми роботами із планування й прогнозування?

Формулювання **стратегії** пов'язане з *відповідністю можливостей організації її середовищу*. Це не найпростіше завдання, і його виконання пов'язане з низкою труднощів. Для того щоб упоратися з ними, управлінцям необхідно виявити мудрість, розуміння своєї сфери, ролі організації, її середовища й можливих засобів реагування на різні ситуації. Окрім того, є можливість одержати точніше розуміння *середовища* за допомогою використання моделей аналізу.

При спробі привести у відповідність *можливості організації й умов середовища* виникають дві важливі *обставини*:

1. **Середовище** містить у собі багато різних факторів впливу:
 - ухвалити рішення щодо того, які фактори мають, або можуть мати, найбільший вплив на організацію не просто.
 - просто скласти перелік факторів впливу – недостатньо. Потрібно провести аналіз цих факторів, оцінити їхній потенційний вплив і шляхи взаємодії з вашою організацією. Тільки за таких умов ви одержите повну картину.
2. Окрім того, існує питання з невизначеністю:
 - важко зрозуміти історію впливу зовнішніх факторів на організацію. Ще складніше зрозуміти ступінь їхнього впливу в майбутньому.

Вплив зовнішнього середовища

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

Чинники середовища	Зміст
Ситуація в галузі чи сфері	загрози з боку інших організацій, особливо тих, які недавно 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 чи для галузей, пов'язаних з Інтернет-діяльністю. На інших ринках, навпаки, перед новачками стоять суттєві вхідні бар'єри, тобто низка факторів впливу, які утруднюють вхід до сфери чи галузі. Для бізнес-середовища М.Протер у своїй праці, присвяченій моделі конкурентних сил, описує ці фактори
Економічні й культурні	зміни в економіці впливають на ведення бізнесу. Такі фактори, як інфляція, рівень безробіття, рівень економічного росту, стадія ділового циклу (спад, процвітання) впливають на бізнес. Більшість країн західного світу сьогодні переживають перехід від промислового устрою господарства до економіки послуг. Ця тенденція, особливо помітною є в США, характеризується ростом високотехнологічних секторів і всепроникаючою роллю інформаційних технологій у всіх сферах

	економіки. Державний і приватний сектори розглядають інформаційні технології як найважливіший фактор підвищення дієвості їх діяльності і досягнення конкурентоспроможності. Така ситуація викликає поза межний фокус на даному аспекті сектору послуг, роблячи істотний вплив на бізнес загалом. Збільшена залежність від комп'ютеризації спонукала західні країни до значного скорочення управлінських рівнів в організації і зменшення кількості зайнятих. Ці зміни також привели до впевненості в тому, що відбувся культурний перехід від взаємовідносин на основі соціальних класів суспільства до взаємовідносин між економічними класами. Результатом цього може бути організаційна необхідність у встановленні діалогу між управлінням і працівником, тобто демократизації організації
Технологічні	зі всіх факторів впливу середовища технологія змінюється найшвидше. Сьогоднішня швидкість розвитку в секторі комунікації й інформаційних технологій перевищила швидкість технологічного розвитку кінця 1990-х рр. Недавно управлінці для того, щоб бути дієвими мали тримати руку на пульсі технологічного розвитку. Сьогодні для завоювання конкурентної переваги необхідно бути попереду нього. Деякий ключовий внесок, що вносять технології у переважній більшості випадків було б наївно допускати, що технології є відповіддю на всі проблеми бізнес-середовища чи обов'язково призводять до розвитку
Міжнародне середовище	сферою змін в мікросередовищі є глобалізація, інтернаціоналізація ринків і товарів. Кінець XX ст. став періодом глобалізації суспільних відносин, великого бізнесу. Глобальні суспільні зміни, товарні та маркетингові стратегії і дії відображаються в транснаціональному підході, що застосовується співробітниками і власниками цих глобальних корпорацій. Глобалізація суттєво вплинула не тільки на обмін товарів і послуг, але і на суспільні процеси. Особливого значення набуло питання оптимізації управлінських систем. Ми живемо в умовах великого глобального взаємопроникнення, глобального управління, ринку, який стає все меншим завдяки конкуренції і розвитку технологій. В Європі свідченням цих процесів є лібералізація колишніх комуністичних економік, розвиток електронної торгівлі, зростання нових торгових союзів, скорочення витрат на транспорт, інформацію, зв'язок. Також трансформації колишніх республік СРСР, входження частини з них до Європейського союзу, створення СНД тощо. Ця зростаюча незалежність означає, що розвиток локальних політичних, економічних, соціальних і технологічних середовищ призведе до появи хвильового ефекту, що пронизує дуже чутливе глобальне співтовариство. Ключовими переконаннями щодо просування глобальної стратегії є виявлення фінансових і маркетингових можливостей, які можуть передбачити вибрана стратегія. Одночасно слід усвідомити, що хоча деякі споживачі сприймуть "глобальний" продукт, інші будуть очікувати більшої диверсифікації послуги чи товару, що забезпечує відповідність їх очікуванням. Це з одного боку, питання знаходження балансу між економією витрат і збільшенням доходів, генерованого глобальною стратегією, і відповідності потребам покупців продуктів компанії, з іншого. Тому управлінням, які формують стратегію, необхідно врахувати глобальні фактори впливу і важливість місцевих і регіональних відмінностей. Гасло "думай глобально – дій локально" є актуальним для врахування факторів міжнародного середовища
Освітні	сьогодні наше розуміння технології і розвитку наукового й ділового знання стало унікальним. Можливість передання знань засобом таких

	провідників як Інтернет, стало надійним і доступним. Дехто сподівається, що такий обмін і розвиток знань не супроводжується зростанням мудрості. Цікавим моментом зростання освіченості, послідовного збільшення знань стало підвищення професійності робочої сили загалом. Не претендуючи на всебічне охоплення, можна помітити скорочення рутинної праці і зростанням потреб у складніших підходах до виконання завдань і процесів. Відповідно, збільшився інтерес до таких освітніх програм як <i>”Організація, що навчається”</i>. Окрім того відбулося зростання інтересу до двох концепцій: індустрії, заснованої на знаннях й індустрії знань. В організаціях індустрії, заснованих на знаннях, намагаються оптимізувати операції визначеного промислового процесу, наприклад, підвищення стандартів освіченості шляхом проведення тренінгів. Наголос на оптимізації послуг і процесів. Навпаки, для організацій індустрії знання вже є предметом торгівлі. Організації в індустрії знань конкурують одна з іншою у винахідливості з якою вони можуть конфігурувати і презентувати знання
Політичні	політичний вплив можна розглядати з двох сторін. З однієї – вплив може здійснюватися діючою владою чи міжнародними політичними ініціативами, а з іншого – політичними змінними всередині визнаного середовища. Сьогоднішні популярні тенденції спрямовані швидше на партнерство і альянси, орієнтовані на суспільство, ніж на виключно ринкову політичну ідеологію. Також можна сказати, що ще однією політично залежною сферою стратегічних змін є надання головного місця споживача і задоволення їхніх потреб як ключової політичної цілі кожної організації
Правові	організаціям необхідно передбачати і готуватися до змін у правових процедурах. Прикладом є впровадження строгіших заходів регулювання у сфері стандартів охорони здоров’я і безпеки. Усвідомлення сучасної правової думки дозволяє організаціям завчасно підготуватися до змін і передбачити цей аспект при розробці стратегії
Етичні	етика стосується моральних принципів, які є наріжним каменем людських взаємовідносин і поведінки. Вона визначає рівень людського добробуту і виявляє чинники, що впливають на задоволеність людини. Етичні аспекти стратегії містять суб’єктивні відчуття від поведінки людини. Всі люди, що ухвалюють рішення, деякою мірою володіють моральною філософією, навіть якщо вони не усвідомлюють цього. Ця філософія допомагає визначити особисті завдання, відрізнити погане від хорошого і оцінювати бажаність такого чи іншого варіанту розвитку подій
Медійні	в межах організаційної стратегії має сенс передбачити вплив інтересу мас-медіа до роботи, що здійснюється. Цей вплив може мати вираз двома взаємно конфліктними полями. Інтерес до успіху організації, наступна інформація у ЗМІ, яка може викликати суттєвий інтерес і публічне визнання. З іншого боку, інтерес ЗМІ до запропонованих змін, які можуть бути непопулярними в суспільстві, будуть презентовані негативно й контрпродуктивно. Тому організації бажано забезпечити продуману і уважно сплановану роботу у сфері ЗМІ, яка забезпечить стійке взаєморозуміння між громадськістю і організацією при посередництві ЗМІ. Вплив, який здійснює дієва PR-робота, на думку широких мас, збільшує ймовірність успіху впровадження нової стратегії. Така робота повинна бути складовою частиною системи усіх комунікацій і опосередковано підтримувати споріднені види діяльності в межах цієї системи

Впливу стейкхолдерів	стейкхолдери можуть визначатися як "ті особи чи групи осіб, організації і установи, які впливають на поведінку організації у відповідності до своєї політики і діями в оточуючому середовищі". Стейкхолдером може бути будь-хто, хто може мати інтерес в організації. Тому ці особи можуть бути розділені на дві категорії: ті, хто має <i>внутрішній інтерес</i> і ті, хто має <i>зовнішній інтерес</i> . Всі вони рівномірно втягнуті в оцінку дієвості організації і намагаються вплинути на її діяльність, тому для організації важливо визначити які результати роботи хвилюють стейкхолдерів. Існують різноманітні форми аналізу стейкхолдерів, але вони переважно використовуються для узагальнення і простого перелічення тих із стейкхолдерів, хто впливає на стратегічний розвиток організації, без аналізу суті цього впливу (провідне, для підтримки, шкідливе, сприятливе тощо)
----------------------	--

Роль стейкхолдерів і груп інтересів у стратегічному управлінні

Стейкхолдери (Stakeholders) є учасниками процесу стратегічного управління і планування, головні фігури в якому – **виробники стратегії**, зокрема, *особи, що приймають рішення (ОПР)*, а також **експерти стратегії**.

Ідентифікація **стейкхолдерів** – обов'язковий складник стратегічного управління, оскільки така ідентифікація це виявлення всіх тих осіб (груп осіб), які мають відношення до процесу стратегічного управління (як у владі, так і поза органами влади).

Тобто всіх, *кого стосується сучасний стан і можливих досягнень* (пов'язані із цим затрати, продукти, результати і наслідки реалізації стратегії). **Стейкхолдери** – це особи, які у певному сенсі є "пайовиками" *процесу стратегії*, тому що вони мають "пай" – їх обов'язково слід брати до уваги в процесі **стратегічного управління**.

При здійсненні **стратегічного управління** і складанні **стратегічного плану** варто проводити *консультації* із двома групами **стейкхолдерів**:

1)	із представниками груп інтересів і
2)	зацікавлених органів влади

Групи інтересів

– інституційовані групи учасників (можуть урахуватися формальні й неформальні зв'язки, що поєднують учасників у групи), які мають спільний інтерес у процесі стратегічного управління.

Приклад

Прикладом є групи бізнесів-інтересів, лобістські групи підприємців; політичні партії й рухи (напр., "зелені", з якими варто рахуватися при реалізації більшості інвестиційних проєктів, що впливають на довкілля).

Із представниками **груп інтересів** необхідно проводити відповідні *консультації* в процесі **стратегічного управління** і **планування**, особливо, перед прийняттям яких-небудь рішень.

Другу групу **стейкхолдерів**, із представниками якої варто проводити попередні *консультації*, складають **зацікавлені органи влади**

– органи, з якими повинні узгоджуватися ті або інші питання, що стосуються процесу стратегічного управління.

Коло таких органів влади визначається нормативними документами або експертним шляхом, з урахуванням доцільності.

Аналіз стейкхолдерів це з'ясування:

- позиції, поглядів і ставлення зацікавлених груп, лідерів, ЗМІ тощо до проблеми (кого стосуються, зачіпає проблема і хто має важелі впливу на можливі варіанти вирішення/поглиблення проблеми);
- організацій: установи, що підтримують/заперечують рішення.

Взаємини організації із **стейкхолдерами** зазнають впливу *двох* визначальних факторів:

1)	Сила стейкхолдерів:	– володіння такими ресурсами, як сировина й матеріали, трудові ресурси тощо і можлива монополізація таких ресурсів; – влада, наприклад, урядові чи на рівні місцевого самоврядування або контролюючі органи; – вплив, наприклад, лобіювання тощо.
2)	Ступінь інтересу,	стейкхолдери демонструють щодо організації. Наприклад, чи надають перевагу опосередкованій участі в розвитку організації чи хочуть активнішого залучення до її справ?

Грунтовне розуміння позиції стейкхолдерів сприятиме точнішому прогнозуванню можливих ситуацій і сценаріїв розвитку подій. Воно дозволяє формувати й застосовувати зрозуміліші стратегії управління відносинами із стейкхолдерами.

Щодо *впливу стейкхолдерів* на стратегічний напрям розвитку організації, то необхідно відповісти на деякі важливі питання:

- чи володіємо ми повною інформацією про очікування стейкхолдерів чи ми ґрунтуємося на припущеннях?
- які конфлікти й можливі відповідні дії?
- які нинішні реакції у відповідь з боку організації?
- якими їм варто бути?

Для з'ясування рівня впливу стейкхолдерів на процес стратегічного управління і складання стратегічного плану варто заповнити таблицю заінтересованих сторін(див. таблицю 3.1)

Таблиця 3.1

Таблиця заінтересованих сторін

Назва заінтересованої сторони (1)	Оцінка міри заінтересованості (2)	Оцінка впливовості заінтересованої сторони (3)	Значимість для реалізації заінтересованої сторони (4)	Роль, яку може зіграти заінтересована сторона в реалізації стратегічного плану
Заінтересована сторона 1				
Заінтересована сторона 2				
Заінтересована сторона 3				
І т. д.				

Для заповнення *таблиці заінтересованих сторін* слід враховувати такі компоненти:

1) для визначення заінтересованих сторін необхідно врахувати наступні питання:

- хто може одержати користь від Програми?
- на кого вона може вплинути негативно?
- хто є прихильниками Програми?
- хто є супротивниками Програми?

2) оцінка міри заінтересованості здійснюється за допомогою шкали від 0 до 4, де

- сильно заінтересовані
- скоріше заінтересовані, ніж ні
- не заінтересовані
- опоненти
- 0 - не відомо.

3) для оцінки впливовості заінтересованої сторони необхідно врахувати:

- повноваження й статус (політичної, соціальної й економічний) кожної сторони
- ступінь організованості

- ресурси, які може мобілізувати заінтересована сторона
- неофіційний вплив
- відносини з іншими заінтересованими сторонами

Оцінка міри впливовості здійснюється за допомогою шкали від 0 до 4, де

- дуже впливова
- скоріше впливова
- скоріше не впливова
- зовсім не впливова

0 - не відомо

4) Оцінка рівня значимості здійснюється за допомогою шкали від 0 до 4, де

- дуже значуща
- скоріше значуща
- скоріше не значуща
- не значуща

0 - не відомо

Щодо **бізнес-стратегій**, то до числа *зовнішніх стейкхолдерів* належать споживачі, постачальники, урядові структури тощо. До *внутрішніх стейкхолдерів* належать власники, менеджери і співробітники. У великих компаніях можуть бути тисячі співвласників – акціонерів. Кожна із *груп стейкхолдерів* має зрозумілий інтерес в успіху підприємства. Отже, необхідно брати до уваги їхній внесок і ступінь впливу на стратегічні процеси.

Бізнесу потрібна підприємницька складова, здатна до інновацій і прийняття на себе ризику. Без цього важко уявити собі існування організацій. Точно так само, в умовах великого підприємства діяльність акціонерів буде мати різний ступінь впливу на директорів, найманих менеджерів і інших співробітників, кожен з яких має обмежений вплив на діяльність організації (див. рис. 3.2).

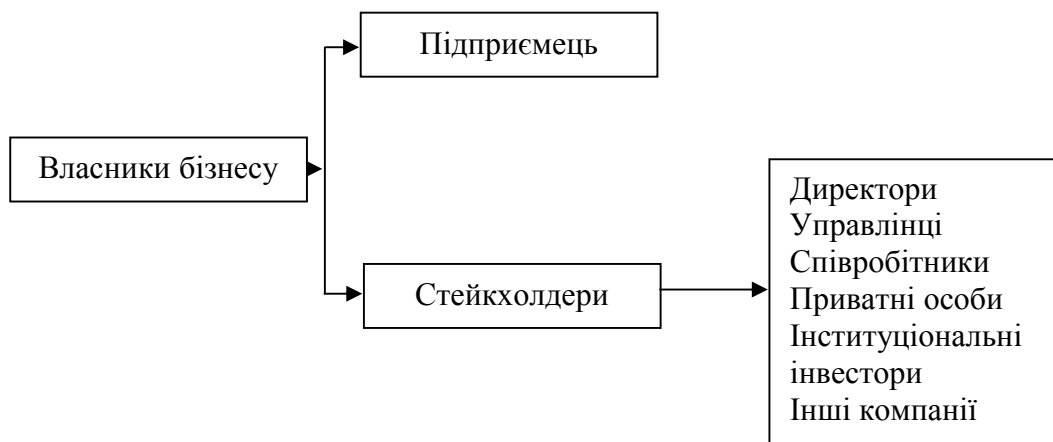


Рис. 3.2. Загальна інформація про власників бізнесу

З'ясовуючи роль *середовища* варто наголосити й на інших учасниках *процесу стратегічного управління*.

Виробники й експерти та консультації з громадськістю у стратегічному управлінні

Виробники стратегії – це ті, хто "робить" стратегію, тобто особи, відповідальні за її розробку й прийняття рішень в органах влади.

Серед *виробників стратегії* обов'язково виділяють **замовника стратегічного плану** і раховують **ОПРів**, оскільки вони безпосередньо впливають на *процес прийняття рішень*.

Експерти стратегії – це аналітики, які власне й здійснюють **попередній аналіз** (*ex-ante аналіз*), готують рекомендації для **замовника стратегічного управління** і складання **стратегічного плану** й здійснюють **підсумковий аналіз** (*ex-post аналіз*).

В залежності від часу здійснення *аналізу* (по відношенню до моменту ухвалення рішення щодо *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.

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 (щодо нормативно-правових актів – див. параграф Система стратегічного управління в Україні). *Принцип відкритості і прозорості* при створенні стратегічних планів відповідає основоположним підходам *демократії, демократичного управління, належного* (Good Governance – докладніше див. **Додаток 04**) і *чутливого врядування* (Sensative Governance) і вимагає *гласності*, тобто громадяни мають бути в змозі спостерігати за виробленням **стратегічних планів** через складний процес суспільного обговорення за участю урядовців та представників недержавних організацій. (Докладніше про концепція належного врядування (Good Governance) державному управлінні див. **Додаток 05**).

Приклад:

Сьогодні понад 30% вартості нових автомобілів ставиться за рахунок комп'ютерної електроніки, подібної до тієї, що використовується в аерокосмічній галузі. В автомобілях вищого класу цей відсоток ще вище.

Автовиробники досліджують технологічне середовище для забезпечення своїх машин новинками всіх розробок у цій сфері й, отже, конкурентоспроможності продукції.

У цьому прикладі зі сфери автомобілебудування технологічні розробки у галузі електроніки є найважливішим зовнішнім фактором конкурентної переваги. Чи можна провести паралелі з вашою галуззю господарювання або ринком, на якому пропонуються ваші товари? Ви повинні вирішити, у яких сферах макросередовища варто проводити дослідження, моніторинг, прогнозування й оцінку.

Сьогодні *етичні питання середовища* перебувають під пильною увагою. Споживачі найчастіше роблять вибір на користь тієї чи іншої послуги основі *етичних стандартів*.

Приклад:

Прикладом комерційного розвитку, що виник з етичних питань, є фонд взаємовигідної торгівлі (Fairtrade Foundation). Фонд був заснований на основі ідеї, що виникла в 1994 році, про альтернативу надання допомоги підприємствам країн третього світу, таким як виробник шоколаду "Золото майя" – компанія Green and Black. Ідея "торгувати, а не допомагати" стала набирати популярність серед супермаркетів, що реалізують сьогодні різноманітні асортименти продуктів Fairtrade.

Приклад:

Tesco не є компанією, про яку ми зразу згадуємо, розмовляючи про екологію. Навпаки, її часто критикують за недостатньо поважне ставлення до природи. Тому коли недавно компанія оголосила про запуск стратегічної ініціативи по боротьбі зі зміною клімату, можна було очікувати скептичного відгуку громадськості (з текстом можна ознайомитися за адресою - [TESCO.pdf](#)).

