

О. І. Кравченко

**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ
У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО
УПРАВЛІННЯ
ТА АДМІНІСТРУВАННЯ**

Навчально-методичний посібник

О. І. Кравченко

**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ
ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
ТА АДМІНІСТРУВАННЯ**

Навчально-методичний посібник



УДК 352/354(075.8)
К78

Рекомендовано до друку Вченою радою ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»
(протокол № 5 від 30 листопада 2018 року).

РЕЦЕНЗЕНТИ:

Дегтяр Андрій Олегович, доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри менеджменту і адміністрування факультету управління та бізнесу Харківської державної академії культури;

Сорочан Тамара Михайлівна, доктор педагогічних наук, професор, Директор Центрального інституту післядипломної педагогічної освіти ДВНЗ «Університет менеджменту освіти».

Кравченко О. І.

К78 Стратегічне управління у сфері публічного управління та адміністрування: навч.-метод. посіб./ упоряд. О. І. Кравченко – Х.: Видавництво Іванченка І. С., 2019. – 138 с.

ISBN 978-617-7675-74-6.

У навчально-методичному посібнику викладено концепцію стратегічного управління в органах публічної влади. Розглянуто основні напрями, завдання й підходи до розроблення стратегії розвитку та стратегічного плану органу публічної влади. Особливу увагу приділено вивченню інструментів стратегічного управління; методів розробки й вибору конкретних стратегій; процедур планування реалізації стратегії в органах державної влади. Запропоновано авторську технологію моделювання стратегічного розвитку органу публічної влади.

Навчально-методичний посібник рекомендовано магістрантам спеціальності «Публічне управління та адміністрування», аспірантам, викладачам, державним службовцям.

УДК 352/354(075.8)

ISBN 978-617-7675-74-6

© Кравченко О. І., упоряд., 2019.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ: ЕВОЛЮЦІЯ, ПОНЯТТЯ, КОНЦЕПЦІЯ	6
Тема 1.1. Стратегічне управління організацією: сутність, основні положення, принципи	7
Тема 1.2. Етапи еволюції наукових поглядів на стратегічне управління організацією	12
Питання для самоперевірки, практичні завдання, теми рефератів	20
Використана та рекомендована література	22
РОЗДІЛ 2. СПЕЦИФІКА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ	25
Тема 2.1. Особливості стратегічного управління в органах публічної влади	26
Тема 2.2. Концепція стратегічного управління в органах публічної влади	45
Тема 2.3. Система стратегій органу публічної влади	50
Тема 2.4. Стадії процесу стратегічного управління	58
Тема 2.5. Необхідність формування стратегічного мислення державних службовців	60
Питання для самоперевірки, практичні завдання, теми рефератів	65
Використана та рекомендована література	67
РОЗДІЛ 3. МОДЕЛЮВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ОРГАНУ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ	73
Тема 3.1. Інструменти моделювання стратегічного розвитку органу публічної влади	74
Тема 3.2. Технологія моделювання стратегічного розвитку органу публічної влади	81
Тема 3.3. Інструментарій реалізації стратегії та організація стратегічного контролю	95
Тема 3.4. Зміни та стадії реалізації стратегії	99
Тема 3.5. Соціально-психологічне забезпечення стратегічного управління органу публічної влади	104
Питання для самоперевірки, практичні завдання, теми рефератів	113
Використана та рекомендована література	116
Тести з курсу «Стратегічне управління у сфері публічного управління та адміністрування»	123
Глосарій	129

ВСТУП

Стратегічне управління є дієвим інструментом у розробленні траєкторії розвитку організації в довгостроковій перспективі. Зростає ступінь його невизначеності, з'являються невраховані чинники ризику. За таких умов актуалізовано увагу до розроблення сучасних методик здійснення стратегічного управління. У навчально-методичному посібнику авторкою аргументовано доведено важливість стратегічного управління у формуванні стратегічної поведінки органу публічної влади. Сьогодні перед органами публічної влади постає необхідність розроблення такої стратегії розвитку організації, яка дозволить підтримувати стійкі конкурентні переваги в довгостроковому періоді.

Стратегічне управління й планування в органах публічної влади є відносно новим процесом. Відсутність грамотної стратегії в органах публічної влади призводить до зниження ефективності діяльності організації. Зростання значення впровадження стратегічного управління в діяльність органів державної влади пояснюється прискоренням змін у навколишньому середовищі; появою нових запитів і змін позиції населення; досягненням науки і техніки; розвитком інформатизації суспільства; державною політикою щодо євроінтеграції країни.

У першому розділі навчально-методичного посібника розкрито сутність, основні положення, принципи стратегічного управління організацією та етапи його еволюції. Зазначена інформація дозволить сформулювати загальні уявлення про концепцію стратегічного управління. Обізнаність з етапів формування наукових поглядів на стратегічне управління допоможе сформулювати в державних службовців узагальнені принципи розробки стратегії в діяльності органів публічної влади.

У другому розділі посібника розкрито специфіку стратегічного управління органу публічної влади. Стратегічне управління в діяльності органів публічної влади загалом становить чітко структуровану діяльність суб'єктів державного управління, спрямовану на досягнення чітко визначених цілей. У цьому контексті стратегічне управління в діяльності органів публічної влади відіграє універсальну роль, забезпечуючи ефективність, оптимальність та раціональність адміністрування на всіх рівнях владного функціонування. У цьому відношенні стратегічне управління зумовлює запровадження методів моделювання стратегічного розвитку. Знання з теорії та практики стратегічного управління дозволить державним службовцям ефективно формувати траєкторію розвитку органу публічної влади з урахуванням змін зовнішнього та внутрішнього середовища організації.

У третьому розділі представлено авторську технологію моделювання стратегічного розвитку органу публічної влади, яка має

забезпечити автоматизоване реагування на зовнішні зміни та організацію відповідного процесу прийняття державно-управлінських рішень. Практичне вирішення проблем, пов'язаних з необхідністю забезпечення існування органу публічної влади не тільки сьогодні, а й у перспективі, залежить від ступеня засвоєння методології та методів стратегічного управління. Стратегічне управління є концепцією інтегрального підходу до діяльності організації, що дозволяє вивчати зовнішнє оточення та потенціал організації, проводити процес формулювання стратегії відповідно до внутрішніх та зовнішніх можливостей розвитку організації в досягненні цілей, організувати і стимулювати діяльність організації щодо досягнення цілей на основі забезпечення виконання розроблених стратегій.

Кожний розділ навчально-методичного посібника доповнено питаннями для самоперевірки та практичними завданнями, які є засобом перевірки теоретичних знань магістрантів, навичок самостійного опрацювання літератури, уміння логічно викладати матеріал, застосовувати його в практиці стратегічного управління. У процесі набуття практичних навичок магістранти навчаються формувати систему та будувати процес стратегічного управління в органах публічної влади, проводити системний аналіз макро- і мікросередовища організації, визначати стратегічний потенціал, формулювати місію та стратегічні цілі організації, розробляти альтернативи розвитку організації, формулювати портфель оптимальних стратегій, будувати ефективно діючий організаційний, фінансово-економічний, соціально-психологічний та інформаційно-аналітичний механізми забезпечення стратегічного управління в органах публічної влади.

РОЗДІЛ 1

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ: ЕВОЛЮЦІЯ, ПОНЯТТЯ, КОНЦЕПЦІЯ

У розділі висвітлено сутність стратегічного управління організацією; розкрито методологію стратегічного управління організацією; охарактеризовано етапи еволюції наукових поглядів на стратегічне управління організацією.

Вивчивши матеріали розділу 1,

Ви будете знати:

- основи методології стратегічного управління;
- етапи розвитку стратегічного менеджменту;
- сутність стратегічного управління як виду управлінської діяльності;
- стратегічні аспекти управління в глобалізаційному світі;
- основні складники стратегічного управління в системі загального менеджменту;
- особливості стратегічного управління організацією.

Ви будете вміти:

- визначати спрямування стратегічного управління організації;
- розуміти значення стратегічного управління та приймати рішення в процесі ускладнення управління організацією;
- розрізняти та створювати концепції управління залежно від мети стратегії та ринкової кон'юнктури;
- використовувати відмінності між видами стратегічного планування, стратегічного аналізу та стратегічного управління, стратегічного менеджменту в процесі реалізації стратегічних ідей;
- використовувати етапи стратегічного управління залежно від стратегічних завдань організації;
- визначати загальне та особливе в стратегічному управлінні.

Мета: ознайомлення з концептуальними підходами методології управління та формування стратегій в умовах невизначеності конкурентного середовища організації. Навчитися використовувати методологічні підходи загального менеджменту до формування методології стратегічного управління.

Ключові слова: місія, мета, конкуренція, концепція стратегічного управління, організація, стратегічне планування, стратегічне управління, стратегічний потенціал, стратегія, функції.

Тема 1.1. Стратегічне управління організацією: сутність, основні положення, принципи

Термін «стратегічне управління» був уведений у 1960 – 70-х рр. для того, щоб внести відмінність між поточним управлінням на рівні виробництва й управлінням, здійснюваним на вищому рівні. Необхідність проведення такої відмінності викликана переходом до нової моделі управління, розвитком організації в мінливому середовищі.

Стратегічне управління – сфера діяльності вищого керівництва організації, що полягає у визначенні бажаних напрямів і траєкторій розвитку організації, постановці цілей, розподілі ресурсів і всього того, що дає організації конкурентні переваги.

За формою стратегії – це різновид управлінських документів, які можуть бути представлені у вигляді графіків, таблиць, описів та ін.

За змістом стратегія – це модель дій, інструмент для досягнення цілей організації. Дефініція (тобто встановлення змісту поняття) стратегічного управління містить:

Стратегічне управління – це вид, сфера діяльності з управління, яка полягає в реалізації обраних перспективних цілей через здійснювання змін в організації.

Стратегічне управління – це процес, за допомогою якого здійснюється взаємодія організації з її оточенням.

Стратегічне управління – це галузь наукових знань, що вивчає прийоми та інструменти, методологію прийняття стратегічних рішень і способи реалізації цих знань.

Поява стратегічного управління викликана об'єктивними причинами ускладненням умов виробництва та реалізації продукту і стала результатом еволюційного розвитку підходів в управлінні розвитком організацій. До нього існували методи й форми довгострокового та поточного планування, засновані на оптимізаційному моделюванні, науково-технічному та економічному прогнозуванні, за допомогою яких прагнули визначити тенденції розвитку виробництва й напрям та характер діяльності організації.

Ці методи були досить ефективними в умовах відносно стабільних виробничих цілей, які полягали в основному в нарощуванні потенціалу організацій та насиченні ринку товарами. Зовнішнє середовище було досить постійним.

По мірі кількісного та якісного збільшення чинників виробництва, розширення використання на практиці наукових досягнень, усе більшої відкритості національних кордонів для зарубіжних товарів, капіталів і робочої сили, посилення конкурентної боротьби в багатьох галузях промисловості пропозиція стала переважати над попитом. Разом з цим

змінюється характер споживчого попиту, усе більшу увагу приділяють соціальним потребам, захисту прав споживачів, стають актуальнішими проблеми освіти, екологічної рівноваги. Істотно зростають динамічність і невизначеність чинників, які впливають на стратегічний розвиток організації.

Спроба перенесення минулих закономірностей на майбутнє на практиці призвела до різкої розбіжності між установками довгострокових планів і реальностями. Тому необхідно було змінити вихідний принцип керівництва і складання планів: йти не від минулого до майбутнього, а від майбутнього до теперішнього. Одним з перших поставив під сумнів якість використовуваних на практиці методів довгострокового планування американський економіст Ігор Ансофф у своїй книзі «Стратегічний менеджмент», надрукованій у 1965 році. З цього моменту починається зародження й удосконалення стратегічного управління.

Стратегічне управління організацією виражається в таких п'яти функціях:

1. Планування стратегії.
2. Організація виконання стратегічних планів.
3. Координація дій з реалізації стратегічних завдань.
4. Мотивація на досягнення стратегічних результатів.
5. Контроль за процесом виконання стратегії.

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

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

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

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

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

Основні етапи стратегічного управління:

1. Аналіз середовища.
2. Визначення місії й цілей організації.

3. Формування й вибір стратегії.
4. Реалізація стратегії.
5. Оцінка й контроль виконання стратегії.

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

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

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

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

Четвертий рівень – методологія, методика й технологія стратегічного управління.

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

Передумови посилення стратегічного характеру управління організацією в сучасних умовах:

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

Концепція стратегічного управління організацією передбачає:

- функціонування підприємства як «відкритої» системи;
- використання системного та ситуаційного підходів як методологічної основи;
- бачення довгострокової перспективи розвитку організації;
- використання підходу «від майбутнього до сьогодення» до планування розвитку організації;
- пріоритетність аналізу зовнішнього середовища, виявлення

можливостей і загроз;

- відповідність організаційної структури організації обраній стратегії.

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

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

До основних принципів стратегічного управління зараховують:

- цілеспрямованість;
- безперервність;
- теоретико-методологічне обґрунтування форм і методів стратегічного управління;
- системний, комплексний підхід до розробки стратегій та системи стратегічного управління загалом;
- наявність необхідної послідовності етапів;
- циклічність;
- унікальність системи стратегічного управління кожного підприємства;
- використання невизначеності майбутнього як стратегічної можливості;
- гнучка адекватність систем стратегічного управління змін і умов функціонування організації;
- результативність та ефективність.

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

- дозволяє чітко зорієнтувати персонал у потрібному для керівництва напрямі розвитку організації;

– сприяє координації та узгодженості цілей, що у випадку виникнення протиріч дозволяє досягти компромісів;

– підвищує здатність організації до реакції на непередбачені зміни.

Стратегічне управління має низку недоліків:

– Стратегія не дає точного й детального передбачення майбутнього, а формує тільки якісні побажання того, у якому стані має перебувати організація в майбутньому, яку позицію займати на ринку і в бізнесі, тобто намагається прогнозувати можливості її виживання в конкурентній боротьбі.

– Стратегічне управління не можна звести до реалізації рутинних процедур і схем, тобто відсутня уніфікована процедура, яка б передбачала, що і як робити при вирішенні проблем у конкретній ситуації. Хоча, звичайно, існують певні рекомендації, правила та логічні схеми аналізу проблем і вибору стратегії, а також її реалізації. Проте вважають, що загалом розроблення стратегії – це поєднання інтуїції та професіоналізму вищого керівництва й зацікавленості всіх працівників у досягненні цілей.

– Методологія планування використовує багато вузькопрофесійних термінів, що ускладнює порозуміння з нефакхівцями.

– Розроблення стратегії пов'язане з великими зусиллями, а також витратами часу й ресурсів під час формування прогнозу та його реалізації. В умовах високої нестабільності зовнішнього середовища помилки в стратегічному виборі можуть бути зумовлені відсутністю повної інформації про тенденції ринку, наміри конкурентів, появу технологічних новацій тощо.

– Наявність сформованої стратегії може сприяти бюрократизації управління, окреслюючи межі діяльності посадових осіб, тоді як середовище часто вимагає термінових заходів.

Отже, запровадження системи стратегічного управління в західних країнах було не даниною моді, а результатом об'єктивної необхідності. Починаючи з 50-х рр. ХХ ст., зарубіжні компанії основним завданням уважали досягнення прибутку не тільки сьогодні, але й у перспективі. На вітчизняних підприємствах запровадження цієї системи пов'язане з багатьма проблемами, зокрема з усвідомленням того, що для отримання бажаного результату потрібно одночасно вирішувати і поточні, і стратегічні завдання. Більше того, єдиного «рецепту» оптимального управління організацією просто не існує. Завжди треба вибирати той тип управлінської поведінки, який найбільше відповідає певному виду проблем.

Тема 1.2. Етапи еволюції наукових поглядів на стратегічне управління організацією

Оскільки стратегічне управління є підсистемою загального менеджменту, вважаємо за потрібне розглянути процес розвитку стратегічного управління. Розвиток теорії і практики теорій та концепцій стратегічного управління є закономірним наслідком розвитку організацій, зокрема в аспекті ускладнення реалізації багатьох функцій управлінської діяльності, зростання викликів зовнішнього середовища, формування нових чинників економічного добробуту. Значущість управління як науки й мистецтва почали усвідомлювати ще на початку ХХ ст., коли з'явилися перші наукові праці із загальних питань організації виробництва, зокрема принципів управління людьми («тейлоризм»). Фундаторами теорії управління взагалі та стратегічного управління зокрема справедливо вважають А. Файоля (заклав основи єдиної теорії управління), Ф.Тейлора (розробив принципи раціонального управління людьми), Г. Емерсона (теорія ефективної діяльності організації), Г. Форда (концептуальне бачення щодо умов раціонального виробництва).

У 1919 р. А. Маршалл запропонував теорію максимізації прибутку, якою стверджувалося, що економічна організація (підприємство) має виробляти та продавати продукти, залучаючи ресурси в кількості, що максимізує різницю між виручкою та витратами, а управління організацією розглядалося з погляду оптимізації її виробничої функції.

У 1920-х рр. закладено основи теорії побудови формальних організаційних структур. У 1926 р. у науковий обіг було запроваджене поняття «стратегія», під яким розуміли раціональне управління ресурсами. Були виконані наукові дослідження з питань внутрішньофірмового планування руху й розподілу ресурсів. Одним із типів планування стало бюджетування, яке розглядалося як основний економічний документ функціонування операційного середовища організації.

У 1930-х рр. закладено основи неокласичної цільової теорії діяльності організації (передбачалося, що функціонування організації може бути виправдане досягненням її цілей, які мають бути кількісно вимірні). Через економічну кризу (Велика депресія), яка супроводжувалася банкрутством багатьох підприємств, на перший план було висунуто тезу про те, що будь-яке підприємство має орієнтуватися на високу прибутковість. В економічній науці зароджується інституційний напрям, відповідно були зроблені спроби інституційного обґрунтування механізмів управління організаціями.

У 1934 р. Й. Шумпетер сформулював підприємницьку (або шумпетеріанську) теорію, яка описувала економічну поведінку

підприємця-інноватора. Підприємець-інноватор може створити організацію, яка формує нову комбінацію виробничих чинників для виробництва нового продукту, опанування нового сегмента діяльності або запровадження нової технології, причому в такому випадку інновації є засобом конкурентної боротьби. У роботі «Економічні цикли», опублікованій у 1939 р., Й. Шумпетер розвинув інноваційну теорію, дослідив нововведення з погляду змін технологій і управління, а також нові комбінації використання ресурсів. Інноваційна теорія, фундатором якої є Й. Шумпетер, акцентує увагу на особливих функціях підприємця, який має стати сполучною ланкою між винаходом та інновацією. Підприємець, який упровадив нове технологічне рішення у виробництво, не зупиняється, а поширює результат інноваційної діяльності, через що він вважається носієм науково-технічного прогресу. Технічна новація була визнана як економічний спосіб максимізації прибутку організації.

У 1937 р. було висунуто так звану контрактну теорію, якою передбачалося, що стратегічне управління економічною організацією має виходити з необхідності виконання контрактів (у широкому розумінні), під яким розумівся і «суспільний контракт» (виконання вимог законів, дотримання традицій тощо). Акцентовано увагу на необхідності стратегічного контролю за виконанням контрактів (Р. Коуз). Розглянуто питання визначення трансакційних та адміністративних видатків, співвідношення між ними.

У 1940-х рр. у наукових розвідках переважали ідеї неокласиків, які вважали основним принципом управління побудову гармонійних людських взаємин між членами колективу. У цей же період у теорії управління почали використовувати результати психологічних та соціологічних досліджень, формувалася теорія неформальних груп.

У 1950-хх рр. у зв'язку з розвитком обчислювальної техніки в теорії і практиці стратегічного управління почали використовувати кількісні методи аналізу; при виборі та обґрунтуванні управлінських рішень – електронно-обчислювальну техніку, що викликало запит на розробку відповідного програмного та методичного забезпечення. Було закладено основи економічної кібернетики.

У 1954 р. Пітер Друкер сформулював концепцію цільового управління. Учений обґрунтував теоретичні та методологічні положення щодо поняття та призначення цілей розвитку організацій, сформулював принципи та правила їхньої розробки, подав практичні рекомендації щодо реалізації процесу стратегічного управління організаціями різних типів залежно від конкретних економічних реалій.

У цей же період П. Лоуренс та Д. Лорш обґрунтували модель організації, що складається із підсистем, які мають тенденцію до розвитку певних якостей, залежно від змін зовнішнього середовища. Йдеться в

сучасному розумінні про організацію, що здатна до самонавчання та саморозвитку. Таку організацію вчені розглядали як багатоцільову, яка може змінювати цілі свого розвитку, таким чином підтримуючи належний рівень управлінської гнучкості.

Розроблено методологію так званого менеджменту на основі поставлених цілей, яка виходила з припущення, що стратегічне управління ґрунтується на аналітичному прогнозуванні майбутнього. Наявне середовище сприймалося стійким (стабільним) і загалом передбачуваним, а вплив організації на корекцію зовнішнього середовища не визнавався. Недоліком цієї методології було те, що прогнозування майбутнього здійснювалося виключно на основі аналізу тенденцій минулого, але в майбутньому задані тренди не завжди мають місце.

У 1958 р. М. Міллер та Ф. Модельяні сформулювали теорію максимізації вартості організації, яка передбачала, що стратегічне управління розвитком організації спрямоване в першу чергу на зростання її ринкової вартості, а випереджальне зростання вартості організації є найкращим критерієм ефективності стратегічного управління нею.