Компанія Tesco зобов'язалася різко знизити викиди вуглецю у своїх магазинах, дистриб'юторських центрах і ланках поставок, а також оголосила про використання "вуглецевих етикеток" на своїх продуктах, щоб покупці могли оцінити величину значення вуглецевих викидів так само, як вони вивчають калорійність продукту.

Це починання могло бути розглянуте як цинічний рекламний виверт для подальшого захоплення ринкової частки на "зеленому фургоні". Однак, відгук був досить позитивний. Як удалося цього досягти? Чи зіграли тут провідну роль ретельно сплановані PR-Дії?

Чинники внутрішнього середовища

Наступним кроком є з'ясування **внутрішнього середовища**, тобто *слабких і сильних* сторін організації чи іншого об'єкта впровадження *стратегічного плану* (див. також матеріал параграфу PEST-аналіз і SWOT-аналіз підручника). Чинники внутрішнього середовища здійснювати за шаблоном, поданим у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Внутрішні фактори	
СИЛЬНІ СТОРОНИ	СЛАБКІ СТОРОНИ
1)	1)
2)	2)
3)	3)
...	...

При заповненні таблиці варто робити градацію факторів (починаючи з найсильнішої/найслабшої сторони) з позиції експертної оцінки.

Чинники внутрішнього середовища. Під чинниками **внутрішнього середовища** маємо на увазі *фактори*, які містяться *усередині організації* й впливають на її **стратегію**. До цієї категорії відносяться такі *фактори*, як *організаційна культура* й *структура* (перед заглибленням до теми наголосимо на важливості системного аналізу в організаційному контексті).

Що є системою в контексті організаційного аналізу? Найпростіше пояснення полягає в тому, що система це "чимось" із *взаємозалежними частинами*. Кожна частина при цьому має своє призначення, впливаючи на інші й залежачи від цілого. *Концепція взаємозалежних частин* (у теорії систем вони називаються підсистемами) вказує на те, що тоді як *система* може бути розібрана на частини, щоб бути науково вивченою, її корисність може бути оцінена тільки, коли *система* працює як ціле.

Система має багато рівнів, тому можливо проведення *системного аналізу* на рівнях суспільства, організації, структурного підрозділу й навіть окремих співробітників.

1.	Першим важливим аспектом системного аналізу при цьому є необхідність усвідомлення розглянутого рівня.
2.	Другим – система може бути по-різному розумітися на різних рівнях організації.

Однією з переваг проведення *системного аналізу* є *розвиток організаційної системи* і її *підсистем* з урахуванням різноманіття перспектив. Ця процедура дозволяє виявити *набір факторів*, що відіграють важливу роль у **внутрішньому середовищі**.

Системний аналіз, як і інші форми неформального аналізу, дозволяє визначити різні перспективи організації, з огляду на внутрішні фактори, що впливають на стратегію.

Організаційна політика

Будь-яка організація повинна мати **основне призначення** – "причину бути або існувати" – **Місію**.

Формулювання **місії** визначає *призначення організації*. Згодом **місія** повинна бути прояснена для того, щоб відповідати змінам або можливостям організації, що збільшилися або щоб переглянути відносини між організацією і **зовнішнім середовищем**.

Б.Брюс і К.Ленгдон доводять, що **формулювання призначення** організації треба час від часу переписувати. Воно відрізняється від ширшого **формулювання місії**. **Формулювання призначення** може бути *слабким* або *сильним*.

Як зовнішнє середовище впливає на внутрішнє

Ми відзначали, що зовнішні пускові механізми викликають різну реакцію в різних організаціях. *Внутрішня стратегія*, що формується, залежить від характеристик організації й впливу її **внутрішнього середовища**, наприклад, *культури, організаційної структури* тощо.

Реакція організації на фактори впливу **зовнішнього середовища** відбувається в *чотирьох* вимірах:

Чутливість до контексту	Управлінці добре поінформовані про ринкові можливості і внутрішні ресурсні й організаційні можливості своєї організації. Таке знання може включати в себе глибоке розуміння кращої поведінки організації в умовах змін. Деякі організації мають довготривалу історію досягнення, не перебуваючи на перших місцях компаній, які проводять інновації, але їх першокласна, ретельно продумана діяльність дозволяла їм кожного разу отримувати перемоги над конкурентами. Інші організації мають традицію бути інноваційними лідерами, що також дозволяє їм завойовувати домінуючі позиції. Так що тут можна говорити про чутливість до культури і можливостей.
Намагання діяти	Для прийняття правильних рішень управлінці використовують свою винахідливість, креативність, майстерність і намагання експериментувати. Природа рішень – упереджувальна чи реагуюча – залежить від можливостей і використання доступних ресурсів для знаходження життєздатного рішення. Така модель передбачає намагання до дій за відсутності чіткого розуміння про те, як все може статися в майбутньому.
Фокусування на результатах	Управлінці-прагматики. Вони намагаються забезпечити результат, але не напружуються щодо способів його досягнення. Це означає, що рішення про те, щоб зайняти активну чи вичікувальну позицію залежить від результатів, які дасть кожен із підходів, що є стратегічним вибором організації, а не автоматичним переключенням між підходами. Окрім того, у випадку широкомасштабних змін, можна визначити в яких випадках залишатися на активній вичікувальній позиції, а в яких випадках – віддати пріоритет реагування на обставини, що складаються.
Відкритість до невизначеності	Низка розроблених на сьогоднішній день інновацій у сфері управління до деякої міри притупляють увагу, що негативно впливає на здатність управлінців дієво реагувати на виникаючі непередбачувані обставини. Широко розповсюджений акцент на активну модель поведінки може створити хибну уяву того, що вдасться подолати будь-які обставини. В переважній більшості управлінці виявляються в ситуації, коли вони зобов'язані діяти швидко, не маючи при цьому впевненості в правильності вчинків.

Внутрішнє й зовнішнє середовища впливають на стратегію організації.

! Наголосимо, що визначальне значення для *запровадження* стратегічного управління і планування має **зовнішнє середовище**. Саме зовнішнє середовище є спонукальним мотивом для впровадження стратегічного плану.

Для розуміння факторів цього впливу необхідно врахувати безліч точок зору – від позиції вищого керівництва до найманих співробітників, споживачів та інших, хто залежить від успіху даної організації.

Дж.Джонсон і К.Скоулз виділяють *три ключових кроки в аналізі середовища*, у якій функціонує організація.

Крок 1	Інспектування впливу середовища, що містить в собі визначення факторів впливу, які виявили вплив на розвиток і діяльність організації в минулому і які будуть суттєвими в майбутньому
Крок 2	Оцінка міри невизначеності середовища, в якій функціонує організація. Якщо середовище відносно стабільне, то можна застосувати історичний і поточний аналіз. Але якщо середовище динамічне, то більше уваги заслуговує використання прогностичного аналізу
Крок 3	Проведення докладного аналізу конкретних факторів впливу середовища. Визначити важливі сили впливу допомагає структурний аналіз

Оцінка середовища

Одержавши певне розуміння *середовища*, управлінці за допомогою деяких видів аналізу намагаються виявити певні *сили* й *тенденції* його розвитку. [Р.Е.Майлз](#) розробив *систему діапазонної оцінки типів середовища*.

Аналіз середовища складається з відповідей на такі запитання, наскільки:

- складне середовище? Скільки різних сил впливають на середовище?
- рутинним є взаємодія організації з різними частинами середовища?
- спочатку взаємозалежні й відділені один від іншого суттєві зміни середовища? *Ключова проблема*, з якої стикаються організації, пов'язана із силами *середовища*, які спочатку не пов'язані й перебувають на відстані одна від іншої, а згодом поєднуються й формують непереборну силу, що викликає організаційні зміни. Такі "поля турбулентності" важко помітити поки вони перебувають у відносно спокійному стані.
- динамічні й непередбачені зміни, що відбуваються навколо організації? Якщо зміни відбуваються швидко, то організації важко утримати свої позиції. Якщо ж вони непередбачені, то дізнатися про майбутнє, практично неможливо.
- велика ємність сировинної бази й виробництва? Як сили середовища впливають на вхідні й вихідні потоки (постачальників і споживачів) відповідно?
- гнучкий вибір поля діяльності? Чи може ваше організація розвинути нові сфери діяльності або ця можливість чим-небудь обмежена?

Невизначеність середовища

Очевидно, що важливим проблемним питанням **стратегічного управління і планування** є *невизначеність середовища* і подолання цієї *невизначеності* (див. рис. 3.3)

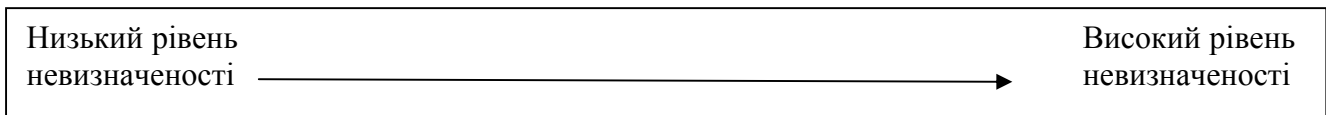


Рис. 3.3. *Невизначеність середовища*

Тому аналізування слід починати з відповідей на деякі дослідницькі запитання:

- наскільки невизначене середовище?
- які причини цієї невизначеності?
- як варто долати невизначеність?

Невизначеність середовища збільшується через:

Динамічність середовища	Динамічність середовища пов'язана з рівнем і частотою змін, що відбуваються. Вона визначає рівень зміни середовища організації і вимірюється за допомогою визначення швидкості зміни суспільних настроїв, запитів і зворотної реакції від споживачів послуг. Чим більша швидкість змін, тим динамічніше середовище
Складність середовища	Складність середовища пов'язана з низкою зовнішніх факторів, які впливають на організацію, наприклад, різні суспільні групи, різні потреби, різні послуги. Чим більше таких факторів, тим складніше зовнішнє середовище. Складність може спостерігатися через низку різноманітних причин: • різноманітність факторів впливу середовища, з якими змушена стикатися організація; • знання, які необхідні організації для подолання впливу таких факторів; • рівень взаємозв'язку факторів впливу середовища з яким змушена стикатися організація, наприклад, якщо такі фактори, як політичні змінні і соціальна мобільність, обмінний курс і природа та рівень конкуренції, що знаходяться у взаємозв'язку, то важко виділити і зрозуміти патерни факторів впливу.

Схематичне зображення складності і динамічності середовища див. рис. 3.4

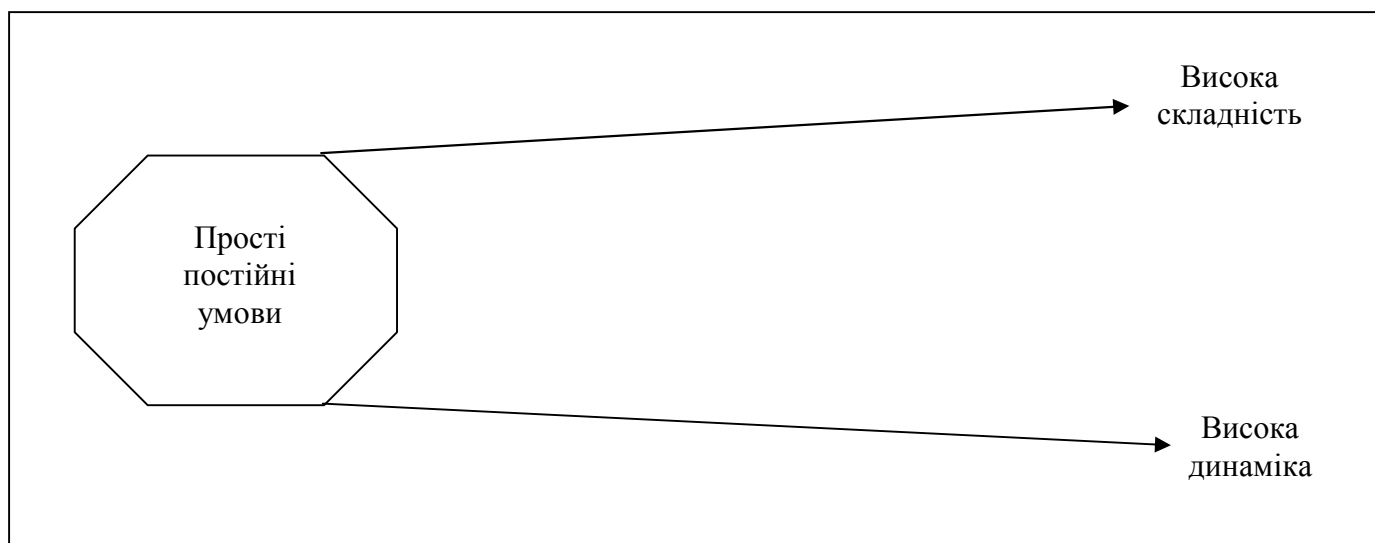


Рис. 3.4. Складність і динамічність середовища

3.4. PEST-аналіз і SWOT-аналіз

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 дивись матеріал параграфу Технологія стратегічного управління і планування підручнику.

PEST/ PESTEL-аналіз який є передумовою для **SWOT-аналізу** і з нього варто *розпочинати*.

Тобто спочатку здійснюється **PEST/ PESTEL-аналіз** і потім **SWOT-аналіз**, оскільки для наповнення складників **SWOT-аналізу** необхідні результати **PEST/ PESTEL-аналізу**.

Стратегія необхідна для забезпечення *довгострокової діяльності* і передбачає формулювання *уявлення* про те, яким буде майбутнє. **PEST-аналіз** дещо спрощує сучасний складний і взаємозалежний світ для аналізування.

PEST-аналіз (або **PESTEL-аналіз** або навіть **PESTLIED-аналіз**) схематично містить *чотири* (політичні, економічні, соціальні і технологічні чинники), *шість* (+ правові, міжнародні) або *вісім* (+ довілля, демографічні) категорій, у межах яких варто шукати уявлення про майбутнє.

PEST-аналіз містить у собі наступні компоненти (див. табл. 3.5):

Таблиця 3.5

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 в сфері компетенції державної або місцевої влади. Або, якщо ви розробляєте стратегію для структурної одиниці, вони можуть містити в собі політичний клімат навколо організації.	
	Фактори розвитку і стану господарства, зміна важливих економічних показників, частки бюджету, донорства, ціни матеріалів, обладнання, енергії, нерухомого майна, експертизи тощо. Для організації – містить у собі	

Економічні Які змінні?	очікування в сфері економіки, оскільки вони впливають на ринок, де функціонує організація, або економічний клімат, у якому вона буде працювати. Економічні аспекти звичайно перебувають у стані циклічного переходу, а не стабільності. Здатність організації, регіону чи територіальної громади реагувати на різні стратегічні потреби кожного етапу циклу є важливою.
Соціальні Які змінні?	Ціннісні, поведінкові, моральні й інші змінні. Для організації – це група факторів містить у собі суспільні тенденції, здатні вплинути на організацію або її структурні підрозділи, а саме – зміна смаків, цінностей, звичок і т.д. Ураховувати цей вплив на організацію, її товари й послуги, звичайно, надзвичайно важливо при побудові життєздатної стратегії.
Технологічні Які змінні?	Зміна технологій, джерел інформації, способів потоку інформації, захищеності інформації, швидкостей передачі інформації тощо. Для організації – це внесок технологій у роботу вашої організації – на продукти й послуги, вироблені їй, на її внутрішні процеси й використовувані інформаційні технології, на її роботу на ринку?

PESTEL-аналіз

Правові Які змінні?	Правове поле. Як законодавство може вплинути на вашу організацію? Це може бути ваша країна або групи країн, такі як Європейський Союз.
Міжнародні Які змінні?	Державне управління і бізнес усе більше стають глобальними. Можливий вплив глобального управління і бізнесу на вашу країну, місто чи організацію.

PESTLIED-аналіз

Довкілля Які змінні?	Екологічні питання є дуже важливими, впливають на окремі території чи галузі промисловості більше, ніж будь-які інші фактори. Їхній вплив підлягає обліку й оцінці.
Демографічні Які змінні?	Тенденції демографічної ситуації впливають на ринки й наявність робочої сили. Важливість цієї групи фактором також необхідно уважно оцінити.

При заповненні таблиці варто робити градацію факторів (починаючи з найпотужнішого до найслабшого) з позиції експертної оцінки.

PEST-аналіз пов'язаний з інспектуванням *зовнішнього середовища*, у якій функціонує організація, і дозволяє визначити *ключові зміни*, що відбуваються в поточний момент часу, особливо зміни, які вплинуть на організацію в майбутньому (див. рис. 3.5).

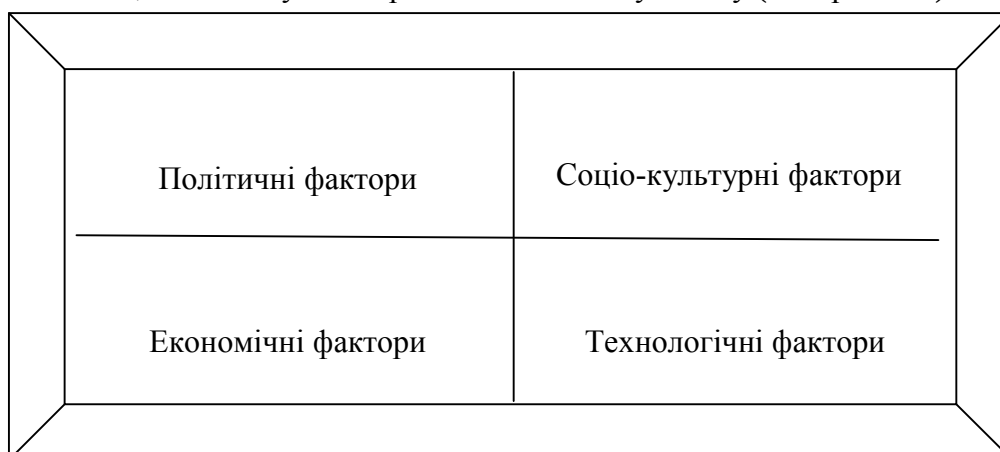


Рис. 3.5. Схема PEST-аналізу для інспектування середовища

Відмінність **PESTEL-аналізу** зводиться до виділення *двох* зазначених елементів в окремі структуровані складові.

Контекст факторів:

Політичні фактори	- Законодавчі структури - Монопольні обмеження - Політична й державна стабільність - Політична орієнтація - Податкова політика - Законодавство про працю - Зовнішньоторгове регулювання - Лобістські групи - Сила профспілок
Економічні фактори	- Ділові цикли - Кількість грошей в обігу - Рівень інфляції - Рівень інвестування - Безробіття - Плата за енергію - Тенденції зміни показників ВВП
Соціо-культурні фактори	- Демографія - Життєвий устрій - Соціальна мобільність - Освітні рівні - Домінуючі погляди - Захист прав споживачів
Технологічні фактори	- Рівень бюджетних витрат на (НДДКР) - Швидкість передачі технологій - Життєвий цикл продукту - Створення спільних підприємств для отримання технологічної переваги - Інформаційні технології і комунікаційна інфраструктура - Розвиток електронної торгівлі

Будь-яка діяльність з побудови **стратегії** залежить від того, наскільки вдається сконцентрувати зусилля на майбутньому. Час, коли управління можна було побудувати на принципах "управляти як зазвичай" і екстраполяції, залишилися в минулому. Навпаки, зміни в *оперативному й конкурентному середовищі* у порівнянні з минулим можуть бути:

- радикальнішими.
- менш передбачуваними.
- швидшими.

Вся робота з розробки **стратегії**, не беручи до уваги ці положення як аксіому, швидше за все, буде даремною.

PEST-аналіз

є інструментом дослідження майбутнього в певному напрямі шляхом зведення зовнішнього середовища до декількох важливих характеристик. Він дає можливість зібратися із силами й змусити організацію розглянути середовище через призму цих характеристик.

Перевагами інструменту PEST-аналіз є:

- простота використання
- дозволяє оцінити поточну діяльність організації та перспективи її зміни
- поява "бачення" зовнішнього оточення, виховання культури обліку чинників зовнішнього оточення
- пересування від фактора до фактора дає уявлення про цілісну картину зовнішнього середовища

- забезпечує інформацією для аналізу ризиків, розвитку продуктів і обґрунтування комерційного успіху/невдачі
- виробляє звичку роздумів над зовнішнім середовищем і про загальні тенденції для його аналізу

Недоліками **PEST-аналізу** є:

- швидкість зміни зовнішнього середовища перешкоджає його точній оцінці
- необхідні значні обсяги вхідної інформації
- аналіз може базуватися на припущеннях, суб'єктивних оцінках
- розглядає тільки зовнішнє оточення

Одним зі способів розширення можливостей **PEST-аналізу** для *бізнес-середовища* є включення в нього такого розділу, як *бізнес-фактори*, гарантуючи, що в аналіз включені ваші *постачальники, конкуренти й акціонери*. Цей вид **PEST-аналізу** називається **BPEST**. Аналіз *бізнес-факторів* концентрується на долі ринку, злиттях, банкрутствах, альтернативній продукції, нових гравцях на ринку, впливові існуючих постачальників і появи нових. Аналіз факторів бізнесу сам по собі є великим розділом. Існує низка інструментів і прийомів для його проведення.

SWOT-аналіз як базовий інструмент стратегічного управління

До основних інструментів, що необхідні для проведення стратегічного аналізу, є передусім **SWOT-аналіз** (Strengths – Сильні сторони; Weaknesses – Слабкі сторони; Opportunities – Можливості; Threats – Загрози), що представляє собою стратегічний баланс. **SWOT-аналіз** – це застосовуваний інструмент, який знають багато управлінців.

Головне призначення **SWOT-аналізу** – в локалізації організації в середовищі функціонування й спробі оцінити її внутрішні й зовнішні переваги і слабкості. Інакше кажучи, його призначення – *діагностика*.

Цей метод аналізу був заснований на озвучуванні і структуризації знань про поточну ситуацію і тенденції. У 1965 році четверо професорів Гарвардського університету – Lerganed, Christensen, Andrews, Guth запропонували технологію використання **SWOT** моделі для розробки *стратегії поведінки фірми*. Була запропонована схема **LCAG** (по початкових літерах прізвищ авторів), яка заснована на *послідовності кроків, що приводять до вибору стратегії*.

Оскільки **SWOT-аналіз** в загальному вигляді не містить економічних категорій, то він може застосовуватися до *будь-яких організацій*, окремих людей і країн для побудови стратегій в *будь-яких сферах діяльності*, ґрунтованих і націлених на майбутнє

Таким чином, **SWOT-аналіз**

– це творчий, аналітичний метод визначення сильних сторін, слабких сторін, можливостей і загроз для об'єкту управління, управляючої системи чи системи управління в цілому.

На основі **SWOT-аналізу** чи завдяки протиставленню виникла ціла низка *класичних інструментів* для комерційного сектору таких, як *матриці та алгоритми*: **BCG** (Бостонської консалтингової групи); **GE/McKinsey** (Дженерал електрик/групи МакКінзі); **ADL-LC** (життєвого циклу товару), **SPAICE** (вивчення середовища), окремі *економіко-галузеві*, а також менш узагальнені та похідні від перелічених. Характерним, на сьогодні, є *стрімке поширення* в комерційному секторі одного з цих інструментів – *SPAICE-матриці*, що є прямо-послідовним наслідком розвитку та розробки **SWOT-аналізу**. Однак на відміну від класичного аналізу, *SPAICE-матриця* складається як *система критеріальних оцінок* в економічній діяльності підприємства, виявляє **стратегію без її попереднього планування**

SWOT-аналіз здійснюється на підставі *експертних оцінок* і може здійснюватись за *якісними, кількісними чи комбінованими* (якісно-кількісними) *критеріями*.

SWOT-аналіз

де-факто є діагнозом стартових умов для впровадження стратегічного управління і планування,

оскільки містить визначення *сильних* та *слабких сторін*, а також *можливостей* та *загроз* для об'єкта **стратегічного управління і планування**. Схематичне зображення **SWOT-аналізу** див. на рис. 3.6.

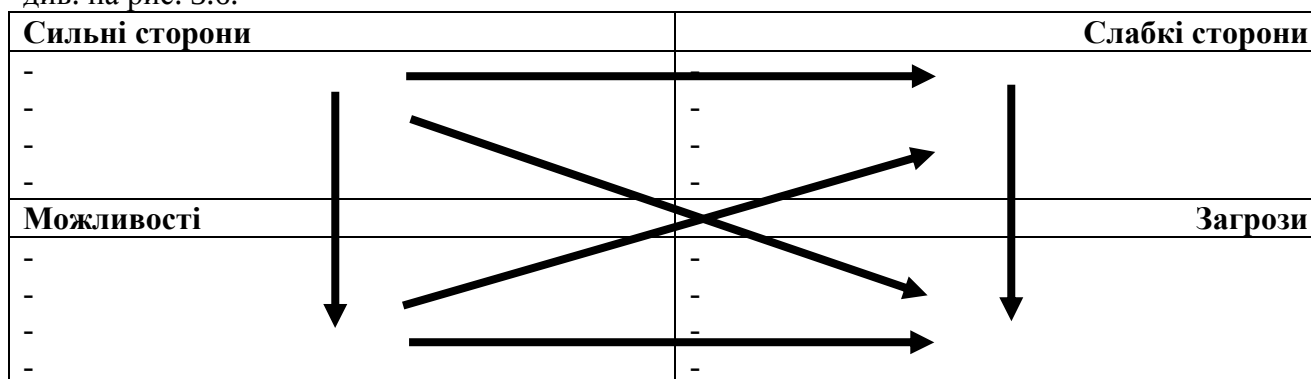


Рис. 3.6. Схематичне зображення **SWOT-аналізу**

Оскільки основне призначенням **SWOT-аналізу** є *діагностика* на основі *стратегічного аналізу* і він є важливим етапом процесу безпосередньої розробки **стратегії**. В ході його реалізації проводиться *оцінка стану організації*, основні *тенденції* й *закономірності* діяльності, визначається *вплив* різних *факторів*, визначається *рівень невизначеності*.

Приклад **SWOT-аналізу** для бізнес-організації (див. Додаток 6)

Використання **SWOT-аналізу** після проведення **PEST-аналізу** є гарним способом систематизації усіх даних, які ви зібрали, у форматі, що дозволяє звести їх до спільного знаменника.

Коли **SWOT-Аналіз** уже проведений, звичайно не буває проблем з диференціюванням між сильними сторонами й можливостями, з одного боку, і слабкими сторонами й загрозами, з іншої. Однак, зазвичай виникає плутанина з розмежуванням сильних сторін від можливостей. Сильні сторони мають внутрішню природу, а можливості – зовнішню. Аналогічно, слабкі сторони мають внутрішню природу, а загрози – впливають ззовні. Щодо чинників середовища – дивись відповідний параграф підручника.

Зрозуміти це розходження дуже важливо, оскільки це не лише семантика. *Сильні* й *слабкі сторони* звичайно перебувають під вашим *контролем*, тобто ви можете збільшити перші й позбутися від других. *Можливості* й *загрози* поза вашим *контролем*. Вони змушують організацію адаптуватися – користуватися *можливостями* і мінімізувати вплив *загроз*.

Проведення **SWOT-аналізу** є виключно *груповою роботою*.

Ви можете визначити підгрупи для вивчення *сильних* і *слабких сторін* (внутрішні фактори) і *можливостей* і *загроз* (зовнішні фактори). Цей поділ допомагає краще виконати роботу.

SWOT-аналіз вирішує відразу кілька завдань і може забезпечити новий погляд на організацію, дозволяючи краще сформулювати її **стратегію**.

SWOT-аналіз:

- 1) Дозволяє намітити короткострокові плани для посилення сильних сторін і подолання слабких.
- 2) Визначає сфери, що потребують додаткового вивчення, аналізу й генерування нових ідей, щодо загроз і можливостей з боку зовнішнього середовища.
- 3) Допомагає в розробці стратегічного плану, що відповідає ресурсам і можливостям організації (див. рис. 3.7).



Рис. 3.7. Схема SWOT-аналізу

Схема показує, яким може бути **SWOT-аналіз** і це відносно простий приклад SWOT-аналізу. Звичайно в ньому міститься набагато більше інформації, і розробляється він протягом якогось часу, поки люди обмірковують ті або інші моменти, які варто відобразити в ньому.

Цей інструмент є *стандартним* у наборі методів будь-якого управління, оскільки він створює надійну основу для фіксування великої кількості інформації, організувати її таким чином, що вона стає *надійним джерелом* для розробки планів і **стратегій**.

Перевагами SWOT-аналізу є:

- відносно простий і зручний інструмент наочного аналізу для прийняття стратегічних рішень
- можливість адаптації до об'єкта дослідження будь-якого рівня
- вільний вибір аналізованих елементів залежно від поставлених цілей
- застосування в різних сферах економіки та управління

Недоліками SWOT-аналізу є:

- оцінка можливостей і загроз є оцінкою з певною часткою теорії ймовірності
- аналіз представляє один із способів систематизації існуючих знань – якщо знання неправильні або недостатні, результати аналізу будуть спотворені
- аналіз належить до групи інструктивно-описових моделей стратегічного аналізу, що показують загальні цілі, а конкретні заходи для їх досягнення треба розробляти окремо
- суб'єктивність, значимість результатів залежить від компетенцій та професіоналізму персоналу
- необхідність обробки великих масивів інформації, процес вимагає значних витрат, технологічних можливостей

- виникає складність поділу сьогодення і майбутнього в часі при оцінці факторів. Виникає проблема віднесення факторів до загроз і можливостей не з точки зору груп, а з точки зору відрізків часу, суб'єктивізм оцінки
- результати даного неформалізованого аналізу представляють у вигляді якісного опису, що ускладнює моніторинг і однозначне розуміння ситуації

SWOT-аналіз – це один з найбільш дієвих та гнучких інструментів, який організація може застосувати для самовдосконалення

Коли ми говоримо про *сильні і слабкі сторони*, ми аналізуємо *позитивні і негативні внутрішні характеристики об'єкту аналізу*. Коли ми говоримо про *можливості і загрози*, ми аналізуємо *позитивні і негативні характеристики зовнішнього для об'єкту середовища*.

В аналізі **сильних сторін** нас будуть цікавити такі речі:

- які є переваги об'єкту аналізу, що організація робить добре, у чому її сприймають позитивно інші?

В аналізі **слабких сторін** нас буде цікавити:

- що можна вдосконалити, що є поганого, чого треба позбутися?

В аналізі **можливостей** ми будемо розглядати:

- сприятливі для об'єкту аналізу можливості або тенденції, які вона може використати на своє благо.

В аналізі **загроз** ми будемо розглядати:

основні зовнішні перешкоди для успіху організації

Формування стратегічного балансу – це певне поєднання негативно та позитивно впливаючих на діяльність факторів (загроз і можливостей), що об'єктивно існують у зовнішньому оточенні та суб'єктивно оцінені, відносно сильних та слабких сторін у функціонуванні об'єкту аналізу.

До того ж, найбільші *загрози* виникають тоді, коли негативний розвиток ситуації в *середовищі* накладається на *слабкі сторони* організації; *можливості* – це ситуації в *зовнішньому середовищі*, позитивний процес чи явище, при яких існує змога проявити свої *сильні сторони*. Потрібно своєчасно виявляти *загрози* з метою запобігання кризі, а знання про потенційні *можливості* дає змогу заздалегідь підготуватися до найдоцільнішого їх використання

Окрім того це дає можливості *диференційованого підходу до нетипових проблем*. Рівень успіху, за таких передумов безпосередньо залежить від якості проведеного **SWOT-аналізу**. Таким чином, вибудовується замкнута *система аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища*, направлена на досягнення вищого рівня точності – *якості аналізу* (див. рис. 3.8).

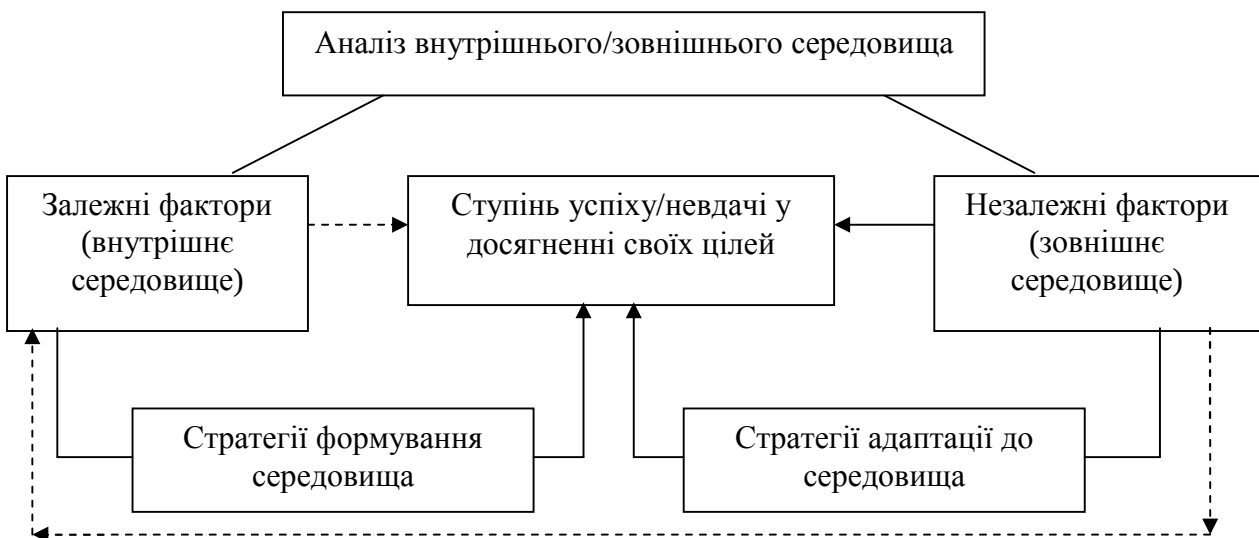


Рис. 3.8. Схема залежності досягнення цілей від якості аналізу

Простежити співвідношення факторів *зовнішнього та внутрішнього середовища*, що трактується в категоріях **SWOT-аналізу**, можна за допомогою *матриці* (див. рис. 3.9).

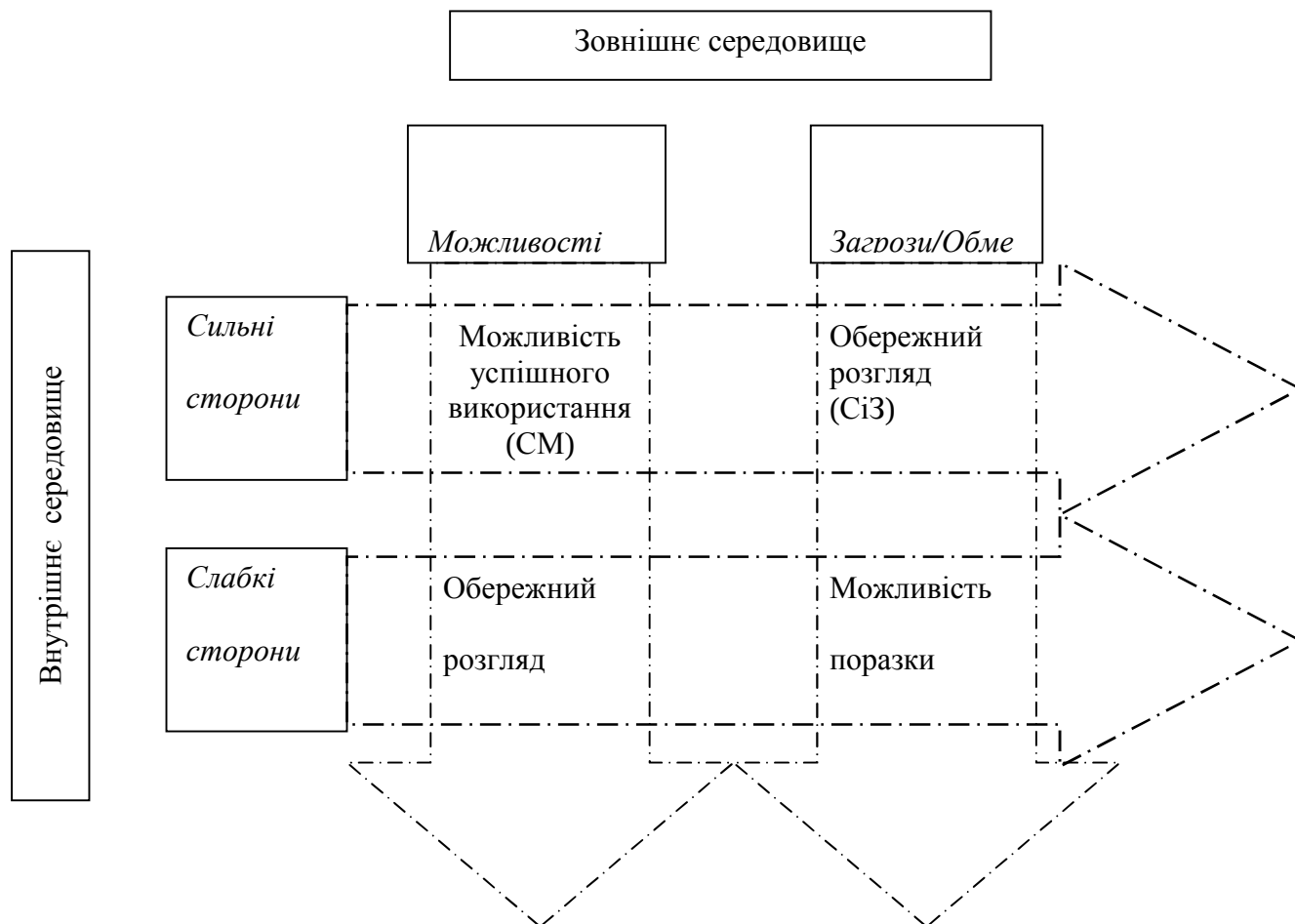


Рис. 3.9. Матриця зваження прийнятності рішень

Розглядаючи **матрицю**, зазначимо, що на перетинах окремих складових *груп факторів* формуються *поля*, для яких характерні окреме поєднання, що треба враховувати надалі в ході розробки **стратегій** певного типу:

- поле СМ – потребує стратегій підтримки та розвитку *сильних сторін* об’єкта аналізу в напрямку реалізації шансів зовнішнього оточення;
- поле СіЗ – передбачення стратегій використання *сильних сторін* об’єкта з метою пом’якшення (усунення) *загроз*;
- поле СлМ – розробка стратегій подолання *слабостей* об’єкту за рахунок *можливостей*, що їх надає зовнішнє середовище;
- поле СлЗ – іноді називають “кризовим полем”, тому що тут поєднуються *загрози* середовища зі *слабкістю* об’єкта.

З огляду на це існує нагальна потреба розробки **стратегій** як подолання *загроз*, так і усунення *слабкості* об’єкта аналізу, що завжди є важким завданням.

Треба мати на увазі, що фактори, які формують окремі складові **SWOT-аналізу**, можуть мати різні часові характеристики впливу, тому доцільно виконувати їх ранжування на коротко- та довгострокові дії.

Дії, що обумовлюються *цілями* мають ту ж особливість як і поставлені *цілі*, а тому вимагають додержання фіксованих *критеріїв* здійсненності.

SWOT-аналіз: стратегічні зв'язки

На підставі експертних оцінок **SWOT-аналізу** здійснюється аналізування й виокремлення **стратегічних зв'язків**. Доцільно це зробити за запропонованою таблицею 3.6

Таблиця 3.6

Встановлення стратегічних зв'язків

АНАЛІЗ	Висновки
1. Які сильні сторони можна використати для здійснення яких-небудь можливостей?	• Цілі • Завдання • Засоби
2. Які слабкі сторони можна виправити, використовуючи які-небудь можливості?	• Цілі • Завдання • Засоби
3. Які сильні сторони можна використати для зменшення яких-небудь загроз?	• Цілі • Завдання • Засоби
4. Які слабкі сторони потрібно виправити, щоб зменшились які-небудь загрози?	• Цілі • Завдання • Засоби
5. Які слабкі сторони можна виправити, використовуючи які-небудь сильні сторони?	• Цілі • Завдання • Засоби
6. Які загрози можна зменшити використовуючи які-небудь можливості?	• Цілі • Завдання • Засоби
7. Як виправити слабкі сторони, що залишились і відреагувати на загрози, що залишились?	• Цілі • Завдання • Засоби

Наслідково пропонувані *закономірності* несуть низку *чітких залежностей*, тобто в зазначеному аналізі та його побудові на перший план виступає чітке *формулювання проблеми* (проміжних проблем), що одночасно дає можливість визначитися з короткостроковими та довгостроковими *цілями*, а також адекватно вплинути на причини можливого виникнення тих чи інших труднощів шляхом впливу-зміни *факторів*, що піддаються моделювання / усуненню за допомогою використання конкретного набору існуючих або можливих інструментів в порядку побудови окремих завдань та засобів їх досягнення. Таким чином,

акцентується увага щодо впливу на слабкі сторони об'єкту аналізу чи в цілому системи управління.