У 1960-х рр. розвивається система та методологія стратегічного планування (як найважливішого складника стратегічного управління). Уважається, що стратегічне планування, на відміну від інших видів, спрямоване на зовнішнє середовище, а не на внутрішнє. Перехід від закритої організації до відкритої організації, тобто організації, на яку впливають чинники зовнішнього середовища. Згодом на основі методології стратегічного планування були розроблені такі методичні прийоми: модель аналізу інвестиційних портфелів, сценарне планування, метод експертних оцінок, ситуаційне планування, матричний аналіз, матриця перспектив стратегічного розвитку та ін. У 1962 р. М. Поланьї висунув когнітивну теорію організації, згідно з якою економічні організації провадять господарську та пізнавальну діяльність, використовуючи знання та вміння працівників (колективні та індивідуальні, явні та неявні) в якості ресурсу зростання, але здатність організації до пізнання завжди обмежена.

У ці ж часи було сформульовано теорію максимізації темпів зростання, яка стверджувала, що стратегічне управління повинно в першу чергу забезпечувати баланс між залученням ресурсів та реалізацією продукту, спрямований на максимізацію довгострокових темпів зростання активів та ресурсів організації. Поведінкова теорія пропонувала ідею, що організація в кожний проміжок часу реалізує цілі конкретного члена (або групи членів), орієнтуючись на певний достатній рівень досяжності цілі, а для вирішення проблемних ситуацій залучає процедури суб'єктивного пошуку.

У 1965 р. І. Ансофф видав знамениту працю «Корпоративна

стратегія», у якій було викладено розуміння стратегії як аналітичних процедур, у першу чергу на основі методології так званого аналізу розривів. Учений запропонував під дефініцією «розрив» розуміти різницю між тим становищем, де організація перебуває, і тим, де організація прагне перебувати. Стратегічне управління І. Ансофф розглядає з позицій синергетичного підходу, відповідно до якого у випадку належного управління загальна ефективність комбінованого використання економічних ресурсів є більшою за просту суму ефективності використання кожного ресурсу (знаменита формула – $2+2=5, 6, \dots, n$).

Згодом, через кілька років, І. Ансофф сформулював концепцію стратегічного успіху, що стала методологічним інструментом підтримки довгострокової рентабельності організації. Ще через кілька років було розроблено методологію діагностики стратегічної готовності, на основі якої можна проводити оцінювання готовності економічної організації до викликів зовнішнього середовища, а також набутий потенціал для реакції (адаптації) до цих викликів.

Популярність серед учених та практиків отримала концепція «Бостонська матриця», ідею до розробки якої подав австрійський дослідник Брюс Хендерсон. Методологія виходила з припущення, що економічна організація (фірма) буде тим успішнішою, чим більшою буде її частка на ринку, який швидко зростає. Відповідно, рекомендації щодо стратегічного управління організацією будувалися на основі прогнозу розвитку цільових ринків, відбору найбільш перспективних ринків та формуванні пропозицій щодо розширення присутності організації на перспективних ринках. Особливу увагу приділено роботі із споживачами, які розглядалися як партнери організації.

У 1966 р.Х. Лейбенстайн сформулював теорію Х-ефективності, яка передбачала, що стратегічне управління в організації повинно виходити і з виробництва (продукування) та реалізації (поширення) певних благ, і з урахуванням внутрішньої мотивації працівників (формами мотивації вважалися заробітна плата, моральне заохочення, преміювання, службове зростання, підвищення кваліфікації, цікаве спілкування, причетність до спільноти та ін.), адже без соціального складника організація не може бути справді соціальною.

У 1970-х рр. учені стали розглядати організацію як відкриту систему, що змушена постійно пристосовуватися (адаптуватися) до зовнішнього середовища. У США настала економічна криза, що підсилювалася значною інфляцією, через що більшість економічних організацій відчували значні труднощі. До наявних теоретичних положень у сфері управління організацією більшість практиків ставилися критично. У цей період була сформульована концепція ситуаційного підходу, яка рекомендувала менеджменту організацій змінити методологію

стратегічного планування. Основною рекомендацією при визначенні цільових орієнтирів розвитку організації була настанова складати плани за принципом від майбутнього до сучасного, а не від минулого до майбутнього. Таке планування здійснювалося на основі глибокого аналізу зовнішнього середовища та прогнозних оцінок щодо його розвитку.

У цей же період активно розвивається економічна ризикологія – наука про виявлення, ідентифікацію, оцінку та попередження економічних ризиків, тобто ризиків, що виникають у процесі функціонування економічної організації. Ризики можуть бути внутрішніми (непрофесійні працівники, помилки в плануванні, розкрадання активів тощо) і зовнішніми (зміни законодавства, страйки, природні катаклізми тощо).

Стратегічне управління має бути націлене на попередження та мінімізацію, у першу чергу, довгострокових зовнішніх ризиків, а також створення системи відносин, що унеможлиблює настання критичного ризику внутрішнього середовища.

У 1973 р. Р. Нельсон і С. Вінтер розробили еволюційну теорію організації, у якій стратегічне управління розглядалося з позицій реакції організації на зміни зовнішнього середовища з урахуванням наявних та нових внутрішніх правил (стандартів, рутин), сукупність яких отримала назву генотип. Організація розглядалася як особливе утворення, яке через взаємодію з іншими членами економічної популяції, вступаючи в конкурентну боротьбу немовби на основі еволюційного відбору, повинна забезпечити собі успіх (піднятися на вершину економічної еволюції), який пов'язувався із доступом до доходів або споживачів. Так, офіційною датою народження стратегічного управління прийнято вважати 1973 рік, коли в Нешвіллі (США) була проведена перша міжнародна конференція із стратегічного менеджменту. Перші книги про нього з'явилися десятиріччям раніше, а вже в 1972 р. стратегічний менеджмент визнали і стали практикувати світові лідери серед підприємств – «General Electric», IBM, «Coca Cola», «Texas Instruments Inc.» та ін. У 80-х роках зміни продовжувалися, причому таким темпом, що пророчити з упевненістю стало можливим тільки одне – подальше наростання нестійкості. П. Друкер визначив часи, які настали, як «епоху без закономірностей». Д. Белл дав їй ім'я постіндустріальної епохи.

У 1970-х рр. продовжувався розвиток стратегічного планування як особливого інструменту стратегічного управління. Натомість найбільш поширені методики передбачали планування майбутнього на основі аналізу тенденцій минулого. Було висунуто тезу, що розвиток організації має здійснюватися не просто на основі стратегічних планів, а задля забезпечення довгострокової конкурентоспроможності, яка може бути описана іншими (особливими) показниками.

У цей період Е. Фенманом сформульовано теорію організаційної культури, яка передбачала здійснення стратегічного управління як процедури ідентифікації, оцінки та розвитку так званих базових цінностей організації, а взаємодія різних груп та членів організації може й повинна будуватися на основі широкого спектра економічних та позаконотмічних компромісів.

У 1977 р. сформульовано так звану політичну теорію, яка виходила з того, що у великих організаціях управлінський процес нагадує політичний, а стратегічне управління в організації здійснюється на основі узгоджень позицій основних «центрів влади» (А. Пітгрейв), але функціонування організації здійснюється на основі рішень, ухвалених найбільш впливовими членами, які можуть і не займати формальні пости.

У кінці 1970-х рр. у багатьох організаціях, у першу чергу у великих, загострилася проблема взаємин між власниками та менеджерами, між менеджерами та працівниками, а також між різними групами працівників, що були поставлені керівництвом у нерівне становище. Як відповідь на цей виклик сформульовано теорію управління поведінкою виконавця (інколи її називають теорією «принципал – агент»).

Організація розглядається як економічне утворення, що розвивається під керівництвом генерального менеджера, інтереси якого та схильність до ризику відрізняються від відповідних настроїв засновника (акціонера, акціонерів), але який краще проінформований про внутрішнє та зовнішнє середовище організації. Стратегічне управління має виходити в такому випадку з урахуванням положень сформульованої місії організації, а практична реалізація стратегічних рішень здійснюватися на основі дотримання вимог, закріплених нормами локального права домовленостей.

У 1980 р. вийшла фундаментальна праця Майкла Портера «Конкурентна стратегія», а у 1985 р. – «Конкурентні переваги». У цих студіях викладено теорію родових (стандартних) стратегій, які організація може запровадити (прийняти) залежно від комбінації певних умов розвитку внутрішнього та зовнішнього середовища. При цьому детально розглядається п'ять категорій ринкових суб'єктів – конкуренти, постачальники, замітники, покупці й так звані «нові учасники». М. Портер запропонував концепцію «ланцюга цінностей», яка пропонує інструментарій здійснення аналізу трансформації внутрішнього середовища та вивчення внутрішніх взаємозв'язків з метою виявлення найбільш перспективних ланок зростання. Сформульована в ці часи різними авторами (зокрема й М. Портером) теорія позиціонування розглядала стратегічне управління організацією як спосіб досягнення певної позиції у зовнішньому середовищі або його сегменті (у галузі, на території, в уявному просторі), причому в цій позиції слід шукати джерела

до зростання. Нині вважається, що теоретичні напрацювання М. Портера є придатними для доби індустріальної економіки, але вони зовсім не придатні в епоху постіндустріального розвитку. Однією з причин є швидка зміна об'єктів конкурентної боротьби: нині передові компанії конкурують не за частку на ринку або споживачів, а за технології.

У 1980-х рр. сформульовано теорію прав власності, якою передбачалося, що в процесі стратегічного управління менеджмент організації формує певні межі, які залежать від співвідношення між ризиком та доходом власника прав на результат виробничого процесу, а також з урахуванням специфіки використання наявних активів – і матеріальних, і нематеріальних.

У 1986 р. японський дослідник Аокі сформулював інформаційну (інформаціогенну) теорію організації, якою стверджувалося, що стратегічне управління має бути націлене на вчасну та якісну переробку інформації, яка несе в собі «сигнали» про реальні та можливі зміни зовнішнього й внутрішнього середовища.

Зростання складності процесів у зовнішньому середовищі, зокрема загострення конкурентної боротьби, призвели до появи в кінці ХХ ст. концептуальних підходів про так звані «нові механізми» до стратегічного управління, які передбачали часткову відмову від стратегічного планування, й акцентування уваги на проривних ідеях, які мають перспективу з погляду досягнення цілей організації.

Сучасні загально визнані теоретичні парадигми стратегічного управління, які застосовують провідні корпорації зокрема, базуються на ідеях Кеніті Омае (теорія «стратегічної інновації», яка рекомендує організаціям фокусувати свою діяльність на ключових чинниках успіху, а також створювати відносні переваги, зокрема за рахунок проведення агресивних ініціатив), Хемела і Прахалада (теорія «стратегічної архітектури», основою якої є ключові компетенції), Г. Мінцберга (стратегія не розглядається як чіткий продукт аналітичних узагальнень, а є скоріше «стартовою позицією», бажане становище, яке може описуватися на основі дифузії ідей), П. Друкера (теорія стратегічного управління, що базується на виробленні та реалізації стратегічних рішень на основі аналізу зовнішнього середовища, від якого залежить місія, цілі та завдання організації; оскільки єдиної теорії розвитку організацій не існує, кожна організація має виробити власну парадигму розвитку на основі відомих теорій).