Водночас, будучи зручним для візуального порівнювання параметрів об'єкту управління, в поєднанні з критеріальним та ціннісним аналізом, **SWOT-аналіз** стає ключовим елементом у **стратегічному управлінні і плануванні**.

SWOT-аналіз є ланкою, що визначає подальший напрям організаційного процесу стосовно втілення конкретних кроків упередження чи формування майбутностей.

При цьому, за основу має, виключно, аналітичну характеристику розкладу будь-якого явища на найменші складові з наступним визначенням “несучої цеглини” без нашарувань наслідкових проблем та явищ.

На підставі результатів **PEST-аналізу** і **SWOT-аналізу** можна визначити **Місію, Стратегічні цілі і Завдання** об'єкта **стратегічного управління і планування**

РОЗДІЛ 4

СТРАТЕГІЧНИЙ ВИБІР

Мета розділу:

- ознайомлення з принципами і підходами до формулювання бачення, місії, стратегічних цілей і завдань
- засвоєння базових понять концепції стратегічного вибору
- розуміння змісту та процесу прийняття стратегічних рішень
- розуміння особливостей моніторингу і оцінювання в стратегічному управлінні

Результати навчання за розділом

Після вивчення розділу слухачі повинні:

розуміти:

- базові поняття: бачення, місія, стратегічні цілі і завдання
 - методичні підходи щодо прийняття стратегічних рішень
 - особливості моніторингу і оцінювання в стратегічному управлінні
- володіти:
- знаннями про базові поняття концепції стратегічного вибору
 - навичками прийняття стратегічних рішень

Зміст розділу

Тема 4.1 Бачення, місія, стратегічні цілі і завдання

Тема 4.2 Концепції стратегічного вибору та стратегічні рішення

Тема 4.3 Моніторинг і оцінювання в стратегічному управлінні

4.1. Бачення, місія, стратегічні цілі і завдання

Наголошуючи, що на підставі результатів виконання аналізу (**PEST**-аналізу і **SWOT**-аналізу) відбувається формулювання **Місії**, **Стратегічних цілей** і **Завдань**, розглянемо кожен з цих компонентів.

Бачення й місія

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

- бачення організації
- місія організації або формулювання місії
- стратегічні цілі.
- стратегічні завдання

Саме організаційні **бачення** й **місія** зв'язують воедино *цінності* й *цілі* організації зі *стейкхолдерами* і сторонами, зацікавленими в результатах діяльності організації.

Первинна роль бачення організації полягає в створенні **мрії**, яку будуть поділяти всі співробітники й інші колеги, і на досягнення якої вони направлять увесь свій ентузіазм і зусилля.

Бачення

відрізняється від місії організації: воно переважно формує уявлення про ідеальне майбутнє, не містить повного переліку викликів, чіткого плану чи інструкції для прийняття управлінських рішень.

Створення бачення вимагає креативності (творчого підходу). Дж.Ламберт наголошує, що для створення **бачення** необхідно відповісти на низку запитань щодо майбутнього.

- якою буде організація в перспективі, через 5-15 років?

- якими будуть основні продукти й послуги?
- хто буде найнятий на роботу?
- якою буде їхня кваліфікація або освітній рівень?
- якими будуть ключові особистісні якості співробітників і їхня поведінка?
- які цінності буде поділяти організація?
- якою буде культура організації?
- як це відчувати себе членом організації?
- як будуть співробітники організації рекомендувати її стороннім?
- як організація буде сприйматися:
 - її членами й найманими співробітниками?
 - її споживачами/клієнтами?

її співтовариством загалом?

Основні завдання **стратегічного управління** на *центральному рівні* визначають специфічні документи загальнонаціонального характеру, що і складають основу **бачення**:

- Конституція України
- щорічне послання Президента Верховній Раді
- програма діяльності Уряду
- стратегія економічного та соціального розвитку України.

Відповідно до **бачення** як обов'язкового елемента *довгострокового планування* основу якого визначають документи загальнонаціонального характеру визначається **місія**, що є відправною точкою для стратегічного плану, оскільки саме вона визначає *головне призначення організації*.

Якісна **декларація про місію**:

- визначає загальну мету існування організації, визначену у положенні про неї
- визначає основні потреби або явні проблеми, які покликані розв'язати організація
- допомагає визначити очікування, вимоги споживачів, стейкхолдерів та зацікавлених сторін, послуги, які надаються для задоволення цих вимог, процеси та ресурси, що використовуються з метою задоволення цих вимог.

!	Місія – це стисле, комплексне визначення мети діяльності організації (головне призначення).
----------	--

Для чіткого визначення, *хто ми є і що ми робимо, ми повинні знати для чого ми існуємо*. Визначення **місії** має бути *стислим, охоплювати сукупність цілей та легко сприйматися*.

Місія має описувати основну мету існування організації (міністерства) та її функції, а також відображати *послуги або продукти*, які організація надає чи виробляє. Це узагальнює обґрунтування існування установи.

Місія майже не зазнає змін (якість формулювання місії)
--

Широке **бачення** організації ідентифіковується (фокусується) за допомогою **місії** або *формулюванням місії*.

Формулювання місії є втіленням бачення організації або, інакше кажучи, потенційним результатом стратегії.

Місія виражає основну мету й цінності, які поділяються організацією.

Хоча формулювання місії у стислій формі відображає мету й завдання організації, воно <u>не</u> є діючою стратегією.

Сформульована місія повинна нести в собі *зрозумілий функціонал, цілі й зміст*.

Функції:

- визначити ключових осіб, зацікавлених в діяльності організації, які повинні бути задоволені діяльністю організації
- описати, в загальних рисах, якої стратегії буде дотримуватися організація для досягнення своїх цілей

Цілі:

- внесок у виховання лояльності тих, від кого залежить успіх організації

- спонукати керівництво оцінити політику, яку вони проводять у контексті очікувань зацікавлених сторін

Смисл:

- виклад цінностей і кредо
- потреби споживачів, яким організація буде відповідати
- ринки, на яких організація буде проводити діяльність
- ставлення до зростання і фінансування

Місія – призначення організації, мета розвитку для досягнення бажаного майбутнього, що відображає пов'язані з нею суспільні потреби.

Фактично місія

!	є сукупністю (квінтесенцією-переліком) стратегічних цілей
---	--

При *формулюванні місії* стикаються питання **стратегії, організації й кадрового управління**. До початку розробки *плану дій* управлінці вивчають свою *організацію* й *навколишнє її середовище*.

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

Стратегічні цілі – довгострокові результати діяльності організації, що досягаються, враховуючи умови, засоби і потреби.

!	Стратегічні цілі <i>акумулюють</i> у собі завдання та викладаються у порядку <i>пріоритетності</i>
---	--

Стратегічні цілі організації *формулюються*, ґрунтуючись на таких *принципах*:

- реальність
- мотивація
- ясність
- обов'язковість
- узгодженість

Стратегічна ціль – це те, конкретно чого ви хочете досягти в довгостроковому періоді

Вона відповідає на запитання *"Де я хочу бути?"*

Стратегія – це ваш план досягнення довгострокових цілей. Вона відповідає на запитання *"Як мені туди дістатися?"*

Пам'ятаємо, що перш ніж намічати для себе **стратегію** й **цілі**, необхідно відповісти на запитання *"Де я знаходжусь зараз?"*

Цілі організації є конкретним стратегічним напрямом для організації в цілому та є об'єднавчим моментом для програм та окремих видів діяльності

Цілі презентують невідкладні або серйозні чи високопріоритетні **завдання**, що заслуговують на особливу увагу. **Стратегічні цілі**:

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

Етапи розробки або перегляду стратегічних цілей організації:

1)	розпочніть процес (визначте учасників, дайте визначення термінології, встановіть часові рамки, з'ясуйте очікування)
2)	проаналізуйте дані внутрішньої та зовнішньої оцінки
3)	враховуйте зворотний зв'язок від споживачів, стейкхолдерів і зацікавлених сторін
4)	проаналізуйте прогалини у наданні послуг

5)	встановить напрям для досягнення бажаних результатів
6)	окреслить та доопрацюйте цілі

Для конкретного *формулювання стратегічних цілей*, як сукупності **завдань**, варто застосовувати загальноновживаний **SMART-підхід** (автономна аналітико-звітна процедура).

Цілі мають бути:

Specific – конкретними	Цілі повинні відображати конкретні і бажані досягнення, а <u>не</u> способи їх реалізації. Вони мають вести до вироблення конкретних дій і бути досить докладними, щоб бути зрозумілими і вказувати чіткий напрямок іншим
Measurable – вимірюваними	Цілі мають бути кількісно вимірюваними, щоб оцінити їх досягнення. Звітність повинна вбудовуватися в процес планування. Метод для вимірювання досягнення цілей потрібно визначити до фактичного початку роботи
Available – досяжними (амбіційними, але досяжними)	Щоб цілі були зразком досягнень, вони мають бути напруженими, але не повинні вимагати неможливого. Цілі завжди повинні відповідати наявним ресурсам
Realistic – реалістичними (орієнтованими на результат)	Цілі мають вказувати на результат
Time-bound – обмеженими в часі (співвідноситися з конкретним терміном)	вказить порівняно короткий час для досягнення цілі.

Продуктивним методом *формулювання стратегічних цілей* є універсальний **SMART-goals підхід** (див. табл. 4.1).

Таблиця 4.1

SMART-goals підхід для формулювання стратегічних цілей

SMART-goals підхід				
конкретність (specific)	вимірюваність (measurable)	узгодженість (agreed-upon)	досяжність (realistic)	визначеність у час (timed)
якість	кількість	якість-кількість-факт- час	факт	час
Критерії ефекту (вплив на загальну ситуацію по ключовим параметрам)				
Критерії продукту (оцінка виконаних завдань)		Критерії результату (рівень виконання очікуваного)		

Загальноприйнятим вважається факт, що вищі управлінці багатьох організацій схильні до зайвого *спрощення* при формулюванні **стратегічних цілей**. Це може призвести до таких *наслідків*:

- неов'язкова орієнтація на короткий термін
- знижена конкурентоспроможність
- підвищена вразливість

•

!	Зміна цілей у стратегічному плані організації є можливою (як виключення), але <i>небажаною</i> процедурою
----------	--

Завдання є проміжними досягненнями, що необхідні для реалізації **стратегічних цілей**.

Завдання

!	– конкретні, обмежені у часі і вимірювані показники для досягнення стратегічних цілей
----------	---

- Фактично *сукупність завдань* складає **стратегічні цілі**.
- Для формулювання *завдань* варто також застосовувати **SMART-підхід** (див. матеріал вище).

Для відповідального *формулювання стратегічних завдань* варто дотримуватися таких *етапів*:

1)	проаналізуйте місію і цілі
2)	визначте необхідні результати
3)	сформулюйте завдання та кількісні критерії його виконання
4)	встановіть часові рамки досягнення результатів
5)	передбачте підзвітність

Постановка завдань

При виробленні **бачення** й **місії** організації необхідно відповісти на запитання “хто?”, “що?” і “де?”. Це допомагає управлінням уникнути таких пасток, як *багатовекторний* (у декількох напрямках) *рух одночасно*, і подив від того, що не вжито *ніяких* дій для руху хоч у *якому-небудь* напрямі.

Для того, щоб успішно позначити майбутнє організації, управлінці повинні знати, де організація перебуває зараз, мати чітке уявлення про те, куди їй варто рухатися, і визначити оптимальний час для зміни напрямку руху

Необхідність у постановці **завдань** зводиться до наступного:

- перевести формулювання місії у завдання з виконання
- створення системи показників для оцінки діяльності
- затвердження цільових показників, які мають потребувати деякої гнучкості
- підштовхування організації до винахідливості, свідомості й концентрування

Цілі і завдання завжди є взаємоузгодженими.

Для команди, що впроваджуватиме стратегічне управління важливо розуміти таку закономірність:

!	сукупність завдань складають стратегічні цілі , а сукупність цілей – є формулюванням місії
---	--

Саме у такий спосіб доцільно перевіряти правильність формулювання **місії**, **стратегічних цілей** і **завдань** у *процесі стратегічного управління*.

4.2. Концепції стратегічного вибору та стратегічні рішення

Стратегічний вибір. Фактори *зовнішнього й внутрішнього середовища* суттєво впливають на **стратегію**. Низка цих факторів перебувають поза *контролем* організації, проте, організація повинна вивчати й аналізувати їх, що є необхідним для прийняття стратегічних *рішень*.

Прийоми й варіанти вибору. Перш ніж перейти до поглибленого аналізу *прийомів і варіантів концепцій стратегічного вибору*, коротко про *процес* побудови **стратегії**.

Процес побудови стратегії. Часто лінійних управлінців просять *думати, планувати й діяти* стратегічно. З огляду на організацію і розробку *стратегічного плану*, це передбачає формування *довгострокової перспективи* ролі й призначення департаменту або окремої функції, відповідальність за яку покладено на цього управління.

Стратегія, побудована для цілої організації або окремої структурної одиниці, у цілому формується за тими самими лекалами процесу стратегічного управління

Її головним **завданням** є *створення довгострокового бачення* того, куди рухається або чим хоче стати організація. Постійно пам'ятаючи про це, нам необхідно перевірити її на *життєздатність і практичність* і знайти *шляхи реалізації стратегії*. Дуже важливо, щоб *бачення* було привабливим, адже в умовах жорсткої конкуренції таке *бачення* здатне додати настільки необхідні роботі організації енергію й творчий початок.

Ланцюжок створення цінності – це один з найважчих для сприйняття *інструментів*: не те щоб він був особливо складним для розуміння, швидше справа в тому, що вам доведеться “розпаковувати” її на все більших рівнях деталізації, щоб змусити її працювати.

!	Ланцюжок створення цінності є для організації структурованим набором дій, за допомогою яких досягаються мета організації, дозволяючи найвищою мірою задовольнити потреби споживача.
---	---

Ключами до мислення засобом **ланцюжка створення цінності** є такі *правила*:

- кожна частина внутрішніх процесів організації може поліпшити загальну конкурентну перевагу організації
- розширення взаємозв'язків між різними видами діяльності в організації може поліпшити конкурентну перевагу
- взаємозв'язок між внутрішніми процесами й одержанням сировини (ланцюг постачальників) і збутом продукції (ланцюг споживачів) можуть бути переглянуті на предмет одержання споживчої переваги

Багато хто, а точніше – більшість організацій, *структуровані за функціональними одиницями*, хоча, останнім часом, *міжфункціональна діяльність* все частіше замінює традиційну структуру. Шляхом впровадження *міжфункціональності*, організації намагаються домогтися, **наприклад**, дієвості **ланцюжка створення цінності** й кращої концентрації на *стратегічних імперативах*, таких як задоволення споживача.

Те, що ми намагаємося виявити за допомогою *моделі ланцюжка створення цінності*, це зв'язки, які можуть бути встановлені між:

- різними елементами такого ланцюжка, первинними й супутніми діями й
- елементами системи цінностей, які складаються із частин системи постачання послуг

Зв'язки, які ми виявляємо, допоможуть:

- збільшити цінність – **наприклад**, поліпшення послуги за меншу вартість, ніж за неї готовий заплатити споживач

знижити витрати організації – **наприклад**, скоротити час очікування, поліпшити результативність процесів тощо.

Хоча *аналіз ланцюга створення цінності* складний і може тривати достатньо часу, він дозволяє зробити низку припущень і дозволяє комплексно проаналізувати складні системи. Пам'ятайте, що в цій роботі у вас є *два прекрасних консультанти*, а саме:

- провайдери інформаційно-комунікаційних послуг, особливо ті, які залучені в так зване *планування ресурсів організації*
- можлива допомога від *реінжинірингу процесів*

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

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

Стратегічні рішення.

Важливим чинником і особливістю поняття стратегії є **стратегічні рішення**.

Стратегічне рішення

!	– це результат аналізу, пошуку, розрахунків, дискусій і роздумів часто досить великої кількості людей, до якої можуть входити власники, представники вищого управління, аналітики, експерти, в тому числі зовнішні.
---	---

Стратегічні рішення визначають загальний напрям розвитку організації і його життєздатність в умовах подій, що прогножуються, несподіваних подій та зовсім невідомих в даних час, які можуть відбутися у його оточенні.

Стратегічні рішення стосуються найбільш значущих проблем організації, регіону чи територіальної громади та завжди пов'язані з *невизначеністю* майбутнього, яке спричинює складність таких рішень.

Ця складність у свою чергу залежить від *двох факторів*:

1)	часового горизонту планування й,
2)	рівня нестабільності середовища, у якому приймаються планові рішення

Стратегічні рішення спираються на колективні знання і досвід, що дозволяє не тільки передбачати, а й впливати в потрібному напрямку на хід подій. При цьому дуже важливе вміння дивитися на проблеми творчо, орієнтуватися на знаходження новаторських рішень.

Кожен колектив накладає на **стратегічне рішення** відбиток свого стилю. Певні особливості створюються також різноманітністю й неповторністю умов функціонування і розвитку конкретних організацій, окремих періодів діяльності. Існують важливі спільні риси стратегічних рішень:

1)	рішення виступає як комплексна програма дій на перспективу. Воно має забезпечити дієве функціонування організації шляхом чіткої координації й дотримання необхідної пропорційності у взаємодії окремих частин, а також зовнішніх зв'язків. Тільки в цьому випадку досягається стійка кооперація і переваги спеціалізації. Стратегічне рішення, звісно, підтримує систему внутрішнього поділу праці та водночас якісно закріплює планомірність, а також інші сфери організаційних відносин
2)	спільна риса стратегічних рішень – їх директивний характер. Чіткий порядок, високий рівень узгодженості в діяльності різних ланок організаційного процесу потребують високої виконавчої дисципліни, своєчасної та точної реалізації прийнятих рішень
3)	стратегічне рішення завжди спрямоване на подолання суперечностей
4)	відображає точку зору керівництва, на що повинна бути схожа організація й чим вона повинна займатися
5)	покликані посприяти організації в забезпеченні взаємодії із зовнішнім середовищем. (Організація постійно підлаштовується під обстановку, що змінюється)
6)	беруть до уваги власні ресурси організації та сприяють забезпеченню точних відповідей між діловою активністю й наявними ресурсами
7)	містять уявлення про велику зміну в системі роботи організації
8)	надзвичайно складні, що включають різні ступені невизначеності; вони мають на увазі, що організація повинна робити припущення про майбутні події на основі не дуже надійної інформації
9)	потребують всебічного підходу до управління організацією; вдалі стратегічні рішення передбачають роботу управлінців поза їхніми функціональними зонами, а також консультації з іншими управлінцями, які, можливо, мають інші погляди на перспективну діяльність організації
10)	мають далекий приціл; вони передбачають тривалі перспективи й мають довгострокове значення
11)	причетні до оцінок і очікувань ключових учасників організації всередині організації; багато авторів переконують, що стратегія організації є відбиттям відносин і думок впливових внутрішніх учасників організації
12)	серйозно впливають на ресурси й оперативну діяльність; вони впливають на ресурсну базу організації й викликають хвилі організаційних рішень більш низького рівня

Характерні особливості **стратегічних рішень** порівняно з **оперативними** показано в таблиці 4.1. При цьому маємо враховувати певну умовність деяких оцінок: наприклад, під "невизначеністю" **стратегічних рішень** насамперед треба розуміти наявність відносно незначної кількості формалізованих, тобто кількісно визначених, *цілей*.

Таблиця 4.1

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	Сконцентровані на оперативній діяльності організації	Стосується всієї організації
Цілі	Чіткі, конкретні	Відносно невизначені
Інформація	Легкодоступна й достовірна; Використовують оперативну інформацію, що, й імовірно є більш точною	Важкодоступна, орієнтація на прогностичні оцінки; Використовують інформацію, отриману в умовах високого ступеня невизначеності й ризику
Результати	Простіше передбачити	Складно передбачати
Наслідки	Відносно незначні	Важливі
Організаційний рівень	Нижчий і середній рівні управління	Вищий рівень управління
Час для прийняття рішення	Короткий	Тривалий
Основа для рішення	Правила, набір процедур	Оцінка і творчість

Стратегічне рішення – це результат вибору суб'єктом управління варіанту дій, спрямованих на вирішення визначених стратегічних завдань організацією в існуючій чи спрогнозованій на майбутнє ситуації.

Стратегічні рішення пов'язані з наступними аспектами:

- цінності й очікування ключових акціонерів організації
- напрям розвитку організації в довгостроковому періоді
- сфера діяльності організації
- відповідність діяльності організації навколишньому її середовищу
- нарощування або "розширення" ресурсів і компетенції організації
- відповідність діяльності організації її ресурсній базі
- інвестування ресурсів і їхній перерозподіл усередині організації

Стратегічні рішення

впливають на зміни в масштабі всієї організації. Зміни можуть бути складними, здалека, що йдуть наслідками, і часом вимагають значних змін в організації

Прийняття стратегічних рішень є

усвідомленим творчим процесом вибору однієї або декількох альтернатив з наявних або потенційно можливих варіантів дій, спрямованих на досягнення поставлених стратегічних цілей організації

Прийняття стратегічних рішень в умовах *невизначеності* та *ризиків* здійснюється з урахуванням базових *концепцій* та *принципів теорії прийняття рішень*.

Базові концепції теорії прийняття рішень:

- концепція системи ("ми ніколи не робимо щось одне")
- концепція раціональності ("перш, ніж на щось вирішити, краще поміркувати")
- концепція найкращої альтернативи ("боротися варто лише за краще")

Принципи теорії прийняття рішень:

- принцип мети ("добре поміркуйте, чого Ви бажаєте")
- принцип множинності альтернатив ("ніколи не відмовляйтесь та ніколи не приймайте рішення, якщо воно у вас єдине")
- принцип виміру ("вимірюйте та порівнюйте").

Прийняття стратегічних рішень не зводиться просто до висування, оцінки й *відбору варіантів*. Цей процес проходить в умовах нестабільності зовнішнього середовища, що накладає певні обмеження й створює труднощі для *планування* й підвищує небезпеку *ризиків*. Боумен і Еш (1987 р.) приводять наступні міркування, що визначають складність **прийняття рішень**, що визначають виникнення *недоліків стратегічних планів*.

Отже, **процес прийняття стратегічних рішень** організації в умовах ризику та невизначеності є циклічним, і повинен мати безперервний характер. Доцільно розглядати

процес прийняття стратегічних рішень ґрунтуючись на **процесі прийняття рішень у циклі вироблення державної політики**. Своєчасне виявлення *проблем і прийняття відповідних стратегічних рішень*, що містять придатний для конкретної організації *рівень ризику*, дозволить уникнути значних негативних наслідків у майбутньому.

Впровадження стратегії.

Уявіть: якщо стратегію неможливо реалізувати, то її розробка є безглуздим заняттям ...

Розглянемо важливий етап – до **реалізації стратегії**. Без дієвих заходів забезпечення належної **реалізації стратегії** все *управління стратегічним розвитком* виявляється даремним.

”Стратегія добра настільки, наскільки добра її реалізація“.

Це твердження абсолютно справедливе. **Стратегія** може принести організації суттєві результати, але для цього вона повинна бути якісно *впроваджена*.

Стратегію варто розглядати як дуальний процес – формулювання стратегії (найчастіше реалізоване керівництвом або спеціальною групою усередині організації) і впровадження стратегії.

Стадія реалізації стосується всіх рівнів організації; кожен співробітник відіграє свою роль, що забезпечує порядок і правильність **впровадження стратегії**.

Необхідно підкреслити, що *ресурси й можливості* життєво важливі для *реалізації* будь-якої **стратегії**. У цьому зв’язку необхідно відповісти на такі запитання:

- чи є в наявності достатня кількість фінансів?
- чи в організації є в наявності ключові компетенції, які формують можливості організації?
- якщо ключові компетенції відсутні, то чи можуть вони бути розвинені за досить короткий термін? Чи може організація одержати доступ до ключових компетенцій (за допомогою стратегічного партнерства або навіть поглинання)?
- чи є рівні надання послуг, задекларовані стратегією, дійсно досяжними й стабільними протягом життєвого циклу стратегії?
- чи має організація адекватні ресурси в сфері управління щоб упоратися з реакцією конкурентів на реалізовану вами стратегію?
- чи буде здатна організація досягти тих рівнів управління, які прописані в плані? Чи є в наявності відповідні ресурси?

Існує низка *умов* для найкращого *втілення стратегії*:

- обставини, які мають зовнішню природу щодо організації, які не накладають зайвих жорстких обмежень
- для реалізації програми виділена достатня кількість часу й ресурсів
- у наявності є необхідне поєднання ресурсів
- політика, яка підлягає впровадженню, ґрунтується на теорії причинно-наслідкових зв’язків
- зв’язок між причинами й наслідками є безпосередній, а кількість проміжних зв’язків незначна кількість (якщо вони взагалі існують)
- підпорядкованість взаємин зведена до мінімуму
- існує розуміння й згода щодо завдань
- завдання повністю правильно визначені
- існує високоякісна комунікація й координація
- управлінський персонал може вимагати й сприяє досягненню доброго взаєморозуміння.

Обґрунтування. Для чого необхідно відводити **стратегічному управлінню** найважливішу роль? Призначення **стратегії** ґрунтується на визначенні поточного стану організації й сприяння правильному руху в напрямі до поставлених *цілей*. Перед початком *реалізації стратегії* управлінці організації мають упевнитися, що вона має реальні шанси на досягнення успіху й відповідає низці критеріїв обґрунтованості.

Критерії обґрунтованості.

- стратегія організації має відповідати загальним цілям і стратегії, забезпечуючи рух у заданому напрямі;
- вона повинна інтегрувати всі функції організації. Кожна функція повинна мати чітке розуміння майбутніх цілей і їхнього впливу на кожну з функцій організації;
- потреби споживачів послуг мають бути задоволені;
- стратегія має досягати поставлених цілей простим і зрозумілим чином. Непотрібне ускладнення тільки збільшить імовірність стратегічної невдачі;
- вартість впровадження стратегії має бути адекватною і забезпечувати фінансову вигоду від реалізації;
- стратегічний план має бути вивірений за часом, правовими аспектами, соціальною відповідальністю й реалізованості.

Якщо **стратегія** може бути обґрунтована, то її реалізація виявиться успішною

При використанні доречних механізмів контролю є всі підстави очікувати досягнення поставлених цілей.

Отже, стратегічне управління

– це спільні зусилля команди та органічна єдність цілей, завдань і ресурсного забезпечення для досягнення прогресу у суспільному розвитку

Стратегічний документ.

Прийняття рішень про *інструменти реалізації процесу стратегічного управління* залежить від обставин, що склалися в організації. До них належать *презентації, семінари, освітні й тренінгові заходи* щодо поліпшення розуміння тих чи інших аспектів **стратегії**, розробка *стратегічної методології*, створення *координаційного комітету, фокус-групи* й *стратегічного документу*.

Зміст **стратегічного документа** залежить від сфери застосування. Як **приклад**, ви можете вивчити теми й контрольні аркуші зі сфери **стратегічного управління** щодо інформаційної сфери.

4.3. Моніторинг і оцінювання в стратегічному управлінні

Моніторинг й оцінювання стратегії

– ці процедури необхідно застосовувати на кожному рівні організації.

Перевірка й оцінювання стратегії повинні концентруватися навколо *трьох ключових сфер*.

1)	оцінювання доцільності поставлених цілей
2)	оцінювання доцільності планів, складених для досягнення цілей
3)	оцінювання результатів, досягнутих на момент проведення обстеження

Коли б не проводилося **оцінювання стратегії**, важливо брати до уваги умови в яких існує організація. Саме цей контекст повинен визначати спосіб проведення **оцінювання** діяльності організації. Акцент при цьому повинен бути зроблений на

запобігання конфлікту між тими, хто розробляє стратегію, і тими, хто її реалізує

Етап моніторингу в стратегічному управлінні

!	Моніторинг – це систематичне відстеження з ретельним вивченням усього процесу втілення від формального ухвалення стратегічного плану до безпосередньої участі в наданні послуг об'єктом стратегічного планування.
---	--

Моніторинг (англ. *monitoring*, нім. *Monitoring* n) – стеження за яким-небудь процесом з метою виявлення його відповідності бажаному результату або тенденцій розвитку. (Окремі лінгвісти пропонують вживати замість дефініції *моніторинг* термін *відстеження*, але взажаючи на широку вживаність поняття моніторинг у цій роботі вживається термін **моніторинг**).

Методологічно **моніторинг** – це проведення низки однотипних замірів при цьому основна інформація полягає навіть не в самих значеннях результатів, а в їх зміні, динаміці від одного заміру до іншого

Моніторинг класифікується на:

- динамічний
- конкурентний
- порівняльний
- комплексний
- інформаційний
- базовий (фоновий)
- проблемний

Моніторинг розглядається як:

- *етап циклу суспільної (державної) політики* (public policy) – курс дій (або утримання від дій - бездій), обраний органами влади для розв’язання певної суспільної проблеми або сукупності взаємопов’язаних проблем
- необхідний компонент **стратегічного управління/планування** – систематичний процес, за допомогою якого держава (або приватний сектор), організація, галузь, сфера, громада прогнозує та планує свою діяльність на майбутнє
- окремої **програми**, **наприклад** Державної цільової програми як комплексу 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
- окремого **проекту, послуги**, що надаються в результаті реалізації цього проекту

Процес моніторингу. Визначення необхідної **системи моніторингу** загалом означає пошук відповідей на такі *запитання*:

1)	Хто має здійснювати моніторинг?
2)	Що необхідно моніторити?
3)	Коли й де має відбуватися процес моніторингу?

Два основних завдання моніторингу

- навчання та
- звітність

Залучення **стейкхолдерів** і діалог необхідні для ширшого навчання.

Для звітності потрібна незалежна *стороння оцінка*. **Моніторинг** (і оцінювання) сприяють *відкритості та звітності*.

Моніторинг впровадження політики, програми, послуги – налагодження достатнього рівня звітності для забезпечення реалізації політики, програми, послуги

Оцінювання, своєю чергою, забезпечує належний рівень *відкритості та звітності*, необхідних для досягнення очікуваних *результатів*.

Моніторинг виконання завдань і досягнення *стратегічних цілей* є обов’язковим елементом діяльності команди зі **стратегічного управління**.

!	Наголосимо, що за допомогою стратегічного управління <i>звітність</i> ”вбудовується” у процес цього планування.
---	---

Важливим є з’ясування **середовища** (див. матеріал “Роль середовища в стратегічному управлінні”) здійснення моніторингу, оскільки будь-яка політика, програма чи послуга реалізується в умовах взаємовпливу відповідних компонентів середовища.

Універсальність **моніторингу** як *інструмента*, що застосовується в різних сферах суспільства, виявляється в його *функціональній розмаїтості*. Найважливіші його *функції*:

Функція моніторингу	Характеристика
Діагностична	Визначення стану процесу, проблем, що виникли, їх відхилення від норми
Аналітична	Включає різні напрями аналізу отриманих їх результатів: параметрів об’єкта, ситуаційний й, проблемний, причинно-наслідковий
Моделююча	Побудова моделей ситуацій і впливів на них

Перевірочна	Перевірка гіпотез щодо різних аспектів розвитку ку 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. Найважливіші *діагностичні завдання*.

Під діагностикою розуміються алгоритмізовані, оперативні, рутинні й надійні кошти одержання інформації про стан об'єкта, що не є принципово новою.

Розглянемо *діагностичні завдання моніторингу*:

Завдання моніторингу	Зміст
Діагностика	наприклад , суспільної думки з позицій соціальної напруженості в конкретному соціумі й особливо питань, які може вирішувати відповідний рівень управління
Виявлення зміни системи цінностей місцевої спільноти	мова йде про ослаблення одних цінностей і посилення інших. Насамперед це стосується двох полярних систем цінностей: комуністичної або соціалістичної системи цінностей і системи капіталістичних, ліберальних цінностей. Річ у тому, що ці системи не існують окремо одна від одної. Найчастіше вони перетинаються в одній соціальній групі й навіть одній особистості, що є складним і суперечливим поєднанням протилежних ціннісних систем. Це цілком пояснено перехідним транзитивним характером сучасного українського суспільства. Звідси найважливіше завдання моніторингу – вивчити кількісні й структурні зміни ціннісної системи управління
Оцінка авторитету	наприклад , керівників й 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 спеціальною й постійною опікою з боку моніторингу
Виявлення соціальних проблем	що вимагають вирішення, і узяття їх на особливий облік. При цьому для практики принципово важливе визначення довго- і короткотривалих проблем. Якщо друга група проблем тимчасова, то перша вимагає постійної роботи з ними
З'ясування пріоритетів і тенденцій розвитку	об'єкта моніторингу
Діагностика організацій, трудових колективів, керівних кадрів	цей аспект діагностики відіграє винятково важливу роль для вдосконалення управління
Створення спеціальних підсистем моніторингу	екологічного стану середовища перебування, якості продовольчих товарів, рівня життя населення й бідності, надійності основних техногенних об'єктів від аварій, стану здоров'я населення тощо. У ході моніторингу накопичується значний обсяг інформації, що є систематизованою, ритмічною, яка розгортає поведінку об'єктів у просторі й часі. Це створює сприятливі умови для аналітичної діяльності

До найважливіших *аналітичних завдань моніторингу* належать:

– аналіз структурних характеристик об'єкта моніторингу (соціально-демографічних, професійно-кваліфікаційних, освітніх тощо) з метою виявлення основних тенденцій його розвитку;

- аналіз основних напрямів, форм, проблем життєдіяльності організації;
- аналіз дієвості й ефективності об'єкта в цілому й діяльності окремих його інституцій.
- *Етапи організації системи моніторингу*

Етап	Характеристика
Планування	Визначення потреб в інформації (індикатори виконання заходів, досягнення цілей тощо) та хто її потребує. Визначення того, як часто слід збирати інформацію. Визначення джерел і способів отримання інформації. Визначення відповідального за збір інформації. Визначення витрат, пов'язаних із запровадженням моніторингу та збором інформації
Підготування	Розроблення й апробація документів для збору та фіксації даних. Складання посадових інструкцій з визначенням повноважень учасників процесу моніторингу. Підготування персоналу, відповідального за операції з моніторингу. Ознайомлення персоналу програми з системою моніторингу
Збір даних	Постійний збір визначених даних. Контроль за діяльністю системи моніторингу
Аналіз та порівняння даних	Порівняння зібраних даних з визначеними плановими значеннями індикатора, встановлення відмінностей. Визначення інших проблем. Пошук причин відхилень та визначення варіантів розв'язання проблем
Звітування	Документування зібраних даних і результатів аналізу. Забезпечення інформацією щодо результатів моніторингу керівництва тих, хто здійснює впровадження програми, бенефіціарів та інших зацікавлених осіб
Використання результатів	Використання результатів моніторингу для вдосконалення управління та реалізації стратегії, політики, програми, послуги

Моніторинг процесу стратегічного управління проводиться відповідно до графіку: щоквартально або щомісячно з розлогим моніторингом раз на півроку.

!	Для успішного стратегічного управління важливо пам'ятати, що дані зовнішнього моніторингу (на кінець бюджетного року) мають пріоритет над даними внутрішнього моніторингу.
---	--

При проведенні моніторингу доцільно спиратися на документи **”Цілі розвитку тисячоріччя”** (ЦРТ) та **Індекси розвитку регіонів** за класифікацією ООН.

Класифікація та визначення показників (індикаторів).

Показники (індикатори)

i	– це засоби, за допомогою яких здійснюється моніторинг і визначається рівень прогресу щодо виконання окремих завдань, досягнення очікуваних результатів (короткотермінових та середньотермінових) тощо.
---	---

Показники описують *результати* політики, програми, послуги в операційно вимірюваних величинах, як-от *кількість, якість, тип бенефіціарів, час, місце* тощо. Для потреб **моніторингу** застосовують різні **типи показників** (індикаторів).

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	використовуються замість прямих або на додаток до них. Їх застосовують у випадках, коли досягнення (або недосагнення) результатів (тобто змін в об'єкті спостереження): - не може бути зафіксоване й виміряне безпосередньо, а лише опосередковано, наприклад, якість життя, організаційний розвиток і т.п.;

	- може бути безпосередньо виміряне, але вартість такого вимірювання буде невиправдано високою; може бути виміряне лише із плином тривалого часу по завершенню заходу/ проекту
Кількісні (статистичні)	мають кількісне вираження й мають такі формулювання, як число, частота, відсоток, частка й т.п. Кількісними індикаторами можна описати, наприклад: частоту зустрічей і чисельність учасників, коефіцієнт зростання економіки, показники клімату, урожайність, рівень цін тощо
Якісні (судження, оцінка, сприйняття й ставлення)	не мають кількісного виразу й можуть мати формулювання: наявність, відповідність, якість, ступінь, рівень, задоволеність, поінформованість тощо. Залежно від потреб якісними індикаторами можна описати, наприклад, ставлення до того або іншого факту стейкхолдерів і споживачів, рівень їхнього задоволення, здатність ухвалювати рішення й самооцінці, зміна поведінки тощо
Індикатори процесу	як правило, завжди якісні й покликані визначити, яким чином технології були розроблені й впроваджені, як здійснювалось збільшення доходів і хто в цьому брав участь
Індикатори результатів	визначають такі речі, як впроваджені технології, тренінгові матеріали, які було видруковано й поширено, або збільшення доходів домоволодінь тощо
Проміжні	встановлюються для визначення результату в певні періоди або етапи. Тому вони фактично слугують контрольними оцінками для досягнення очікуваних кінцевих результатів.
Підсумкові	Індикатори кінцевих результатів є по своїй суті підсумковими індикаторами
Міжсекторні	відображають специфіку певної сфери або сектора (наприклад, індикатори розвитку сільського господарства), і виключно технічні індикатори повинні бути збалансованими шляхом доповнення їх іншими, які мають міжсекторний характер і покликані відображати, наприклад, соціальний розвиток, гендерну рівність, екологічну безпеку, розвиток громадянського суспільства тощо

Об’єктивно вимірювані показники (ОВП). Опишіть **цїлі** за допомогою *вимірюваних понять*, тим самим створивши підґрунтя для *оцінювання результатів* виконаної діяльності. Таким чином, буде очевидним, що певну умову/*результат* виконано/*досягнуто* або ж ні.

Визначення показників. Для визначення показників для **моніторингу** слід:

- визначити якість
- визначити цільову групу
- визначити місце
- визначити кількість
- визначити час

Групи **показників** (індикаторів).

Показники (індикатори)	Характеристика
Внесків	визначають тип, обсяг і частку виділених у відповідності до запланованого кошторису, ресурсам (фінансові, матеріально-технічні, інформаційні, кадрові), які використовуються органами влади для виконання завдань (наприклад, обсяг засобів, затрачених для реалізації заходів проекту; кількість прийнятих і тематично зорієнтованих нормативних актів). У вітчизняному нормативному середовищі й управлінській практиці під дефініцією "показники внесків" мають на увазі фінансові показники реалізації послуги

Продуктів	характеризують кількість і тип робіт і послуг, розроблених у процесі реалізації проекту і її безпосередніх користувачів (наприклад, кількість проведених семінарів і їхніх учасників; кількість проведених консультацій молоді, безробітним і т.п.; кількість підприємців, що одержали доступ до кредитних ресурсів і їхній обсяг; кількість безробітних, які отримали одноразову допомогу для започаткування власного бізнесу)
Результатів	відображають опосередкований вплив на бенефіціаріїв проекту і регіону в цілому від їхньої реалізації. Ці зміни сприймаються як такі, що відбулися не тільки внаслідок реалізації проекту, але й під впливом соціально-економічних і політичних змін (після того: чи внаслідок того?). Показники результатів класифікуються на: - показники наслідків: як правило, середньострокові зміни в сфері дії проекту, які стосуються змін у поведінці бенефіціаріїв або політику органів влади, середовища проекту у цілому (наприклад, збільшення частки малих підприємств; створення робочих місць; збільшення кількості туристів; збільшення кількості споживачів децентралізованої послуги) - показники впливу: як правило, довгострокові зміни в сфері дії проекту, які демонструють досягнення стратегічної цілі проекту (наприклад, зміна показників навколишнього середовища, зменшення викидів, зменшення рівня безробіття серед жінок і чоловіків)

Визначення та відбір показників (індикаторів). Критерії відбору показників (індикаторів).

При відборі показників (індикаторів) застосовують низку критеріїв.