Аналізуючи еволюцію теорій і концепцій стратегічного управління, можна дійти висновку, що вказана еволюція розвивалася нелінійно, а залежала скоріше від макроекономічних тенденцій. Зазвичай потреба в новій теорії або платформі стратегічного управління в першу чергу в період економічної кризи (30-ті та 70-ті рр. ХХ ст.) або в моменти

переходу технологій виробництва товарів масового споживання (автомобілі, побутова електротехніка, нові технології житлового будівництва та ін.) на новий, більш високий рівень.

Слід погодитися із П. Друкером, який виходив з того, що єдиної цілісної (універсальної) теорії організації не існує, а відтак у процесі стратегічного управління має бути розроблена парадигма перспективного розвитку, що базується на еклектичному поєднанні кількох теорій і концепцій. П. Друкер у центр своїх розвідок ставить питання про те, як саме окремі люди започатковують організації, якими міркуваннями керуються, аби досягти поставлених цілей. Окремо розглядаються різні типи економічних організацій (комерційні, некомерційні, державні).

За свідченнями І. Ансоффа, відносні пріоритети стратегічних і оперативних рішень протягом останніх 150 років постійно мінялися місцями. Протягом другої половини XIX ст. стратегічні проблеми домінували над оперативними. У першій половині XX ст. на перший план вийшло одержання прибутку від поточних операцій. Починаючи з 50-х років, основною турботою підприємців стало одержання прибутку в майбутньому, але одночасно посилилася увага до поведження в поточній конкурентній боротьбі, що призвело до визначеного паритету стратегічних і оперативних рішень, паритету значущості норми повернення інвестицій і норми поточного прибутку. Причина в тому, що почався прискорений розвиток подій, які, наростаючи, стали змінювати межі, структуру й динаміку підприємництва.

І. Ансофф чітко протиставив стратегічний менеджмент оперативному (тактичному), а підприємницький тип поведження – прирощеному. При цьому як прирощений характеризувався такий тип поведження організації, коли її розвиток припускає мінімальні зміни щодо традиційного поведження, а як підприємницький тип – цілеспрямоване прагнення до змін, що забезпечують перемогу в конкуренції й максимальний прибуток. Кінцевими результатами стратегічного управління була оголошена спочатку нова якість і рівень росту системного потенціалу для досягнення цілей організації в майбутньому, а услід за цим – нова структура, що забезпечує організації потрібну чутливість і швидку адаптацію до перспективних змін зовнішнього середовища, що ставало все більш динамічним, складним, слабко передбачуваним.

У чому ж полягала принципова відмінність запропонованого управліннями-новаторами стратегічного планування не тільки від оперативного (тактичного), але й від уже відомого довгострокового? Традиційно вектор планування спрямований з минулого в майбутнє. Стратегічне планування припускає побудову вектора аналізу і прийняття управлінських рішень з майбутнього в сьогодення. Це й викликає в

менеджерів сьогодні основні методологічні труднощі: як планувати «від бази» – знають усі, а от як вибудовувати план своїх поточних дій, ґрунтуючись на уявленні про майбутнє бізнесу, – знають деякі.

У рамках стратегічного планування стали розроблятися чимало нових методів і технологій управління: побудова сценаріїв, застосування моделей для аналізу портфеля капіталовкладень, розробка планів на ситуаційній основі (тобто щодо різних гіпотез про майбутнє), використання суджень досвідчених експертів, побудова матриць оцінки різних варіантів господарського поведіння та ін.

Поряд з хронологічною класифікацією історії стратегічного менеджменту цікаво проаналізувати його становлення й розвиток з парадигмальних позицій. Ґрунтовна класифікація такого роду представлена в книзі Г. Мінцберга, Б. Альстренда і Д. Лемпела при явному домінуванні першого з них. У розумінні стратегії автори побачили «5 П»: стратегія може розумітися: як план (майбутній результат, орієнтир, напрям розвитку на базі прогнозу); як патерн дій (стійкі характеристики поведінки організації); як принцип поведіння (реально здійснювана на ринках), як перспектива (велике майбутнє організації) і як прийом (особливий маневр у конкурентній боротьбі) .

Питання для самоперевірки:

1. У чому полягає сутність стратегічного управління організацією?
2. Назвіть характерні риси, які притаманні сучасній концепції стратегічного управління організацією.
3. Охарактеризуйте основні недоліки стратегічного управління.
4. Назвіть основні фази еволюції стратегічної концепції.
5. Поясніть передумови розвитку стратегічного управління організацією.
6. Охарактеризуйте етапи розвитку стратегічного управління організацією.
7. Перелічіть і розкрийте сутність основних категорій стратегічного управління.

Практичні завдання:

1. Складіть хронологічну таблицю етапів розвитку стратегічного управління.
2. Зробіть порівняльну характеристику стратегічного й нестратегічного менеджменту.

3. Складіть перелік прізвищ науковців, які здійснювали дослідження в галузі стратегічного управління.
4. З'ясуйте, які чинники зумовлюють необхідність упровадження стратегічного управління в органах публічної влади.
5. Складіть схему ієрархії стратегічних цілей організації.

Теми рефератів:

1. Огляд наукових публікацій зі стратегічного управління організацією.
2. Принципи стратегічного управління.
3. Наукові підходи до визначення категорії «стратегія».
4. Наукові підходи до визначення категорії «стратегічне управління».
5. Основні завдання й функції стратегічного менеджменту організацій.
6. Взаємозв'язок стратегії і тактики в управлінні.
7. Наукові підходи до визначення змісту стратегічного управління.
8. Особливості розвитку стратегічного менеджменту в компаніях країн Південно-Східної Азії.
9. Особливості розвитку стратегічного менеджменту у фірмах США і Канади.
10. Особливості розвитку стратегічного менеджменту в компаніях країн Європи.
11. Особливості становлення стратегічного менеджменту в Україні.
12. Науковий внесок М. Портера в розвиток теорії та практики стратегічного менеджменту.
13. Науковий внесок І. Ансоффа в розвиток теорії та практики стратегічного менеджменту.
14. Розвиток теорії та практики стратегічного управління (військово-історичний аспект).
15. Стратегічний менеджмент: наукові школи.

Використана та рекомендована література:

1. Ансофф И. Стратегическое управление. Москва: Экономика, 1989. 358 с.
2. Виханский О. С. Стратегическое управление: учебник. Москва: Гардарики, 2003. 292 с.
3. Гарнага О. М. Аналітичне забезпечення стратегічного управління: монографія. Рівне: НУВГП, 2012. 208 с.
4. Гончарова С. Ю. Отенко І. П. Стратегічне управління: навч. посіб. Харків: Вид-во: ХНЕУ, 2004. 164 с.
5. Дженстер П., Хасси Д. Анализ сильных и слабых сторон компании: определение стратегических возможностей/ пер. с англ. О. Л. Пелявского. Москва: Издательский Дом «Вильямс», 2003. 368 с.
6. Діброва А. Д., Діброва Л. В., Богач Л. В. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Ніжин: Лисенко М.М., 2014. 208 с.
7. Дмитренко Г. А. Стратегический менеджмент: целевое управление персоналом организации. 3-е изд., испр. и доп. Київ: МАУП, 2006. 224 с
8. Дмитренко Г. А. Стратегічний менеджмент: цільові управління освітою на основі кваліметричного підходу. Київ: ІЗИН, 1996. 140 с.
9. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика. Санкт-Петербург: Питер, 1999. 560 с.
10. Дребот Н. П., Мороз Л. В., Пшик Б. І. Стратегічне управління: навч. посіб. Львів: ЛБІ НБУ, 2005. 150 с.
11. Друкер П. Ф. Рынок: как выйти в лидеры. Практика и принципы / пер. с англ. Москва: Прогресс, 1992. 314 с
12. Євтушевський В. А., Ковальська К. В., Бутенко Н. В. Стратегія корпоративного управління. Київ: Знання, 2007. 287 с.
13. Ігнатєва І. А. Стратегічний менеджмент: теорія, методологія, практика: монографія. Київ: Знання України, 2005. 250 с.
14. Кайлюк Є. М. Андрєєва В. М. , Гриненко В. В. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Харків: ХНАМГ, 2010. 279 с.
15. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. 2-ге вид., переробл. і доповн. Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2010. 406 с.
16. Князев Е. А. Стратегический менеджмент для университетов. *Высшее образование сегодня*. 2004. № 1. С. 2 – 7.
17. Ковтун О. І. Стратегії підприємств: монографія. Львів: Львівська комерційна академія, 2008. 424 с.
18. Кравченко О. І. Моделювання стратегічного розвитку університету. Харків: Видавництво Іванченка І.С., 2017. 398 с.

19. Люкшинов А. Н. Стратегический менеджмент: учеб. пособие для вузов. Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2000. 375 с.
20. Маленков Ю. А. О классификациях стратегий компаний. *Эмитент. Существенные факты, события, действия. Единое информационно-аналитическое обеспечение промышленности и предпринимательства Северо-Западного региона РФ*. 2006. № 42(173). URL: <http://www.cfin.ru/management/strategy/concepts/classification>.
21. Маркова В. Д., Кузнецова С. А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. Москва : ИНФРА-М, 1999. 288 с.
22. Мармаза О. І. Стратегічне управління: траєкторія успіху. Харків : Вид. група «Основа», 2006. 160 с.
23. Мартиненко М. М., Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент: підруч. Київ : Каравела, 2006. 320 с.
24. Мартиненко М. М., Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент: підруч. Київ : Каравела, 2006. 320 с.
25. Маслов В. І., Драгун В. П., Шаркунова В. В. Теоретичні основи педагогічного менеджменту : навч. посіб. для працівників освіти. Київ : УПКККО, 1996. 87 с.
26. Мельник А.Ф., Оболенський О.Ю., Васіна А.Ю. Державне управління: підруч. /за ред. А. Ф. Мельник. Київ : Знання, 2009. 582 с.
27. Мескон М. Х. Альберт М. Хедоури Ф. Основы менеджмента/ пер. с англ. 3-е изд. Москва : ООО «И. Д. Вильямс», 2007. 672 с.
28. Минцберг Г., Альстренд Б., Лемпел Дж. Школы стратегий / пер с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. Санкт-Петербург : Питер, 2000. 336 с.
29. Минцберг Г., Куин Дж., Гом С. Стратегический процесс. Санкт-Петербург : Питер, 2011. 684 с.
30. Мироненко Є. В., Остафійчук А. В., Фоміченко І. П. Стратегічне управління підприємством: навч. посіб. Краматорськ : ДДМА, 2011. 228 с.
31. Минцберг Г. Злеті і падіння стратегічного планування / пер. з англ. К. Сисоева. Київ : Видавництво Олексія Капусти (підрозділ «Агенції „Стандарт”»), 2008. 412 с.
32. Оберемчук В. Ф. Стратегія підприємства: короткий курс лекцій. Київ : МАУП, 2000. 127 с.
33. Органи публічної влади. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/> (дата звернення: 02.11.2018).
34. Осовська Г. В., Осовський О. А. Основы менеджменту: навч. посіб. Київ : Кондор, 2006. 664 с.
35. П'ятницька Г. Т., Лукашова Л. В., Ракша Н. В. Стратегічне управління: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / за ред. Г. Т. П'ятницької. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2013. 408 с.

36. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2002. 302 с.
37. Пичугіна Т. С., Ткачова С. С., Ткаченко О. П. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Харків : ХДУХТ, 2008. 215 с.
38. Пономаренко В. С. Стратегічне управління підприємством. Харків: Основа, 1999. 620 с.
39. Портер М. Международная конкуренция /пер. с англ. М.: Междунар. отношения, 1993. 664 с.
40. Портер М. Е. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / пер. с англ. И. Минервина. Москва : Альпина Бизнес Букс, 2005. 454 с.
41. Портер М. Е. Стратегія конкуренції / пер. з англ. А. Олійника, Р. Скільського. Київ : Основи, 1997. 390 с.
42. Почепцов Г. Стратегический анализ: стратегический анализ для политики, бизнеса и военного дела. Київ : Дзвін, 2004. 332 с.
43. Робінс С. П., ДеЧенцо Девід А. Основы менеджменту / пер. з англ. А. Олійник [та ін.]. Київ : Видавництво Соломії Павличко «Основи», 2002. 671 с.
44. Рогоза М. С., Вергал К. Ю. Стратегічний інноваційний розвиток підприємств: моделі та механізми: монографія. Полтава: РВВ ПУЕТ, 2011. 136 с.
45. Роїк О. М., Азарова А. О., Небаєва М. І. Основы стратегического менеджменту: навч. посіб. Вінниця: ВНТУ, 2007. 213 с.
46. Рой О. М. Исследования социально-экономических и политических процессов: учеб. для вузов. Санкт-Петербург : Питер, 2004. 364 с.
47. Садеков А. А., Гусева О. Ю. Стратегічне управління підприємством. Управління змінами: навч. посіб. Донецьк: ДонНУЕТ, 2010. 414 с.
48. Стратегическое планирование / Под ред. Э. А. Уткина. Москва: ТАНДЕМ; Экмос, 1998. 440 с.
49. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой / Под ред. А. П. Градова. Санкт-Петербург: Спец. лит., 1993. 367 с.
50. Чандлер А. Стратегия и структура / пер. с англ. Москва : Мир, 1988. 464 с.
51. Шенделл Д., Хаттен К. Политика бизнеса или стратегический менеджмент. Москва : Дело, 1998. 377 с.

РОЗДІЛ 2

СПЕЦИФІКА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

У розділі розкрито сутність концепції та стадії процесу стратегічного управління в органах публічної влади; висвітлено особливості стратегічного управління в органах публічної влади; доведено необхідність формування стратегічного мислення в державних службовцях.

Вивчивши матеріал розділу 2,

Ви будете знати:

- специфіку стратегічного управління в органах публічної влади;
- сутність і взаємозв'язок основ стратегічного планування в органах публічної влади;
- тлумачення стратегічного управління різних авторів;
- сутність стратегії;
- основні чинники впливу на стратегічний розвиток органу публічної влади;
- стадії процесу стратегічного управління;
- сутність стратегічного мислення державних службовців та необхідність його формування.

Ви будете вміти:

- визначати стратегічні напрями розвитку органу публічної влади відповідно до принципів стратегічного управління;
- застосовувати теоретичні знання при формулюванні стратегії розвитку органу публічної влади;
- урахувати чинники впливу зовнішнього й внутрішнього середовища органу публічної влади;
- орієнтуватися на стратегічне мислення при розробленні стратегії розвитку органу публічної влади.

Мета: опанування основних стадій стратегічного управління – від формулювання візії, місії та стратегічного планування до процесу реалізації й контролю розробленої стратегії.

Ключові слова: місія, мета, стратегія, стратегічний план, стратегічна програма, стадії стратегічного управління, орган публічної влади, принципи стратегічного управління органом публічної влади, стратегічне мислення, система стратегій.

Тема 2.1. Особливості стратегічного управління в органах публічної влади

За умови здійснення в нашій країні соціально-політичних перетворень, економічних реформ дії організацій та їхніх керівників не можуть зводитися до простого реагування на зміни, що відбуваються в усіх соціальних сферах. Сьогодні широко визнаною є необхідність свідомого управління змінами за допомогою науково обґрунтованого механізму передбачення, регулювання, пристосування до мінливих зовнішніх умов функціонування організацій. Так, управління сприяє розв'язанню проблем довгострокового характеру, досягненню основних цілей організації, забезпечує організаціям можливість урахування й передбачення змін і використання з часом переваг взаємодії із соціумом.

Формування нової управлінської парадигми, основу якої становлять принципи ситуативності, системності, соціальної спрямованості, покликане забезпечити вирішення проблем гнучкості та адаптивності (пристосування) до постійних змін зовнішнього середовища, передбачає широке використання механізмів стратегічного менеджменту в системі управління розвитком органів публічної влади.

Органи публічної влади є відкритими системами, а відтак, згідно із загальною теорією систем, їхня діяльність буде успішною за умови налагодження безперервної взаємодії та зворотного зв'язку із зовнішнім середовищем. Це спонукає по-новому подивитись на діяльність органів публічної влади. Якщо раніше їхнє функціонування базувалось на використанні правових положень, процедур, стандартних підходів, що розробляли й пропонували вищі організації, то сьогодні вони покликані брати активну участь у розробці методології управління, яка дала б їм змогу сформувати власні, відмінні від інших, характеристики та позитивний імідж щодо споживачів послуг. Саме цей момент визначає зростання ролі стратегічного менеджменту в державних органах.

Як зазначено в матеріалах Вікіпедії, органи публічної влади є владними інститутами політично організованого суспільства сучасного типу.

Однією з ознак держави є наявність населення, що певним чином організоване та самоорганізоване за допомогою публічних правил поведінки. Цей процес (само)організації здійснюється через мережу

органів публічної влади. Незважаючи на очевидну однорідність функцій, у різних країнах ці органи пройшли свій шлях становлення і є продуктом цього суспільства.

Органи публічної влади відповідають тим же ознакам, що й сама публічна влада:

- спрямованість на виконання суспільних завдань і функцій;
- інституційний характер;
- легітимність;
- відособленість апарату, що здійснює цю владу, від населення;
- структурованість за територіальною ознакою;
- загальність, тобто охоплення владою всіх осіб на відповідній території;
- безперервність функціонування (за наявності окремих тимчасових органів);
- універсальність, тобто спрямованість на вирішення всіх справ суспільного значення;
- обов'язковість владних рішень для всіх суб'єктів на відповідній території;
- функціонування в правових формах, тобто діяльність за законодавчо встановленою процедурою й оформлення владних рішень правовими актами;
- можливість використання передбачених законодавством засобів примусу для реалізації своїх рішень;
- право встановлювати і стягувати загальнообов'язкові податки і збори з населення; самостійне формування бюджету.

Традиційно органи публічної влади розподіляються на органи державної влади та органи місцевого самоврядування.

В Україні можна говорити про такі типи органів публічної влади:

I. Система органів державної влади

Докладніше: Органи державної влади

II. Система органів влади Автономної Республіки Крим

1. Єдиний представницький орган автономії – Верховна Рада Автономної Республіки Крим

2. Система органів виконавчої влади автономії:

- Рада міністрів Автономної Республіки Крим – вищий виконавчий орган автономії;
- міністерства і республіканські комітети – центральні виконавчі органи автономії.

III. Система органів місцевого самоврядування

1. Представницькі органи місцевого самоврядування
2. Виконавчі органи місцевого самоврядування

3. Органи самоорганізації населення: будинкові, вуличні, квартальні ради і комітети, а також ради мікрорайонів – можуть створюватися за ініціативою жителів і з дозволу сільських, селищних, міських рад [47].

Стратегічний менеджмент в органах публічної влади тільки починає запроваджуватись, і розробці стратегічних напрямів їхнього розвитку ще не надається належної уваги. Ця ситуація зумовлена такими причинами:

- керівництво органів публічної влади надмірно зорієнтоване на вирішення поточних завдань;
- немає стратегій розвитку окремих сфер, у яких функціонують органи публічної влади;
- ініціативність керівників є низькою щодо запровадження прогресивних механізмів управління розвитком органів публічної влади;
- недостатньо розвинуте стратегічне мислення в керівників функційних підрозділів органів публічної влади;
- керівники органів публічної влади володіють недостатньою інформацією про реальні позиції очолюваної організації;
- не розроблені критерії ефективності функціонування органів публічної влади, які слугували б орієнтирами для керівників усіх структурних підрозділів та працівників;
- в органах публічної влади застосовуються жорстко регламентовані системи управління [38, с. 417].

Поряд з наведеними вище причинами можна виокремити низку чинників, що спонукають керівництво розглядати діяльність органів публічної влади крізь призму стратегічного підходу. До таких чинників можна віднести:

- підвищення вимог до якості адміністративних послуг, які надаються органами публічної влади, з боку споживачів;
- стрімкий розвиток управлінських технологій; необхідність прийняття управлінських рішень на основі компромісу інтересів різних організацій, громадськості, держави;
- запровадження принципів, що визначають залежність установалення обсягів бюджетного фінансування органів публічної влади від ефективності їх функціонування;
- необхідність залучення органами публічної влади додаткових позабюджетних коштів;
- проблема формування ефективних гнучких організаційних структур управління.

Стратегічний менеджмент є сферою діяльності вищого керівництва органів публічної влади, основне завдання якого полягає у визначенні пріоритетних напрямів та траєкторій розвитку організації, постановці

цілей, розподілі ресурсів і всього того, що забезпечує ефективне функціонування цих організацій [38, с. 417].

На сьогодні немає єдиного визначення поняття стратегічного менеджменту. Сутність теорії стратегічного менеджменту полягає у використанні концепції «від майбутнього до сучасного, а не від минулого до майбутнього», у частковому відході управлінців від управлінського раціоналізму (увага до зовнішнього оточення), у систематичному подоланні опору змінам у реалізації наміченої стратегії.

Стратегічний менеджмент покликаний зорієнтувати діяльність організації сьогодні, щоб забезпечити досягнення поставлених цілей у майбутньому, відповідно до того, що оточення буде змінюватись, а отже, умови функціонування організації будуть змінюватись також.

Під стратегічним управлінням доцільно розуміти сукупність передбачуваних дій, спрямованих на трансформацію організації з її наявного стану в стан бажаний, наперед фіксований та визначений з урахуванням чинників зовнішнього середовища.