Критерій для групування показників (індикаторів)	Питання-характеристика
Відповідність	чи дає можливість виміряти прогрес щодо виконання окремих етапів і досягнення результатів проекту?
Чутливість	якщо будуть відбуватися зміни, чи буде індикатор чутливим до них?
Простота	чи складно буде вирахувати величину індикатора?
Доступність	чи буде інформація доступною для збору й чи легко її буде збирати?
Надійність	чи будуть дані, необхідні для індикаторів, релевантними й сумірними протягом тривалого часу?
Практичність	чи буде отримана інформація використана для ухвалення рішення й вивчення досвіду?
Об'єктивність	чи зможуть усі, хто ознайомиться з даними, мати спільну точку зору?
Дешевина	чи будуть витрати на одержання інформації порівнянні з користю від моніторингу?
Представництво	чи буде індикатор давати можливість оцінити представництво вікових груп, статі, бенефіціаріїв тощо?

Порядок групування й визначення показників (індикаторів) моніторингу.

Починаючи роботу з визначення показників (індикаторів) моніторингу варто пам'ятати, що визначальне значення для досягнення результату має повнота показників на всіх рівнях реалізації. А 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

Зведена **таблиця моніторингу** це детальне визначення очікуваних *результатів*, для визначення досягнення/не досягнення яких запроваджується **моніторинг, показників** (індикаторів) кожного з очікуваних *результатів, джерел, методів* і частоти збору *інформації* та її аналізу, а також відповідальних за збір інформації та основних її користувачів. Підсумкову **таблицю моніторингу** слід виконувати за таблицею 4.2.

Таблиця 4.2

Підсумкова таблиця з моніторингу

Результати	Індикатори	Джерела інформації	Методи збору/аналізу інформації	Частота збору/аналізу інформації	Відповідальний	Користувачі інформації
Коротко-строкові						
Середньо-строкові						
Довго-строкові						

Моніторинг може мати самостійне значення і може бути використаний як складова **оцінювання**:

- систематична оцінка операцій та/або результатів програми чи політики у порівнянні з комплексом явних та неявних стандартів, з метою вдосконалення програми чи політики (за К.Вайс);
- максимально системне і неупереджене вивчення якої-небудь діяльності, проекту, програми, стратегії, політики, теми, сектора, сфери діяльності, роботи організації і т.д.“ (за Формою для оцінювання ООН)

Оцінювання

!	– це з'ясування реалій стратегічного управління та його головних дійових осіб, критерії, процедури й інструменти виконання завдань і досягнення стратегічних цілей
---	--

Оцінювання досить часто здійснюються на підставі зіставлення "того, що справді відбулося, з тим, що б сталося, якби стратегічний план, політику чи програму ніколи не було реалізовано“.

Оцінювання проводиться у *двох* площинах:

1)	негативного впливу стратегічного плану, політики чи програми на заплановані цілі
2)	дійсного (реального) впливу стратегічного плану, політики чи програми

Функції процесу оцінювання:

забезпечує достовірну та обґрунтовану інформацію щодо реалізації стратегічного плану, політики чи програми, тобто окреслює деякі рамки, в яких потреби, цінності та можливості реалізуються через дію плану, політики, програми (за таких умов оцінювання показує межі плану, політики, програми, в яких досягаються конкретні цілі)
сприяє визначенню та критиці цінностей, які лежать в основі вибору суспільних цілей
допомагає використанню аналітичних методів, включно з визначенням проблем та виробленням рекомендацій для інших планів, політики, програм (результат оцінки, що демонструє неадекватну реалізацію стратегічного плану, політики, програми, може призвести до реструктуризації проблем або перегляду цілей)
сприяє визначенню нових та перегляду існуючих альтернатив суспільного розвитку: відмові від попередньо прийнятої альтернативи або заміні її іншою

Загальні способи проведення оцінювання:

- залучення до роботи експерта як штатного працівника;
- звернення до сторонньої дослідно-оцінювальної чи консалтингової організації;

- оголошення конкурсу на проведення оцінювання за допомогою спеціальної процедури;
- проведення оцінювання вченим-дослідником з академічного середовища (як підтвердження правильності теорії на практиці) і звернення по субсидування за результатами оцінювання.

Досить часто систематичне **оцінювання** використовується для:

- виправдання та легітимізації вже прийнятих рішень
- відстоювання стратегічного плану, політики, програми перед спонсорами, громадськістю, виборцями
- ритуального оцінювання – відповідність умовам "грошодавців"
- уникнення дискусій щодо майбутніх напрямів стратегічного плану, політики, програми

Найвідоміші **методи оцінювання**

- надання звітів
- громадські чи парламентські слухання
- інспекційне відвідування
- кількісне вимірювання результатів
- порівняння з існуючими стандартами
- аналіз скарг громадян

Форми оцінювання

1)	Завчасне оцінювання (Appraisal)	критична перевірка потенційної цінності (корисності) стратегічного плану, політики, програми, здійснюване до моменту прийняття рішення щодо початку впровадження
2)	Моніторинг (Monitoring)	постійне відстеження прогресу впровадження стратегічного плану, політики, програми задля визначення відповідності та прийняття необхідних рішень щодо вдосконалення діяльності
3)	Критичний огляд (Review)	періодичне або спеціальне, часто швидке визначення стану виконання стратегічного плану, політики, програми, до якої не застосовують звичайного оцінювання. Критичні огляди, як правило, застосовують до операційних питань
4)	Обстеження (Inspection)	загальна перевірка, покликана виявити слабкі місця та збої в роботі і запропонувати шляхи коригування
5)	Розслідування (Investigation)	спеціальна перевірка заяви щодо порушення та забезпечення доказів для можливого судового переслідування чи дисциплінарного покарання
6)	Аудит (Audit)	визначення адекватності управлінського контролю для забезпечення: ефективного використання ресурсів; збереження фондів; надійності фінансової та іншої інформації; відповідності чинному законодавству та політиці, чинним правилам; дієвості управління ризиками; адекватності організаційної структури, систем і процесів
7)	Дослідження (Research)	системне вивчення, призначене для створення чи розвитку знань
8)	Внутрішнє управлінське консультування (Internal Management Consulting)	консультаційні послуги, покликані допомогти керівництву запровадити зміни, викликані організаційними й управлінськими проблемами, та вдосконалити внутрішні робочі процеси

Складники оцінювання:

- встановлення навколишнього середовища оцінювання
- визначення цілей оцінювання
- усвідомлення суті стратегічного плану, політики, програми
- планування оцінювання
- визначення ролі аналітика-експерта в оцінюванні

- розробка вимірників (критеріїв)
- збирання даних, інформаційне забезпечення
- проектування оцінювання
- експериментальні підходи оцінювання
- побудова схеми аналізу
- аналіз та інтерпретація даних
- оприлюднення результатів та рекомендації щодо політики

Оцінювання здійснюється на всіх *етапах* реалізації **стратегічного управління**. Схематичне зображення *етапів оцінювання* див. рис. 4.1.



Рис. 4.1. Етапи оцінювання

Традиційні методи оцінювання

Планування та оцінювання потреб	Оцінювання процесу	Оцінювання впливу	Оцінювання результативності	Оцінювання ефективності
населення, на яке спрямовано 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 вигід і витрат; витрати й результативність

Для проведення **моніторингу й оцінювання** необхідно визначити показники **результатів і наслідків стратегічного управління**.

Показники оцінювання роботи організації використовуються для *оцінки результатів: вхідні, вихідні, ефективність та якість, наслідки* (кожен має власні питання-критерії і часто використовується у комбінації з іншими для аналізу результатів діяльності).

Вхідні показники

– вказують на обсяг ресурсів, необхідних для надання конкретних продуктів чи послуг; охоплюють людські ресурси, матеріали, обладнання і витратні матеріали, а також можуть репрезентувати фактори потреби.

Вхідні показники є корисними, оскільки показують загальний обсяг коштів та комбінацію *ресурсів*, необхідних для надання *послуги*, потребу на *послуги* і обсяг *ресурсів*, який використовується однією послугою, порівняно з іншими.

Вихідні показники – вказують на кількість наданих продуктів або послуг

Вихідні показники звертають увагу на рівень діяльності за конкретним елементом плану дій. **Вихідні показники** є корисними у визначенні того, що продукує реалізація **стратегії**,

програми чи заходу. Проте вони є обмеженими, оскільки не вказують чи досягнуто *цілей*, і нічого не говорять про *якість* чи *ефективність* наданих послуг.

Оцінювання:

ефективності:	співвідношення між затратами на втілення стратегічного плану та досягнутими результатами, яке може вимірюватись як у натуральних показниках (продуктивність праці), так і у вартісних – якщо можливо дати грошову оцінку всім затратам і результатам
результативності:	міра досягнення проголошених стратегічних цілей, яка показує, наскільки результати наблизились до задекларованих цілей

Показники якості відображають ефективність виконання очікувань споживачів і зацікавлених сторін.

Наслідки – показують чи діяльність організації у напрямі реалізації ПД відповідають запропонованим плановим завданням. Вони відображають фактичні досягнуті результати, а також вплив або користь від виконання законів України, актів Президента України та Кабінету Міністрів України, стратегій, програм та інших заходів, включених до плану дій. Оцінюватися можуть як середньострокові, так і довгострокові наслідки. Вище керівництво, як правило, найбільше цікавлять саме показники наслідків. Проте, інформація про кінцевий результат не завжди доступна і не завжди її можна виміряти.

Комплексний набір показників оцінювання стратегічного управління:

- пов'язаний з місією, цілями та завданнями ЦОВВ;
- оцінює проміжні і остаточні наслідки;
- ґрунтується на вимірюваності;
- є дійсним і надійним;
- чітко визначає функції;
- корисний для працівників, внутрішніх і зовнішніх споживачів, зацікавлених сторін і вищого керівництва.

Оцінювання стратегічного плану доцільно здійснювати за таблицею 4.3

Таблиця 4.3

Оцінювання стратегічного плану

Повнота стратегічного плану	Чи охоплює він усі потрібні питання? Чи враховано всі обставини, які можуть скластися? Чи відображає план повну картину використання всіх ресурсів?
Об'єктивність	Чи не закладено в план якоїсь суб'єктивності? Чи всі його параграфи ґрунтуються на фактах і здоровому глузді?
Контрольованість плану та його реалізація	Чи закладено до плану жорсткий розклад або календар для контролю його здійснення? Чи закріплено завдання за певними структурами й людьми? Хто відповідає за контроль реалізації плану?
Реалізм плану	Чи всіх цілей плану можна досягти? Чи надано досить часу, аби реалізувати план?
Обґрунтованість плану	Чи якісно він складений? Чи погодились основні члени команди з його стратегією? Чи достатньо співробітників для здійснення плану?
Розподіл відповідальності	Чи чітко сформульовано в плані завдання, і чи розподілено відповідальність між виконавцями? Чи визначено дати й терміни здійснення певних завдань? Чи не порушиться виконання плану, якщо, наприклад, два відповідальних виконавці в момент кризи не захочуть далі працювати? Чи виконуватиметься план надалі? Чи розуміють основні виконавці план, і чи здатні вони реалізовувати свої завдання без постійних інструкцій?
Динамічність плану	Чи може план здійснюватись, якщо, наприклад, події змінюватимуть теми і це відбуватимуться миттєво? Чи достатньо він гнучкий, і чи можна його пристосовувати до всіх можливих змін, які слід передбачити?

Орієнтація на перемогу	Чи сформульовано в плані, як ви збираєтесь реалізувати державну політику? Чи беруться до уваги дії опонентів? Чи існує <i>запасний план</i> , який буде реалізований у разі, коли опоненти діятимуть в непередбаченому напрямку?
Функціональність плану	Чи можна використати план у <i>щоденній роботі</i> ? Успіх впровадження цього плану залежить від того, наскільки легко його застосувати. Чи легко його зрозуміти? Чи ефективно в ньому використовуються ресурси?
Унікальність і своєрідність плану	Чи враховується у плані специфіка ситуації? Чи орієнтовано його на ті послуги, що потрібно надавати?

В оцінюванні слід виходити із кількох аспектів:

- результативності
- ефективності
- економічності

Результативність (effectiveness) –

це міра досягнення проголошених цілей стратегічного плану, політики, програми. Результативність показує, наскільки результати наблизились до задекларованих цілей

Ефективність (efficiency) –

це співвідношення між затратами на проведення стратегічного плану, політики, програми та досягнутими результатами (інколи – продуктом, інколи – наслідками). Ефективність може вимірюватись як у натуральних показниках (як продуктивність праці), так і у вартісних – якщо можливо дати грошову оцінку всім затратам і результатам.

Інколи в аналізі виділяють як окремий аспект дієвості стратегічного плану, політики, програми – *економічність*.

Економічність (economy) –

означає намагання отримати певні фіксовані результати з найменшими затратами ресурсів (або у найдешевший спосіб).

На підставі **моніторингу** й **оцінювання результатів** і *процесу стратегічного управління* готуються висновки щодо *ефективності* й *результативності* стратегічного плану та необхідності внесення коректив до засобів, завдань чи цілей.

Підготовка *остаточних висновків* можна зробити за схемою (рис. 4.2) *аналізу висновків*.

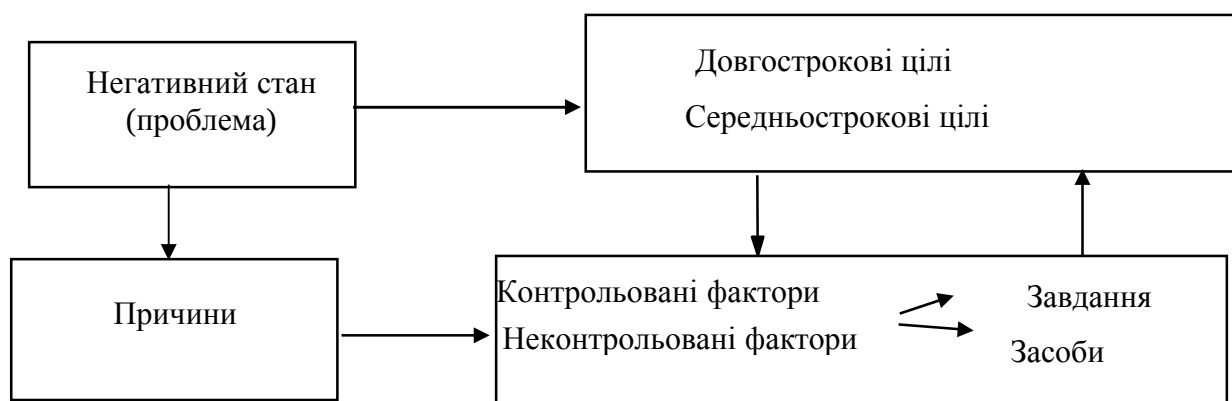


Рис. 4.2. Підготовка *остаточних висновків*

Також при підготовці *остаточних висновків* варто дати відповідь на такі запитання:

?	• Чи потрібне уточнення або доповнення місії і цілей? Якщо так – що і як уточнити чи доповнити? • Чи потрібно уточнення або доповнення завдань і засобів програм? Якщо так – що і
---	--

	як уточнити чи доповнити? • Стабільність яких зовнішніх факторів є критично важливим для успішного здійснення стратегії? • Які стратегічні зв'язки зовнішніх і внутрішніх факторів і які нові завдання й засоби з цим пов'язані? • Чи потрібне уточнення або доповнення завдань і сфер діяльності підпорядкованих установ? Якщо так – що і як уточнити чи доповнити?
--	---

РОЗДІЛ 5

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ НА ЦЕНТРАЛЬНОМУ І МІСЦЕВОМУ РІВНЯХ

Мета розділу:

- ознайомлення з теоріями і методами стратегічного управління на різних рівнях
- засвоєння базових понять зі стратегічного управління на центральному і місцевому рівнях
- усвідомлення змісту процесу стратегічного управління і планування
- розуміння особливостей стратегічного управління на центральному і місцевому рівнях

Результати навчання за розділом

Після вивчення розділу слухачі повинні:

розуміти:

- базові поняття та інструментарій стратегічного управління
 - методичні підходи щодо стратегічного управління на центральному рівні
 - методичні підходи щодо стратегічного управління на місцевому рівні
- володіти:
- знаннями про особливості стратегічного управління і складання стратегічного плану для ЦОВВ
 - навичками використання методології стратегічної діяльності
 - знаннями про стратегічне управління на рівні територіальної громади

Зміст розділу

Тема 5.1 Стратегічне управління на центральному рівні

Тема 5.2. Стратегічне управління на місцевому рівні

5.1. Стратегічне управління на центральному рівні

Відповідно до Розпорядження КМУ "Про схвалення Концепції вдосконалення системи прогнозних і програмних документів з питань соціально-економічного розвитку України" до *системи прогнозних і програмних документів* входять *довгострокові, середньострокові та короткострокові* прогнозні і програмні документи, в яких відповідно до соціально-економічних та суспільно-політичних процесів, що відбуваються в державі, з урахуванням впливу зовнішньоекономічних та інших факторів і очікуваних тенденцій визначаються цілі і пріоритети соціально-економічного розвитку та заходи, які необхідно здійснити для їх досягнення.

У зазначеному Розпорядженні на *середньостроковий період* (до п'яти років) розробляються проекти... стратегічних планів роботи *центральної органів виконавчої влади*

Стратегічне управління на центральному рівні

– процес, результатом якого є визначення стратегії та політики ЦОВВ, що забезпечує прийняття рішень, які відповідають визначеній місії, досягненні цілей і виконання завдань і реалізації функцій.

Розглядаючи питання **стратегічного управління** на національному рівні наголосимо, що: важливо розрізняти **стратегічне управління** для організації, тобто міністерства або ЦОВВ і **стратегічне управління** для галузі, сфери діяльності.

Стратегічне управління на центральному рівні має *специфічні риси*, що відрізняють його від **стратегічного управління** на регіональному і рівні територіальної громади:

- масштаб планування;
- методи впливу;
- призначення планування;
- ”замовники“ і оцінювачі результату;
- управлінська відповідальність;
- структурування системи на підсистеми;
- зовнішнє середовище планування.

Схематичне зображення відмінності **стратегічного управління** на центральному, на регіональному і рівні територіальної громади див. рис. 5.1.

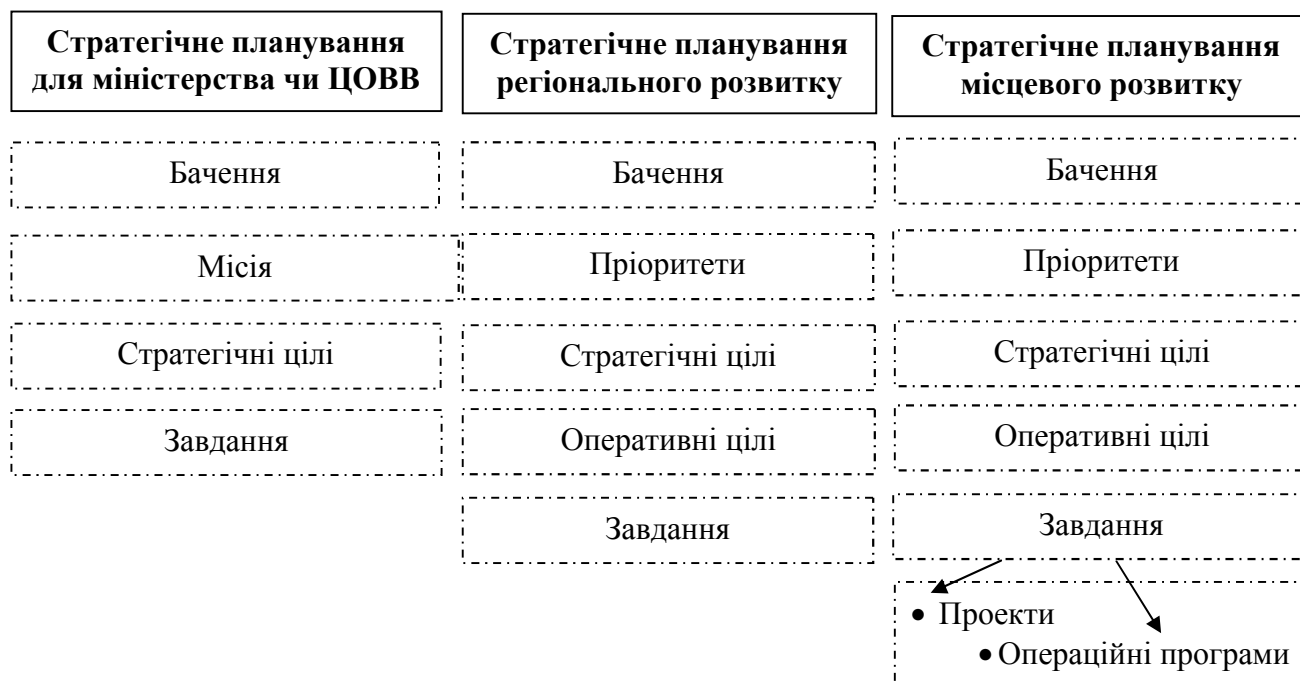


Рис. 5.1. Схематичне зображення особливостей стратегічного планування на різних рівнях управління

Стратегічне управління на центральному рівні потребує відповіді на такі ключові запитання:

?	чи буде обов’язковим для всіх центральних органів виконавчої влади (ЦОВВ) розробка стратегічних планів, або рішення щодо розроблення та реалізації стратегічного плану буде прийматися керівником відповідного ЦОВВ в ініціативному порядку?
?	чи повинен стратегічний план ЦОВВ затверджуватися на засіданні Кабінету Міністрів України або стратегічний план затверджуватиме керівник відповідного ЦОВВ?

Відповіді на ці запитання є важливими з огляду на те, що **стратегічне управління** для ЦОВВ

– це ключовий елемент стратегії, який допомагає центральним органам виконавчої влади приймати рішення, узгоджені з підходами щодо досягнення своєї місії, реалізації цілей, завдань і функцій

Стратегічне управління для ЦОВВ

сприяє перетворенню їх з установ, що реагують на події (як постреакція), в органи, що мають перспективне і довгострокове бачення та реалізують стратегічні плани, ґрунтуючись на реальних ресурсних можливостях.

В чому вбачаються *перешкоди* для *запровадження стратегічного управління* у практику діяльності ЦОВВ? Загалом це пов'язано зі змінами.

Застосування **стратегічного управління** у діяльності ЦОВВ викликає певні *труднощі*, пов'язані з такими *обставинами*:

- | |
|--|
| • керівники ЦОВВ не мають достатніх навичок стратегічного управління, а працівники – підготовки стратегічних планів |
| • запровадження стратегічного управління вимагає переходу від управління на основі доручень до управління на основі планування й моніторингу |
| • дієвість динамічного процесу стратегічного управління вимагає чіткої координації дій як на рівні ЦОВВ, так і на рівні міжміністерської координації |

Передумови *запровадження стратегічного управління на центральному рівні* в Україні.

Розпорядники бюджетних коштів, згідно зі ст. 22 Бюджетного кодексу (редакція від 05.01.2013 р.), за бюджетними призначеннями, визначеними законом про Державний бюджет України, - установи, уповноважені забезпечувати діяльність Верховної Ради України, Президента України, Кабінету Міністрів України в особі їх керівників; міністерства....

На сьогодні:

- Міністерство є головним (провідним) органом у системі центральних органів виконавчої влади в забезпеченні впровадження державної політики у визначеній сфері діяльності та головним розпорядником коштів.
- Міністр, як член Кабінету Міністрів України, особисто відповідає за розроблення та реалізацію державної політики, спрямовує і координує здійснення центральними органами виконавчої влади заходів з питань, віднесених до його відання, приймає рішення щодо розподілу відповідних бюджетних коштів за поданням державного секретаря міністерства.
- Міністр на виконання вимог законодавства в межах наданих повноважень визначає пріоритети та стратегічні напрями роботи міністерства та шляхи досягнення поставлених завдань.

Запровадження стратегічного управління в діяльність центральних органів виконавчої влади спрямоване на *підвищення дієвості державного управління* в Україні оскільки:

- | |
|--|
| діяльність міністерств, інших центральних органів виконавчої влади планує виходячи з необхідності досягнення цілей Уряду, визначених Програмою його діяльності |
| міністерство або інший центральний орган виконавчої влади планує свою роботу на середньостроковий термін з обов'язковим врахуванням фінансових можливостей |
| цілі діяльності на термін дії плану та операційні цілі є вимірюваними, встановлюються чіткі критерії їх досягнення |
| завдання та програми, що не є першочерговими, скорочуються та ліквідуються внаслідок незабезпеченості ресурсами |
| запроваджується звітність, оцінювання виконаної роботи та управління, орієнтовані на результат |
| підвищуватиметься рівень зацікавленості та довіри громадськості до діяльності ЦОВВ внаслідок відкритості процесу стратегічного планування та інформування про результати діяльності. |

Згідно ст. 20 Бюджетного кодексу у бюджетному процесі застосовується програмно-цільовий метод і особливими складовими програмно-цільового методу у бюджетному

процесі є бюджетні програми які визначаються головними розпорядниками бюджетних коштів.

Стратегічний план ЦОВВ

– це розроблений на основі стратегій розвитку відповідних галузей економіки (сфер діяльності) документ, який визначає місію, цілі і завдання такого органу, заходи щодо їх виконання (з визначенням ресурсів, відповідальних за виконання, строків) та очікувані результати.

Чому таке визначення є важливими для **стратегічного управління** на центральному рівні? Саме **стратегічного управління** для ЦОВВ зорієнтоване на:

- діяльність, спрямовану на підвищення результативності та постійне удосконалення роботи ЦОВВ;
- складання бюджету ЦОВВ
- планування ресурсів
- оцінювання програм
- моніторинг результативності та звітність

По-перше:

Для запровадження **стратегічного управління** на *центральному рівні* визначально важливим є розуміння того, що **суспільні кошти мають виділятися винятково "під" стратегічні плани.**

Тобто "бюджетний пиріг" (див. рис 5.2) розподіляється до потреб узгоджених стратегічних планів ЦОВВ.

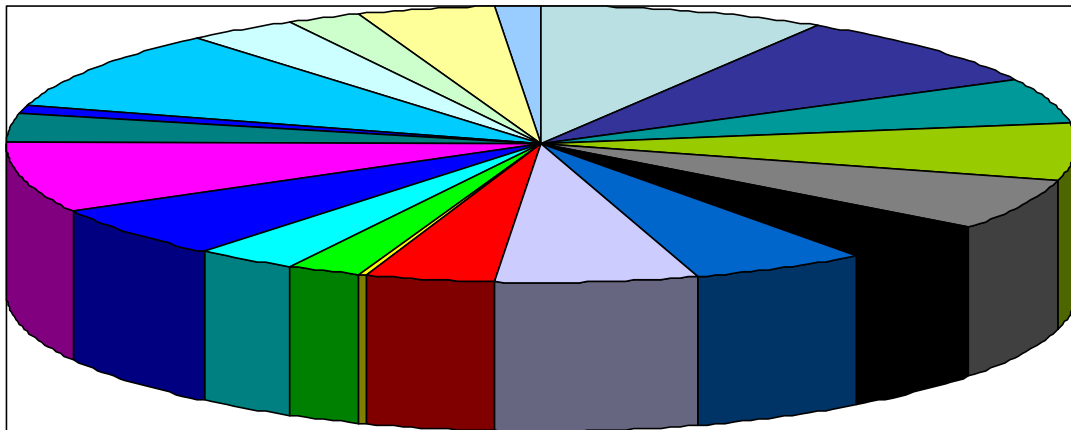


Рис. 5.2. Розподіл "бюджетного пирога" відповідно до узгоджених стратегічних планів ЦОВВ

У "Методичних рекомендаціях щодо запровадження стратегічного планування в практику центральних органів виконавчої влади" наголошується, що стратегічний план ЦОВВ має охоплювати такий же самий період як план середньострокових витрат міністерства.

Стратегічне управління спрямовує бюджетний процес.

Стратегічне управління визначає пріоритети та забезпечує керівництву можливість переоцінити існуючу систему розподілу коштів. Тобто від зворотного: відсутність стратегічного плану в ЦОВВ означає відсутність бюджетного фінансування.

Друга важлива теза: спершу

стратегічний план і потім, відповідно до нього, затверджується **структура організації.**

Зважаючи на українську практику наголосимо, що утворення структури відповідно до стратегічного плану є справедливим для новоутворюваних організацій. Існуючі ЦОВВ мають затверджену структуру і стратегічний план є підставою для реструктуризації структури ЦОВВ.

Схематично (умовна схема при створенні якої використано поради Кястутіса Рекерти, завідувача відділу стратегічного планування Канцелярії Уряду Литовської Республіки щодо запровадження стратегічного планування (1998-2005 рр.) **стратегічне управління** на центральному рівні і підхід до розподілу-узгодження програм можна зобразити так (див. рис. 5.3):

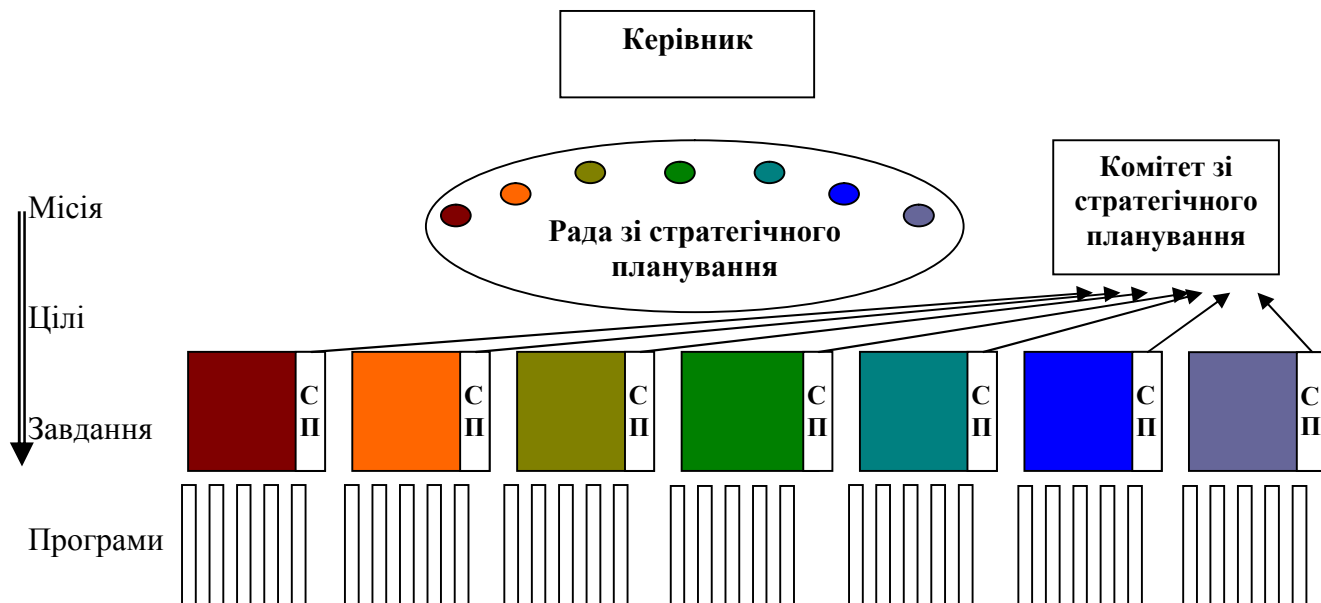


Рис. 5.3. Схематичне зображення стратегічного управління і підхід до розподілу-узгодження програм на центральному рівні

Розшифровуючи схему **стратегічного управління** на центральному рівні наголосимо на важливості *цілкової узгодженості дій на вищому рівні управління*, оскільки воно має ініціюватися на найвищому рівні.

Керівник у цій схемі означає Прем'єр-міністр. До *Ради зі стратегічного планування* входять керівники відповідних ЦОВВ. До *Комітету зі стратегічного планування* входять керівники департаментів (управлінь, відділів) зі стратегічного планування ЦОВВ. У кожному ЦОВВ передбачається наявність департаменту чи управління (відділу) зі **стратегічного управління/планування** (позначка СП). Кожне ЦОВВ може реалізовувати відповідну кількість *програм* (≤ 5), які повністю забезпечуються ресурсами (ЦОВВ самостійно визначає на підставі повного ресурсного забезпечення кількість програм і не має права протягом бюджетного року "переводити" кошти на фінансування з програми на програму, але може в межах програми перерозподіляти кошти. Відсутність фінансування в межах одного міністерства для програми означає її закриття або передачу іншому міністерству).

На рівні *Комітету стратегічного планування* відбувається узгодження *стратегічних планів* та розподіл-затвердження програм кожного ЦОВВ. За умови виникнення неузгодженостей чи розбіжностей щодо **стратегічного управління** і розподілу програм, які неможливо вирішити на рівні *Комітету*, то рішення ухвалюється на рівні *Ради* (керівники відповідних ЦОВВ). Якщо ж рішення неможливо ухвалити на рівні *Ради*, то за *Керівником* залишається право на "вирішальний" голос.

Основні розбіжності для *впровадження стратегічного управління* в діяльність ЦОВВ стосуються *програм*, оскільки практикується їхня реалізація декількома ЦОВВ. Згідно цієї схеми *програма* діє у межах стратегічного плану відповідного ЦОВВ. Тобто в межах відповідного стратегічного плану ЦОВВ діють лише *визначені і ресурсно забезпечені програми*.

Підсумовуючи, зазначимо, що ці *дві тези* (розподіл "бюджетного пирога" відповідно до узгоджених стратегічних планів ЦОВВ і підхід до розподілу-узгодження програм на центральному рівні) є визначально-важливими для запровадження дієвого **стратегічного управління** на центральному рівні.

Етапи процесу розробки стратегічного плану ЦОВВ

1. Підготовка до процесу стратегічного управління та розробки стратегічного плану

Першим кроком для запровадження стратегічного планування є **ініціація керівництвом процесу стратегічного управління та формування групи (команди)**, яка розроблятиме і впроваджуватиме **стратегічний план** в ЦОВВ.

Стратегічне управління – це спільні зусилля команди

До складу команди повинні входити кваліфіковані фахівці, однак слід уникати переобтяження групи надмірною кількістю учасників.

Важливим є досягнення початкової згоди між керівництвом, що ініціює *процес* стратегічного управління і командою, що розробляє і впроваджує стратегічний план

На першому етапі (до початку розроблення **стратегічного плану**) варто провести **функціональне обстеження ЦОВВ**.

Мета такого обстеження:

оцінка готовності персоналу й ресурсів ЦОВВ до стратегічного управління, досягнення початкової згоди щодо очікуваних результатів, інституціоналізація (закріплення) умов і вимог щодо організації процесу управління відповідним розпорядчим документом.

Варто також *оцінити функціональний розподіл повноважень, дієвість та відкритість управлінських процедур, підконтрольність рішень та відповідальності* державних службовців за прийняті рішення.

Функціональне обстеження спрямоване на:

- вивчення необхідності реалізації окремих функцій ЦОВВ з метою передачі здійснення окремих функцій недержавним організаціям або їхньої 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.

2. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища ЦОВВ (див. матеріал “PEST-аналіз і SWOT-аналіз”)

Загальним підходом до аналізу середовища є **SWOT-аналіз** (з використанням даних першого етапу: функціонального обстеження ЦОВВ). Наголосимо, що для **стратегічного управління** необхідно обов’язково враховувати *сильні та слабкі* сторони ЦОВВ, а також *можливості та загрози*, що існують як всередині, так і за його межами. Загалом **SWOT-аналіз** у поєднанні з **PEST-аналізом** дає змогу враховувати різні фактори, що можуть вплинути на діяльність ЦОВВ, включаючи політичну, економічну, соціальну ситуацію, ресурси, зовнішні фактори тощо.

Таким чином, *зовнішня/внутрішня оцінка* – це аналізування *зовнішніх і внутрішніх умов та факторів*, впливу яких зазнає ЦОВВ.

Зовнішня оцінка – аналіз ключових зовнішніх складових або сил, що впливають на середовище, у якому функціонує ЦОВВ.

Зовнішня оцінка визначає *можливості та загрози*, притаманні наявному *середовищу*, та прогнозує зміни *середовища* у майбутньому для з’ясування очікувань майбутнього.

Внутрішня оцінка – оцінювання стану ЦОВВ, виконання роботи, проблемних питань та потенціалу

Фактично внутрішня оцінка ґрунтується на даних *функціонального обстеження ЦОВВ* і є інвентаризацією ситуації із з’ясуванням *сильних і слабких* сторін ЦОВВ та оцінкою наявних *можливостей* для адекватної реакції на суспільні виклики. Також відкриваються *ціннісні орієнтири організації*, що спрямовують або зашкоджують поточній операційній діяльності. Такий аналіз сприяє з’ясуванню речей, що вимагають удосконалення в роботі ЦОВВ: процесу надання послуг.

Традиційно впровадження **стратегічного управління** в ЦОВВ розпочинається з аналізування *сильних і слабких* сторін організації,

але визначальне значення для запровадження **стратегічного управління** в ЦОВВ має **зовнішнє середовище**.

Саме **зовнішнє середовище** є спонукальним мотивом для *впровадження стратегічного управління*: внутрішньо ЦОВВ майже завжди є невідповідним.

Жодна організація не існує у вакуумі, а більшість із них суттєво піддаються впливу, викликаному зовнішніми силами, які і є *зовнішнім середовищем*. Ми часто чуємо з вуст політиків або керівників великих організацій слова про *виклики*, які є породження "важких і турбулентних років" викликів, з якими доводиться стикатися їхнім організаціям.

Аналізування *зовнішнього і внутрішнього середовища* ЦОВВ допомагає поставити і дати відповіді на такі запитання: поточна ситуація, яка мета діяльності, як будуть вимірюватися досягнуті результати, як буде досягнуто цієї мети і як відстежуватиметься цей прогрес.

Знання про реальний стан речей у ЦОВВ є однією із переваг стратегічного управління.

Визначення *споживача/зацікавленої сторони* – офіційне визначення того\хто прямо чи опосередковано користується послугами ЦОВВ або тих, на кого прямо чи опосередковано впливає його діяльність.

У "Методичних рекомендаціях щодо запровадження стратегічного планування в практику центральних органів виконавчої влади"

запропоновано перелік факторів і джерела інформації для *внутрішньої і зовнішньої оцінки ЦОВВ*.

3. Бачення та визначення місії організації (див. матеріал "Бачення, місія, стратегічні цілі і завдання")

4. Визначення стратегічних цілей (див. матеріал "Бачення, місія, стратегічні цілі і завдання")

5. Визначення завдань (див. матеріал "Бачення, місія, стратегічні цілі і завдання")

6. Розробка плану дій

План дій (ПД) –

детальний опис заходів, що виконуються для реалізації стратегічного плану

Щоб уникнути створення нереалістичних очікувань, **ПД** мають ґрунтуватися на фінансовій реальності та містити *два чи три оперативних плани*, кожен з яких формується на відповідний *бюджетний рік*.

! В українській практиці, на жаль, часто під **ПД** розуміють оперативний план чи взагалі не розглядають оперативні плани як складники стратегічного планування.

Етапи формування ПД:

- докладно опрацюйте **ПД** відносно кожного з пунктів заходів (кроків), спрямованих на реалізацію завдань, та термінам їхнього виконання
- призначте відповідальних за реалізацію **ПД**
- визначте фінансові та інші ресурси, необхідні для реалізації **ПД**

Доцільно складати **ПД** за орієнтовним **шаблоном** (див. таблицю 5.1) для полегшення відстеження (моніторингу й оцінювання) його виконання.

Таблиця 5.1

Орієнтовний шаблон для складання ПД

Стратегічний план					
Місія					
Цілі					
Завдання	Заходи	Термін виконання	Ресурси, в тому числі, фінансові	Показники (індикатори) виконання	Відповідальні(ий)
	1.				
	2.				
	3.				

Для кожного **завдання** формуються відповідні **заходи** їх виконання. Для кожного окремого **заходу** встановлюються **показники** (індикатори) виконання.