Діяльність органів публічної влади як складних систем визначається певним рівнем їхньої організованості, що залежить від кількості елементів, які утворюють системи якісного рівня розвитку та взаємозв'язків між ними. Відтак, перед органами публічної влади постає завдання забезпечити синхронність розвитку всіх структурних підрозділів, налагодження взаємозв'язку між ними, зорієнтованість на досягнення організаційних цілей і на цій основі – органічно ввійти в системи вищого рівня. Саме стратегічний менеджмент здатен забезпечити відповідність державної організації – як системи нижчого рівня, вимогам оточення – як складнішої системи [Там само, с. 419].

Розвиток теорії управління дав можливість сформулювати низку принципів стратегічного менеджменту, які слід урахувати організаціям та установам різних типів, зокрема органам державної влади.

Основними принципами стратегічного менеджменту є:

— обґрунтований і свідомий вибір цілей і стратегій розвитку організації. Процес розвитку організацій містить багато суперечностей, і для їх вирішення необхідний пошук ефективних методів у різних сферах діяльності організації;

— постійний пошук нових форм, видів, процедур діяльності, спрямованих на підвищення ефективності функціонування, зміцнення наявних конкурентних переваг та виявлення нових;

— забезпечення співвідношення між організацією і зовнішнім середовищем, управлінською та керованою підсистемами організації та її елементами;

— індивідуалізація стратегії. Кожна організація унікальна в тому розумінні, що має особливості, зумовлені наявною структурою кадрів, фінансово-матеріальним забезпеченням, рівнем розвитку організаційної культури та іншими речами;

— чіткий організаційний розподіл завдань стратегічного управління і завдань оперативного управління [38, с. 419].

Наведені принципи є дуже загальними, але вони достатньо переконливо демонструють складність процесу стратегічного менеджменту та основні підходи до його реалізації.

Використання методології стратегічного менеджменту слід здійснювати з урахуванням специфіки функціонування певних типів організацій.

Специфіка стратегічного менеджменту в органах публічної влади виражається в таких моментах:

— стратегічний менеджмент забезпечує одночасно своєчасну реакцію органів публічної влади на динамізм зовнішнього середовища та пошук компромісу між його елементами в процесі прийняття багатоцільових рішень;

— запровадження й реалізація механізму стратегічного менеджменту в органах публічної влади наштовхуються на численні політичні обмеження, оскільки представники найрізноманітніших політичних лобістських організацій намагаються вплинути на діяльність органів публічної влади;

— розробка й реалізація стратегій органів публічної влади здійснюється в межах, які визначені державною політикою стратегій розвитку окремих сфер економіки, реформування управлінських систем різних рівнів, розв'язання соціальних проблем та досягнення визначених цілей;

— параметри і критерії, що мають бути досягнуті в процесі реалізації стратегій органів публічної влади, закріплюються законодавчо-нормативними актами;

— ресурсне забезпечення розробки й реалізації стратегій органів публічної влади переважно визначається обсягом бюджетного фінансування;

— процес стратегічного менеджменту органів публічної влади зорієнтований на підвищення якості продукції, управлінських, адміністративних, громадських послуг, на задоволення вимог і запитів «клієнта».

Необхідність використання концепції стратегічного менеджменту в системі управління органами публічної влади зумовлена її спроможністю забезпечити довгострокову результативність та ефективність. Серед основних причин, що зумовлюють доцільність запровадження механізмів стратегічного менеджменту в органах публічної влади, виокремимо такі:

- приведення внутрішнього потенціалу органів публічної влади у відповідність до вимог зовнішнього оточення;

- сфокусування діяльності на певних кінцевих результатах і координування функціонування структурних підрозділів;

- здійснення декомпозиції цілей органів публічної влади на відповідні підрозділи, завдання та функції конкретних структурних підрозділів;

- забезпечення чіткого усвідомлення цілей діяльності організації та її структурних підрозділів управлінцями всіх організаційних рівнів та підвищення мотивації їхньої діяльності;

- забезпечення здатності органів публічної влади до змін, стимулювання управлінців до різноманітних обґрунтованих новацій, формування підходів, що орієнтуються на пошук переваг, пов'язаних із зовнішніми впливами, а не на традиційні захисні реакції;

- надання органам публічної більшої керованості, оскільки за наявності стратегічних планів є змога постійного порівняння досягнутих результатів з поставленими цілями та коригування стратегії;

- формування органами публічної влади свого іміджу та раціональне використання ресурсів [38, с. 420 – 421].

Стратегічний менеджмент не є універсальним типом управління, який забезпечував би органи публічної влади набором рутинних правил, процедур і схем. Це певна філософія або ідеологія менеджменту, мистецтво, що передбачає стратегічне мислення.

Структурно стратегічний менеджмент можна представити як сукупність п'яти взаємопов'язаних управлінських процесів, що логічно впливають один з одного і між якими наявний стійкий зворотний зв'язок. Такими управлінськими процесами є: аналіз середовища; визначення місії і цілей; вибір стратегії; реалізація стратегії; оцінка і контроль реалізації і стратегії [Там само, с. 421].

З'ясування сутності стратегічного управління зумовлює розгляд основних понять стратегічного процесу, оскільки для розроблення та реалізації адекватної стратегії розвитку органу публічної влади необхідний певний механізм, який здатний упорядкувати стратегічний

потенціал організації відповідно до вимог зовнішнього середовища.

Отже, таким механізмом постає стратегічне управління. З огляду на те, що науковці вважають такі поняття, як «стратегічне управління» та «стратегічний менеджмент», тотожними й розкривають сутність стратегічного процесу організації, розглянемо найбільш відомі тлумачення цього процесу.

Отже, основне призначення стратегічного управління полягає у:

- швидкому реагуванні на зміни в зовнішньому середовищі;
- тому, що основним процесом стратегічного управління організацією є розроблення стратегії розвитку;
- ухваленні стратегічних рішень щодо досягнення стратегічних цілей організації;
- установленні довгострокових цілей організації, які підвищують її конкурентоспроможність у певних сегментах ринку;
- реалізації стратегії розвитку організації;
- спрямованості діяльності організації на успіх.

Таблиця 2.1

Тлумачення поняття «Стратегічне управління»

Автор	Зміст тлумачення поняття
1	2
Л. Антошкіна, В. Амелкін [6, с. 20 – 21]	Стратегічний менеджмент – це діяльність, яка забезпечує створення та підтримання стратегічної відповідності між цілями організації, її потенціалом і можливостями в зовнішньому середовищі
О. Большаков [9]	Стратегічне управління – управління, яке передбачає, що в центрі уваги керівництва організації знаходяться чинники внутрішнього та зовнішнього середовища організації, її оточення (постачальники, клієнти, конкуренти, державні структури, партнери та ін.). Стратегічне управління передбачає планування поточної діяльності організації для досягнення бажаних результатів у майбутньому з урахуванням тенденції розвитку зовнішнього середовища
В. Веснін [12]	Стратегічне управління має своїм об'єктом не тільки поведінку фірми на ринку, але і її перетворення, яке здійснюється шляхом заміни (доповнення) нездатних певною мірою виконувати свої функції елементів новими. Це дозволяє наблизити можливості організації до вимог життя, зберегти або підвищити ефективність роботи

1	2
З. Галушка, І. Комарницький [15, с. 16]	Стратегічне управління можна визначити як діяльність, що ґрунтується на стратегічній орієнтації як компоненті філософії підприємництва та має спрямованість на досягнення цільових орієнтирів у перспективі, забезпечення конкурентоспроможності, стійкості конкурентних позицій та довготривалого успіху підприємства
І. Ігнат'єва [25, с. 20]	Стратегічний менеджмент з погляду загального менеджменту можна розглядати як сукупність специфічних процесів ухвалення управлінських рішень щодо формування мети й визначення цілей підприємства, вибору стратегій діяльності та використання ресурсів у ринковому середовищі, що забезпечують реалізацію цих стратегій»
А. Томпсон, Дж. Стрікланд [79]	Стратегічний менеджмент – це процес, за допомогою якого менеджери встановлюють довгострокове спрямування організацій, устанавлюють специфічні виконавські цілі, розробляють стратегії для досягнення цілей з урахуванням зовнішніх і внутрішніх обставин і зобов'язуються виконати обрані плани дій

У рамках нашого дослідження принциповим є розгляд трактувань стратегічного управління у сфері публічного управління. Необхідність стратегічного управління зумовлена тією обставиною, що прогнозування та передбачуваність майбутнього стають вирішальним чинником розвитку сучасного органу публічної влади.

Так, ми розуміємо стратегічне управління в органі публічної влади як систему управлінських процесів, які передбачають: здійснення змін в основних видах діяльності органу публічної влади відповідно до змін зовнішнього середовища; розроблення стратегії розвитку органу публічної влади; розроблення управлінських механізмів з реалізації стратегії розвитку органу публічної влади.

Управлінські дії щодо стратегічного управління в органі публічної влади дозволяють практично розв'язувати проблеми, пов'язані із функціонуванням органу публічної влади в довгостроковій перспективі.

Спираючись на наукові праці стратегічного управління

(Л. Антошкіна, В. Амелюкін, В. Белошапка, Л. Богач, З. Галушка, О. Гарнага, С. Гончарова, А. Діброва, Л. Діброва, І. Дребот, Н. Дребот, В. Загорій, І. Ігнат'єва, Г. Кіндрацька, І. Комарницький, М. Мартиненко, Є. Мироненко, Л. Мороз, А. Остафійчук, Б. Пшик, І. Фоміченко, З. Шершньова та ін.), нами виокремлено характерні риси стратегічного розвитку органу публічної влади, а саме: балансування внутрішнього й зовнішнього середовища органу публічної влади; моделювання розвитку органу публічної влади шляхом від майбутнього до теперішнього; наявність стратегії (стратегій) розвитку органу публічної влади; перехід організації до нового якісного стану шляхом формування конкурентних переваг; усунення невизначеності перебігу подій у майбутньому щодо функціонування органу публічної влади.

Наявність цих характеристик зумовлює створення стратегічно зорієнтованої організації. За твердженням В. Немцова: «Стратегічно орієнтована організація – це така організація, у якій персонал має стратегічне мислення, застосовується система стратегічного планування, що дає змогу розробляти та використовувати інтегровану систему стратегічних планів, і поточна, повсякденна діяльність, підпорядкована досягненню поставлених стратегічних цілей [45, с. 13].

Виходячи з цих міркувань, вважаємо, що стратегічному розвитку сучасного органу публічної влади сприятиме:

- наявність стратегічного мислення в керівного складу та прагнення до постійних змін;
- установлення адекватних пріоритетів розвитку організації;
- створення підґрунтя для розвитку потенціалу організації (наприклад, підвищення якості надання адміністративних послуг, накопичення ресурсів, формування позитивного іміджу тощо);
- забезпечення довготривалих конкурентних переваг (досвідчений персонал, якість адміністративних послуг тощо) організації.