Нагадаємо, що важливо розуміти *закономірність*:

!	два чи три оперативних плани (ОП) в сукупності складають план дій (ПД), і два чи три ПД складають стратегічний план (СП). СП = 2-3ПД; 1ПД = 2-3ОП
---	--

7. Моніторинг та оцінювання стратегічного плану для ЦОВВ (див. матеріал “Моніторинг і оцінювання в стратегічному управлінні”)

Отже, **стратегічне управління**

для ЦОВВ сприяє формуванню стратегічного мислення у керівництва та становленню стратегічної спільноти

Саме **стратегічні плани** спонукають до переходу

від <i>управління на підставі доручень до управління на основі планування й моніторингу</i> та проведення відповідних <i>організаційних змін</i> у ЦОВВ для налагодження чіткої координації відповідно до <i>завдань і цілей стратегічного плану</i>
--

Зважаючи, що **стратегічний план** визначає *місію* відомства, *цілі, завдання, план дій* та очікувані *результати* у середньо- довгостроковій перспективі, у відповідності до встановлених *пріоритетів* Уряду, які виражаються у програмних документах саме *дієвий стратегічний план* має (див. таблицю 5.2):

Таблиця 5.2

Складники дієвого стратегічного плану

Визначити	Потреби чи можливості організації, яка проектує політику
Сформулювати	Чітке й зрозуміле прогнозування за допомогою якісних і кількісних методів
Визначити	Як організація має розв’язувати свої завдання та досягати мети
Розробити	Чіткий зміст політики, який охоплює цілі та завдання організації
Вибрати	Знаряддя (інструменти) політики
Встановити	Процедури впровадження
Контролювати	Виконання
Оцінювати	Результати

Якісний стратегічний план для ЦОВВ має бути:

комплексним та всеохоплюючим,	тобто охоплювати всі аспекти діяльності ЦОВВ, зважаючи на зовнішні і внутрішні умови його функціонування, а також враховувати всі можливості ЦОВВ та фактори впливу на його діяльність
спрямованим на перспективу (мінімум середньострокову),	тобто здійснюватися протягом декількох років, для того, щоб визначити головний напрям діяльності ЦОВВ
цілеспрямованим,	тобто таким, що надає розуміння цілей ЦОВВ та прогресу, а також встановлює пріоритетність досягнення цілей
гнучким (еластичним),	тобто вплив зміни однієї з складових на інші має бути зведений до мінімуму
аналітичним,	тобто таким, що подає дані та наводить необхідні інтерпретації інформації
обґрунтованим,	тобто наводить факти та обґрунтування пропозицій, у тому числі щодо організаційних змін, необхідних для виконання плану
орієнтованим на конкретні дії,	тобто стратегічний план має бути спрямованим на виконання конкретних завдань у конкретних відрізках часу
лаконічним,	тобто стратегічний план має бути достатньо коротким для того, щоб посадовці високого рівня могли швидко з ним ознайомитися, але в той же час він повинен містити достатньо інформації, щоб бути зрозумілим

Після запровадження **стратегічного плану** функціональна схема *структури ЦОВВ* має такий вигляд (див. рис.5.4)

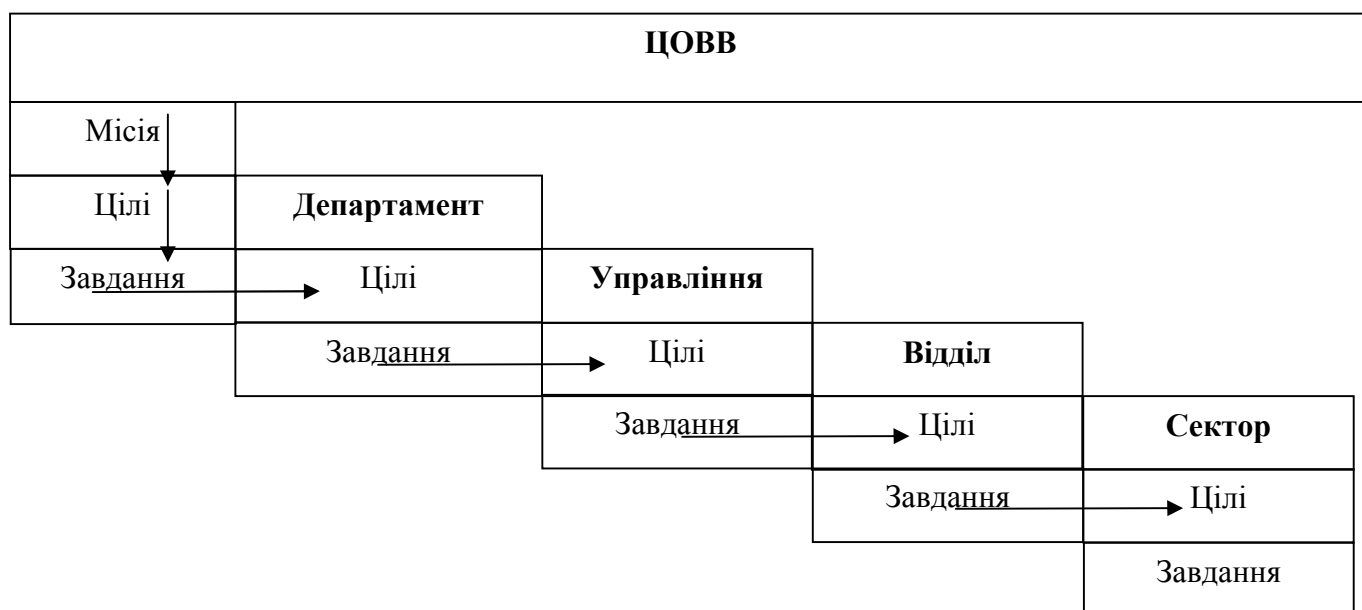


Рис. 5.4. Функціональна схема структури ЦОВВ за умови запровадження стратегічного плану

Насамкінець нагадаємо *складники успішного стратегічного плану* для ЦОВВ:

1)	повна підтримка з боку керівництва ЦОВВ
2)	залучення широкого кола працівників
3)	встановлення чітких повноважень та графіків, де визначається і забезпечується відповідальність за результати
4)	активізує, породжує розуміння і спільну мету в ЦОВВ
5)	враховує особливості середовища, в якому він функціонує, і чутливий до змінних середовища
6)	визначає реалістичні підходи щодо мети, завдань, ресурсів та результатів, зважаючи на проблеми кадрів, загальні фінансові умови та тенденції, характерні для бюджету
7)	містить аргументацію на підтримку своїх рекомендацій
8)	використовує методологію або стратегію вирішення конфліктів, що виникають між зацікавленими сторонами
9)	спонукає прийняття рішень щодо ресурсів та мінімізує ресурсні витрати, часто вимагає взаємозаміни або перерозподілу ресурсів та організаційних змін
10)	процес стратегічного управління є неперервним

Ключові напрями вдосконалення *системи стратегічного управління й прогнозування*, які можуть бути враховані в процесі розробки відповідної *нормативно-правової бази*:

- розширення переліку документів, які готуються в обов'язковому порядку й документів, які можуть розроблятися час від часу
- регламентація обов'язкових документів довгострокового тимчасового терміну
- введення нових документів, які повинні стати економічною основою для формування бюджетної політики (на середньострокову й короткострокову) перспективу
- нормативно-правове забезпечення чіткої й прозорої процедури розробки документів стратегічного напрямку
- залучення громадськості до процесів державного стратегічного планування
- впровадження механізмів моніторингу реалізації стратегічних документів
- перегляд повноважень і функцій державних органів влади щодо розробки, прийняття й імплементації документів державного стратегічного планування

5.2. Стратегічне управління на місцевому рівні

Стратегічне управління поступово набуває ознак невід'ємного елементу *управління на місцевому рівні* або муніципального менеджменту в сучасному швидкоплинному і конкурентному світі. Доцільність його запровадження в Україні, у першу чергу, обґрунтовується вдалою практикою використання стратегічного управління у високо розвинених ринкових країнах. Сьогодення стратегічного управління на місцевому рівні має свої особливості.

Основним підґрунтям, на яке спирається **стратегічне управління** в *управлінні суспільними справами* є:

- фундаментальні рішення ухвалюються на верхньому рівні й не можуть бути прийняті за допомогою звичайних бюрократичних процедур;
- ці рішення стосуються природи, напрямів діяльності й усього майбутнього організації.

Однак, *стратегічні рішення в суспільному управлінні* мають і враховують *обмеження* політичного та конституційного характеру, що є важливою відмінністю від приватного сектора. Концепції стратегічного управління в приватному секторі при перенесенні їх до суспільного управління зазнають певних *обмежень*, пов'язаних з конституційними та законодавчими мандатами, правилами та актами, встановленими урядом, юридичними нормами, політичними чинниками, наявними ресурсами, інтересами виборців. Тобто

заздалегідь встановлюється певне чітке бачення і цілі розвитку організації чи територіальної громади.

Утім, процес стратегічного управління переважно не починається ані з бачення, ані з цілей. Частково, це пов'язано з тим, що *стратегічне управління рідко починається з послідовно встановлених кроків*. Важливою особливістю такого управління, зумовленого потребою розв'язати стратегічні проблеми (та й загалом політичного способу прийняття рішень), – це те, що вам *не обов'язково досягати повної згоди щодо цілей*, щоб узгодити наступні дії.

Важливими завданнями на *першому етапі розроблення належної стратегії* є *аналіз місцевої соціально-економічної бази та аналіз готовності конкретного міста чи району до розвитку, проведення аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища*. Після проведення цих досліджень громада зможе визначити свої *потенційні можливості*, свої *труднощі*, а також *ресурси* для розвитку. На цьому етапі громада повинна також чітко окреслити свої *економічні цілі*, які б визначили ті сектори й групи населення, чиє становище мав би поліпшити економічний розвиток.

Аналіз економічної бази повинен охоплювати:

- визначення секторів, що є домінантними у місцевій економіці у сенсі кількості робочих місць, обсягів продажу, суми податків і зв'язків з іншими місцевими економічними галузями;
- визначення важливих зв'язків між місцевою економікою й зовнішньою економікою, щоб оцінити, як місцеві сектори економіки реагують на зміни в економіці регіону, держави та світу;
- оцінку потенційної схильності конкретної місцевості до економічного зростання, стабільності або спаду, а також визначення тих обставин, що можуть започаткувати або доповнити кожну з тенденцій.

Визначення таких подій та обставин, які матимуть важливе значення для місцевого населення чи політичних лідерів і можуть значно впливати на робочі місця, обсяги торгівлі, рівень доходів, надходження до місцевого бюджету й обсяги витрати, продуктивність економіки, якість робочих місць та якість життя у конкретній місцевості.

Після чіткого визначення цільових секторів економіки й соціальних груп процес формулювання й аналізу альтернативних стратегій економічного розвитку буде зрозумілим, однак складним завданням.

Визначені напрями економічного розвитку, очевидно, не забезпечать достатньої кількості робочих місць для всіх безробітних у конкретній місцевості. Для *задоволення потреб*

місцевого населення знадобиться не одна стратегія економічного розвитку, а більше. Тобто треба формувати альтернативні і одночасно взаємно доповнювані стратегії поведінки. Існує чотири типи стратегічних альтернатив. Кожна надає особливої ваги або:

- 1) розвиткові місцевості, тобто фізичного середовища
- 2) розвиткові бізнесу
- 3) розвиткові людських ресурсів
- 4) місцевим громадським ініціативам.

Стратегічні програми розвитку здебільшого містять *різні елементи* цих альтернатив, залежно від потреб та умов конкретної місцевості. Кожний із цих основних компонентів є частиною тієї суміші методів, що їх розробляє місцева громада для *створення стратегії місцевого економічного розвитку*. Тобто

стратегії, як і проблеми, є унікальними у їх розробленні та застосуванні.

Однак, всі вони зводяться до стратегії, що ґрунтується на:

- розвиткові фізичного середовища місцевості;
- розвиткові бізнесу;
- розвиткові людських ресурсів;
- місцевих громадських ініціативах як засобі підвищення рівня зайнятості в окремих районах.

Суть *економічного розвитку* виявляється через конкретну діяльність, спрямовану на поліпшення реальної ситуації у різних секторах економіки, з використанням наявних або досяжних ресурсів:

- 1) інфраструктурні та природні ресурси;
- 2) людські ресурси;
- 3) наявність ринків для розширеного розвитку;
- 4) управління і менеджмент; та фінансові ресурси.

Зазвичай у виборі конкретних *проектів* з економічного розвитку доводиться йти на компроміс та чимось поступатись. Гіпотетично можна розглядати проекти, що поліпшують добробут населення, збільшують продуктивність економіки та її життєздатність або підвищують якість життя й праці – однак може виявитись, що для цих продуктів насправді немає ринку. У переважній більшості ситуацій доводиться робити *вибір між місцевим розвитком і зароблянням грошей*. Відтак розглядаючи можливі проекти, загалом слід надавати перевагу тим із них, що сприяють місцевому економічному розвитку й одночасно приносять поміркований прибуток при невеликому ступені ризику.

Стратегія

не є винятково адміністративним документом – вона стає своєрідним суспільним договором громадської згоди, згідно з яким місцеві органи влади, суб'єкти господарювання, громадські організації та окремі громадяни беруть на себе певні зобов'язання.

Її опрацьовують, потім реалізують та відстежують всі “дійові особи”, які мають вплив на сучасний та подальший розвиток території.

В Україні застосовують такі *підходи до розроблення стратегії*:

- орган влади доручає розроблення стратегії своїм підрозділам;
- стратегію на конкурсних засадах розробляють консультативна організація, науково-дослідна установа, вищий навчальний заклад тощо, які мають потенціал для опрацювання стратегії;
- до розроблення стратегії залучають міжнародних експертів, робота яких фінансується з міжнародних фондів або донорських організацій.

Це передбачає творчу та добровільну співпрацю органів влади, бізнесу, громади, органів самоорганізації громадян, наукових, конфесійних та культурних організацій, а також їх об'єднань та асоціацій та інших потенційних суб'єктів розвитку території. Основою такого *методу* є

усвідомлення важливості та практична реалізація ідеї ділового партнерства всіх секторів у процесі розроблення стратегії та консолідована відповідальність за втілення її в життя.

Спільно опрацьовані орієнтири розвитку визначають, у який спосіб влада, суб'єкти господарювання, активний громадський потенціал повинні 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 приймати певну форму чи структуру, що їм природно притаманні для найбільш раціональної реакції на дії зовнішнього середовища і адаптації до нього. Самоорганізація і в суспільному управлінні є об'єктивною категорією, яка базується на особливостях і специфіці життя, традиціях, історії і ментальності людей даної соціальної групи. Таким чином, методологічною базою всіх стратегічних рішень місцевого самоврядування є ідея самоорганізації, яка виходить з того, що орган місцевого самоврядування підпорядкується, насамперед, жителям відповідної території. Згідно з цим **орган місцевого самоврядування**

повинен здійснювати свою стратегічну діяльність як реальний суб'єкт управління, раціонально реалізуючи "правила гри" в умовах існуючого співвідношення свободи і відповідальності.

Останнє визначається, перш за все, ступенем децентралізації управління в державі.

Елементами *процесу стратегічного управління* є оцінка конкурентних переваг і недоліків регіону, а також можливостей та загроз щодо його подальшого розвитку. Відповідна територія так само, як і суб'єкти господарювання в ринковому середовищі, діють і розвиваються в умовах конкуренції, змагаються за привабливість території для інвесторів, підвищення рівня життя мешканців тощо. Для досягнення цієї мети формуються та демонструються *переваги території*. Відбувається усвідомлення, які функції необхідно розвивати, визначати та долати перешкоди для розвитку. Розгляд подібної проблематики зазвичай є *основою для започаткування процесу опрацювання та впровадження стратегії розвитку території*.

Беручи до уваги особливості розвитку України та вплив глобалізації, переважно, **стратегії територіальних громад** передбачають таке:

- сприяння розвитку підприємництва та ремісництва;
- налагодження системи розроблення та впровадження інновацій, підвищення конкурентності території на внутрішньому та світовому ринках;
- формування привабливого інвестиційного середовища та залучення внутрішніх і зовнішніх інвестицій у пріоритетні напрямки розвитку території;
- розвиток інженерної, комунальної та інституційної інфраструктур регіону;
- вдосконалення системи надання публічних послуг та розвиток людського потенціалу;
- підвищення ефективності використання бюджетних коштів.

І зосереджуються на:

- баченні перспектив розвитку, яке значною мірою допомагає приймати подальші короткотермінові рішення з урахуванням далеких перспектив;
- ключових та перспективних напрямках розвитку, ідентифікованих у процесі аналізу наявного ресурсного потенціалу, сильних і слабких сторін;
- альтернативних (можливих) сценаріях розвитку;
- принципах та підходах, які стають орієнтирами для бізнесу, потенційних інвесторів, місцевої влади та мешканців відповідної території.

Стратегічні пріоритети, визначені в стратегії, розкриваються постановкою стратегічних завдань, розробленням механізмів їх досягнень.

Зрозуміло, що досягнення мети неможливе без відповідного фінансового та матеріально-технічного забезпечення, без створення дієвої управлінської структури.

Саме тому формуються і *короткострокові*, і *стратегічні* (довгострокові) *програми*, що включаються у *загальні стратегії економічного розвитку*. При цьому, якщо короткострокові програми вирішують, як правило, завдання кількісного характеру, регламентують досягнення певних рубежів в процесі цільового розвитку, то стратегічні програми складаються з метою якісних перетворень в економіці, глобальних змін в її структурній побудові. Упровадження на територіальному рівні програмно-цільового методу

управління соціально-економічним розвитком, було кроком вперед у порівнянні з директивним методом планування, який використовувався раніше.

Реалізація стратегічного плану передбачає опрацювання регіональною робочою групою, в рамках підготовки стратегії чи після її легітимізації, та подання відповідній раді на затвердження пропозицій щодо **механізмів впровадження стратегії**. Такими **механізмами** є:

організаційно-правовий	підписання зацікавленими сторонами – представниками влади, бізнесу чи громади – меморандуму про спільне виконання операційних дій та проектів; перегляд раніше прийнятих нормативно-правових актів обласної ради та обласної державної адміністрації щодо їх відповідності стратегічним цілям і пріоритетам; розроблення нових нормативно-правових актів; створення інституційної інфраструктури реалізації стратегії; підготування кадрів, здатних вирішувати відповідні питання; укладання угод з Кабінетом Міністрів України щодо спільного виконання програм з реалізації державних пріоритетів на території регіону тощо;
фінансово-економічний	передбачення в місцевому бюджеті розвитку видатків на реалізацію заходів та проектів стратегічного плану; об'єднання коштів місцевих бюджетів територіальних громад на договірній основі для виконання спільних завдань розвитку території; одержання з державного бюджету субвенцій і субсидій для виконання проектів з реалізації державних пріоритетів на території регіону; залучення кредитів фінансових інституцій; стимулювання розвитку небанківського фінансового сектору; розроблення інвестиційних проектів і бізнес-планів; стимулювання та залучення коштів населення, підприємств, організацій та іноземних інвесторів; залучення грантів українських, іноземних та міжнародних організацій; сприяння вирішенню земельних питань тощо;
інформаційно-комунікаційний	створення геоінформаційних місцевих систем та інформаційних центрів; створення інвестиційно привабливого іміджу області; розроблення та впровадження комунікаційної стратегії для інформування зацікавлених осіб і територіальної громади області про процес реалізації положень стратегії;
проектно-методологічний	забезпечення науково-методичного супроводу впровадження стратегічного плану; забезпечення розроблення детальної проектної документації тощо.

Досягнення ж найбільш очікуваних цілей стратегічного плану великою мірою залежить не просто від виконання визначеного та вибраних механізмів реалізації, а переважно від впливу здійсненого на цільову сферу.

Отже, **стратегічне управління** в *державному управлінні* на місцевому рівні часто повторює практики комерційного управління, проте має чіткі нормативно-правові обмеження щодо можливостей його реалізації. Тому, в більшості випадків, під ним розуміється *стратегічне мислення державних службовців*, їх дій. Практичні ж засоби досягнення пов'язані з проектами, що виникають з конкретних програм дій, що реалізуються у межах обраної стратегії.

В Україні, як правило, запровадження стратегічного управління на місцевому рівні здійснюється навпаки. Спочатку на найвищих щаблях органів управління визначаються певні програми і стратегії розвитку і лише тоді вони адаптуються до місцевих умов. Часто це здійснюється шляхом прямого дублювання наперед визначених показників і напрямів розвитку територіальних громад.

Звідси, 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.

Навчальне видання

Ковбасюк Юрій Васильович
Тертичка Валерій Володимирович

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ
Конспект лекцій для дистанційного навчання

Укладач
Святненко Вікторія Володимирівна

Відповідальний за випуск *В. А. Дон*
Технічний редактор *Ю. О. Куценко*

Підп. до друку 05.11.2013.
Формат 60 x 84/16. Обл.-вид. арк. 10,19. Ум.-друк. арк. 8,14.

Видавець Національна академія державного управління
при Президентові України
03057, Київ-57, вул. Ежена Потьє, 20, тел. 456-67-93.
E-mail: vydav@academy.kiev.ua

Свідоцтво серії ДК № 1561 від 06.11.2003.