Принципово важливим та рушійним елементом стратегічного розвитку органу публічної влади є його стратегія.

І. Ансофф стверджує, що в організаціях, які не мають чітко сформульованої стратегії функціонування, розвиток має еволюційний характер, тоді як в організаціях, керованих відповідно до стратегічного плану, такий розвиток проходить революційно; успіх супроводить тим організаціям, чії стратегії націлені на активне використання їхнього внутрішнього потенціалу для зміни зовнішнього оточення, а не просто пристосування до нього [5]. Згідно з думкою Є. Мироненка, А. Остафійчук, І. Фоміченко, стратегія – це не тільки формальна

програма, а обличчя організації, у нашому випадку вважаємо стратегію розвитку обличчям органу публічної влади [42, с. 9].

Безперечно, стратегія розвитку органу публічної влади характеризує його особливості руху в майбутньому, які конкретні зміни будуть відбуватися. У науковому доробку з менеджменту досить широко представлено тлумачення стратегії, а також наведено різні підходи до визначення її змісту (О. Ковтун, С. Натрошвілі, В. Пастухова та ін.). Так, стратегію як план певних дій (програма дій), спрямованих на досягнення цілей, визначають М. Альберт, М. Мескон, Г. Мінцберг, В. Немцов В. Стрікленд, А. Томпсон, О. Таран, Ф. Хедоурі, З. Шершньова. Зокрема, З. Шершньова надає таке формулювання: «Стратегія – це специфічний управлінський план дій, спрямованих на досягнення встановлених цілей. Вона визначає, як організація функціонуватиме та розвиватиметься зараз та в перспективі, а також яких підприємницьких, конкурентних і функціональних заходів і дій буде вжито для того, щоб організація досягла бажаного стану» [89, с. 33]. На думку А. Діброви, Л. Діброви, Л. Богач, стратегія – генеральна програма дій, що виявляє пріоритети проблем і ресурси для досягнення мети [19, с. 7]. О. Таран наголошує, що стратегія становить усебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити досягнення місії організації та її цілей. Тобто стратегією в загальному вигляді можна схарактеризувати як обраний напрям, шлях подальшого поведіння до досягнення цілей, що стоять перед нею [76, с. 20]. У матеріалах Вікіпедії подано таке визначення: «Стратегія – (дав.-гр. *στρατηγία*, мистецтво полководця) – загальний, не деталізований план певної діяльності, який охоплює тривалий період, спосіб досягнення складної цілі» [68].

М. Рогоза та К. Вергал зазначають: «Розробка стратегії містить процес аналізу та визначення стратегічних орієнтирів на ринку, які коригуються і знаходять своє відображення у формі різних стратегічних програм та проектів» [58, с. 35].

Н. Дребот, Л. Мороз, Б. Пшик вважають, що стратегія – це усвідомлений процес визначення перспектив розвитку суб'єктів господарювання відповідно до їх місії та визначених цілей. Отже, розроблення стратегії завжди пов'язане з перспективами розвитку суб'єктів господарювання, визначення стратегічних цілей та завдань, обґрунтування необхідних ресурсів для їх досягнення [22, с. 9]. В. Оберемчук підкреслює, що стратегія – це визначення перспективних орієнтирів діяльності підприємства на основі оцінювання його потенційних можливостей і прогнозування розвитку зовнішнього середовища» [46, с. 13].

Також трапляється тлумачення стратегії як набору правил та рішень, наприклад, І. Писаревський, О. Тищенко, М. Поколодна,

Н. Петрова визначають стратегію «як динамічну систему управлінських рішень, спрямовану на досягнення пріоритетних цілей у довгостроковій перспективі й здатну оперативно реагувати на зміни зовнішніх і внутрішніх чинників, що формують політику, яка діє [73, с. 16]. На думку І. Ансоффа, стратегія – один з кількох наборів правил ухвалення рішення щодо поведінки організації [5, с. 159].

В останніх дослідженнях здебільшого переважає погляд на стратегію як сукупність дій, спрямованих на підвищення конкурентних переваг організації (В. Пастухова, М. Портер, Н. Касьянова та ін.). Отже, В. Пастухова зазначає, що «класичним визначенням стратегії сучасності є її розуміння як загального напрямку дій, які визначають перспективний розвиток підприємства щодо досягнення конкурентних переваг та успіху діяльності» [50, с. 23]. На думку Н. Касьянової, «стратегія – це інструмент формування довгострокового розвитку конкурентних переваг економічної системи (підприємства, регіону тощо) в умовах невизначеності на основі максимального використання потенціалу системи, що дозволяє не лише пристосовуватися до змін зовнішнього середовища, а й змінювати це середовище» [28, с. 40]. Зокрема, З. Галушка та І. Комарницький пропонують таке визначення: «Стратегія становить концепцію управління фірмою, спрямовану на зміцнення її позицій, задоволення потреб споживачів і досягнення намічених цілей [15, с. 22]. М. Портер уважає, що стратегія – це створення унікальної позиції на ринку за допомогою різноманітних дій, тому стратегія – це позиція, а саме розміщення визначних товарів на конкретних ринках [53].

Одним із найбільш популярних у сучасному менеджменті є узагальнення стратегій Г. Мінцбергом, яке містить п'ять понять стратегій: стратегія як план – система послідовних дій; стратегія як позиція – визначення становища організації в зовнішньому середовищі та щодо своїх головних конкурентів; стратегія як «влучний прийом, який спонукає конкурентів затратити час та кошти; стратегія як принцип поведінки; стратегія як перспектива [41]. На думку Б. Карлоффа, стратегія – це узагальнена модель дій, необхідних для досягнення поставлених цілей за допомогою координації та розвитку ресурсів компанії [27].

Більшість дослідників у галузі стратегічного управління наголошують, що, крім стратегічного набору стратегій, необхідна наявність альтернативних стратегій з метою забезпечення гарантій досягнення розвитку навчального закладу (стратегічні альтернативи). Т. Пічугіна, С. Ткачова, О. Ткаченко зазначають: «Під стратегічними альтернативами підприємства розуміється комплекс стратегій, які спрямовані на досягнення цілей, але надають різні можливості та характеризуються різними витратами та результатами [51, с. 118].

Стратегічний розвиток органу публічної влади залежатиме від відповідей на питання:

- У якому становищі сьогодні знаходиться організація?
- У якому стані «вона хотіла б» знаходитись через три, п'ять, десять років?
- Яким способом можливо досягти бажаного становища?

Отже, згідно з відповідями на ці питання, у державних органах розробляють такі документи, як стратегія розвитку, стратегічний план, стратегічна програма.

Відтак, відповідь на перше питання залежить від якості та повноти діагностичного аналізу (стратегічного аналізу) реального становища організації, що є підґрунтям для ухвалення стратегічних рішень. Для здійснення стратегічного аналізу необхідне комплексне дослідження зовнішнього середовища організації, а також її внутрішніх можливостей і ресурсів, її сильних та слабких сторін. Результати такого дослідження становлять базис для прогнозування майбутнього стану органу публічної влади та способів досягнення цього стану.

Узагальнюючи науковий доробок (Л. Антошкіна, В. Амелкін, О. Гарнага, В. Пастухова, Т. Пічугіна, О. Ткаченко, С. Ткачова та ін.), під стратегічним аналізом органу публічної влади ми розуміємо багаторівневе дослідження зовнішнього середовища та стратегічного потенціалу організації, їхньої взаємодії, виявлення конкурентних переваг та вибір стратегічних пріоритетів розвитку органу публічної влади.

Аналіз середовища є відправним процесом стратегічного менеджменту, оскільки для того, щоб визначити стратегію органу публічної влади й застосувати її, керівництво повинно ретельно зважити всі чинники, що матимуть визначальний вплив на їх функціонування. Середовище органу публічної влади як будь-якої організації складається з двох елементів: зовнішнього і внутрішнього середовища.

Аналіз зовнішнього середовища має на меті дослідження середовища непрямого впливу і середовища безпосереднього впливу на організацію. Діагностика середовища непрямого впливу на орган публічної влади здійснюється шляхом оцінки та аналізу політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних, культурних, міжнародних та інших чинників, що створюють загальні умови знаходження організації в зовнішньому середовищі і можуть сприяти або загрожувати її розвитку.

Під час вивчення різних елементів середовища непрямого впливу на державну установу слід ураховувати два моменти. По-перше, усі елементи середовища непрямого впливу сильно взаємозалежні між собою. Тому їх вивчення й аналіз необхідно здійснювати системно, не тільки з відстеженням власне змін в окремому елементі, а й зі з'ясуванням того, як ці зміни відобразяться на інших елементах середовища непрямого впливу. По-друге, ступінь впливу окремих елементів середовища непрямого впливу на організацію різний і залежить від сфери функціонування, розміру, значущості останніх.

Вивчення середовища безпосереднього впливу на орган публічної влади має спрямовуватись на аналіз стану тих складників зовнішнього середовища, з якими цей орган безпосередньо взаємодіє.

Основними компонентами середовища безпосереднього впливу на орган публічної влади є: споживачі послуг, громадські організації, постачальники товарів, робіт, послуг, партнери. Аналіз цих компонентів дає змогу встановити пріоритетність і доцільність діяльності органу публічної влади, їхню роль у задоволенні потреб та інтересів юридичних і фізичних осіб, у вирішенні соціальних та економічних проблем.

Внутрішнє середовище – це частина загального середовища в межах організації. Аналіз внутрішнього середовища організації розкриває ті можливості, потенціал, на які він може спиратись у процесі досягнення своїх цілей.

Дослідження внутрішнього середовища органу публічної влади доцільно здійснювати за такими основними зрізами: цільовим, функційним, організаційним, кадровим, ресурсним, виробничим, маркетинговим, організаційної культури зовнішнього оточення та встановити лінії взаємозв'язку між ними, які в подальшому можуть використовуватись для формування стратегії.

Відповідь на друге важливе питання можна знайти в стратегіях розвитку. Саме завдяки стратегії розвитку можна зрозуміти напрями діяльності організації. Згідно з твердженнями науковців у галузі стратегічного менеджменту (А. Азарова, Р. Ансофф, З. Галушка, І. Комарницький, Ф. Котлер, Г. Мінцберг, М. Мармаза, М. Небаєва Т. Пічугіна, О. Роїк, С. Ткачова, О. Ткаченко та ін.), стратегія розвитку містить місію, візію, цінності, стратегічні цілі та очікувані результати. Отже, зрозуміти, яким чином буде орган публічної влади функціонувати в майбутньому, ми зможемо саме зі стратегії розвитку. У разі розроблення такої стратегії розвитку, яка не дає можливості зрозуміти, яким буде орган публічної влади в майбутньому, можна констатувати, що це не є стратегією, а можливо, звичайний довгостроковий план. Відтак, основними елементами стратегії розвитку є місія і візія органу публічної влади, чого немає ні в довгострокових планах, ні у звичайних програмах

розвитку. Місія та візія органу публічної влади надають можливість зрозуміти акценти діяльності організації в майбутньому. Отже, у стратегії розвитку органу публічної влади за допомогою візії, місії, стратегічних цілей та очікуваних результатів розкривається бачення його майбутнього для громадськості.

Так, О. Роїк, О. Азарова, М. Небаєва зазначають, що «бачення організації – це образний опис сенсу діяльності та перспектив розвитку організації» [59, с. 24].

Формування бачення майбутнього є достатньо складним завданням для керівного складу, оскільки «майбутнє» має бути зрозумілим і прийнятним для персоналу та громадськості. Так, стратегічне бачення органу публічної влади має відрізнити його від інших завдяки його стратегічним установкам (місіям), які характеризують загальні цінності та принципи існування організації.

Дж. Сав'єр (G. Sawyer) зазначає, що місія організації виконує соціальну роль, основною метою якої є задоволення потреб населення [92, с. 3]. Слушною є думка А. Черепа та А. Сучкова, що місія не повинна нести в собі конкретні вказівки відносно того, що, як і в які терміни слід робити організації. Вона задає основні напрями руху організації, реакцію організації на процеси і явища, які протікають у середині та ззовні неї [86, с. 44].

Визначення місії та цілей органу публічної влади містить три підпроцеси: формування місії державного органу; визначення довгострокових цілей; установлення короткострокових цілей.

У спеціальній літературі місія організації розглядається в широкому і вузькому розумінні. У *широкому розумінні* місія – це філософія і призначення, зміст існування державних органів. У *вузькому розумінні* місія – це сформульоване твердження стосовно того, для чого і з якої причини існує державний орган, тобто місія розуміється як твердження, що розкриває зміст існування органу публічної влади, у якому виражається його відмінність від інших подібних організацій.

Місія органу публічної влади визначається з урахуванням таких основних чинників: положень Конституції, законодавчих і нормативних актів; пріоритетів державної політики та механізмів реалізації економічних соціальних цілей суспільства; тенденцій розвитку державних управлінських, адміністративних, громадських послуг; вимог споживачів державних послуг.

Значення місії органу публічної влади полягає в тому, що вона:

— формує уяву суб'єктів зовнішнього середовища про те, що таке організація, до чого вона прагне і як;

— сприяє чіткому усвідомленню всіма працівниками загальної мети і призначення організації та координації діяльності всіх її структурних підрозділів у одному напрямі;

— задає тон у формуванні певного соціально-психологічного клімату, оскільки через неї до працівників доводиться філософія організації, цінності і принципи, що лежать в основі функціонування організації;

— є основою для визначення й погодження цілей органу публічної влади;

— визначає загальні підходи до розподілу ресурсів органу публічної влади і формує основу для оцінки їх використання;

— розкриває для працівників сутність і зміст їхньої діяльності та дає змогу застосовувати ширший набір прийомів мотивації.

Дуже важливо, щоб місія була сформульована якомога чіткіше, зрозуміла всім суб'єктам, які взаємодіють з державним органом, а особливо їхнім працівникам.

Загальні напрями функціонування органу публічної влади, визначені його місією, конкретизуються в цілях, що фіксують той конкретний стан, до якого в кожний момент часу прагне організація.

Процес цілевиявлення має дуже важливе значення у структурі стратегічного менеджменту органу публічної влади, оскільки цілі є відправною точкою планування діяльності, побудови організаційної структури, формування системи мотивації та оцінки результатів діяльності окремих працівників, структурних підрозділів, державної організації загалом.

Управлінська цінність цілей забезпечується шляхом дотримання в процесі їх формування таких двох вимог: по-перше, цілі мають максимально повно відображати призначення та охоплювати всі аспекти діяльності органу публічної влади; по-друге, цілі повинні бути визначені в кількісних та вимірних показниках і містити граничні значення, яких необхідно досягти. Відповідно до цього встановлення цілей слід розглядати як керівництво до дії: яких результатів і коли необхідно досягти і хто за це відповідає.

Система цілей державних організацій включає стратегічні, тактичні та оперативні цілі. Стратегічні цілі органів публічної влади визначаються положеннями законодавчих, нормативних актів, програмними документами діяльності органів публічної влади та правовими актами, прийнятими органами місцевого самоврядування. Тактичні цілі конкретизують та деталізують стратегічні в часі (коли виконувати) та просторі (хто і що виконує). Оперативні цілі визначають зміст і характер повсякденної діяльності структурних підрозділів органів публічної влади та їхніх працівників.

Розроблення стратегії розвитку органу публічної влади зумовлює

необхідність здійснення стратегічних змін. Д. Сазерленд та Д. Кенуелл зазначають, що стратегічні зміни – загальний термін, яким називають дії, які здійснюють організації з метою отримання конкурентних переваг. Стратегічні зміни виражаються в тому, що організація переходить зі свого поточного стану й операцій до зміненого стану, яке сприяє досягненню переваг над конкурентами [62, с. 298].

Стратегічні зміни та стратегічні рішення пов'язані зі стратегічним вибором. Так, стратегічний вибір – це система ухвалення управлінського рішення, яке зумовлюється певними обставинами та надається перевага з боку керівництва [91].

Відзначаючи безсумнівну цінність наукового доробку з різних питань стратегічного управління, уважаємо, що стратегія розвитку органу публічної влади – це узагальнена модель дій, яка сприяє переведенню організації на новий якісний рівень шляхом забезпечення відповідності внутрішнього середовища органу публічної влади зовнішньому, реалізації візії й місії, досягнення стратегічних цілей та орієнтації на ключові чинники успіху. Таке визначення стратегії розвитку органу публічної влади передбачає певний опис картини майбутнього органу публічної влади, яке відображає узгоджені, логічно пов'язані дії, що мають призвести до прогнозованого кінцевого стану органу публічної влади.

Третє питання щодо стратегічного розвитку органу публічної влади пов'язане з ухваленням управлінських рішень щодо способів досягнення нового якісного стану державної організації. На цьому етапі мають бути визначені й конкретизовані основні стратегічні вектори розвитку органу публічної влади, стратегічні цілі й підцілі, стратегічні завдання, виконання яких дозволить досягти стратегічних цілей, розроблено критерії та інструментарій оцінювання ступеня досягнення стратегічних цілей, узгоджено очікувані результати досягнення стратегічних цілей зі стейкхолдерами.

У світовій практиці менеджменту відомі дві концепції: стратегічне управління та стратегічне планування. Адже В. Маркова та С. Кузнецова наголошують, що головна відмінність стратегічного управління й стратегічного планування полягає в тому, що в науці превалює позиція, яка визначає стратегічне управління як сукупність стратегічного планування і механізму реалізації стратегії [33, с. 11]. Зокрема, С. Салига, О. Яришко зазначають: «Стратегічне планування не є тотожним відомому перспективному плануванню. Різниця між ними в тому, що перспективний план був заснований на механізмі його реалізації. Принципова різниця стратегічного планування від стратегічного управління полягає в різниці альтернативних моделей «корпоративного менеджменту»; планування базується на моделі «від минулого – через теперішнє до майбутнього», а управління – на спрямування «від образу

майбутнього успіху – до теперішнього» [62, с. 68].

Особливості стратегічного планування детально представлено в науковому доробку Н. Аніскіної, Дж. Брайсона, В. Богач, С. Гончарова, А. Діброви, Л. Діброви, О. Напори І. Отенко, Л. Пасечнікової, Л. Пічугіної, С. Ткачової, О. Ткаченко, Н. Тарнавської.

З. Галушка та І. Комарницький визначають такі відмінності стратегічного управління та стратегічного планування:

– інформаційне наповнення – у стратегічному управлінні збільшується по мірі невизначеності зовнішнього середовища;

– подвійність реакції стратегічного управління на зовнішні зміни: довгострокової й оперативної одночасно;

– у стратегічному управлінні розглядаються засоби і стратегії зміни зовнішнього оточення;

– стратегічне управління має елементи всіх попередніх систем управління, тобто передбачається складання бюджету, використання екстраполяції для оцінки відносно стабільних чинників, застосування елементів стратегічного планування, а також прийоми, які необхідні для адаптації стратегічних рішень;

– стратегічне управління характеризується швидким реагуванням на зміни зовнішнього середовища в межах планових періодів [15, с. 30 – 31].

Стратегічний контекст розвитку органу публічної влади полягає в необхідності постійного узгодження стратегічних планів з його поточним станом. Зазначимо, що орієнтація державного органу на стратегічний розвиток відрізняється далекоглядністю та прагненням досягати тих цілей, які сприятимуть отриманню серйозних переваг та першості. Отже, у цьому випадку йдеться не про одноразове досягнення термінових переваг організацією, а про систематичне здійснення управлінських дій, які гарантують неперервне інтелектуальне та економічне зростання органу публічної влади. Отже, теоретико-методологічну значущість для розв'язання завдань моделювання стратегічного розвитку органу публічної влади має концепція стратегічного планування. Розглянемо найбільш відомі визначення зазначеного феномену.

Таблиця 2.2

Тлумачення терміна «стратегічне планування»

Автор	Зміст тлумачення
1	2
М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі [39, с. 236]	Стратегічне планування – набір дій та рішень менеджменту, який призводить до вироблення конкретних стратегій, які допомагають організації в досягненні її цілей

1	2
Т. Пічугіна, С. Ткачова, О. Ткаченко [51, с. 83]	Стратегічне планування – це процес формулювання місії і цілей організації, вибору специфічних стратегій для визначення, одержання необхідних ресурсів, їхнього розподілу з метою забезпечення ефективної роботи організації в майбутньому
Н. Тарнавська, О. Напора [78, с. 10]	Стратегічне планування (управління на основі передбачення змін) – система планування з метою передбачення ситуації й підготовки підприємства до майбутнього, яка базується на врахуванні пріоритетів зовнішнього середовища
Дж. М. Брайсон [11, с. 5]	Стратегічне планування – це набір концепцій, процедур та засобів, призначених допомогти лідерам і менеджерам упоратися з цими завданнями
В. Щелкунов, В. Загорулько, С. Подреза [71, с. 6 – 7]	Стратегічне планування – це адаптивний процес, за допомогою якого здійснюється регулярна розробка та корекція системи формалізованих планів, перегляд змісту заходів щодо їх виконання на основі безперервного контролю та оцінювання змін, що відбуваються зовні й усередині підприємства

Отже, стратегічне планування органу публічної влади ми розуміємо як набір засобів та процедур, здійснення яких має призвести до досягнення стратегічних цілей, тобто до реалізації стратегії розвитку. Стратегічне планування є однією з процедур стратегічного управління.

В. Хачванкян стверджує, що стратегічний план слід розглядати як програму, яка спрямовує діяльність підприємства протягом тривалого періоду часу, одночасно враховуючи постійно змінюване середовище бізнесу» [84, с. 184].

Водночас трапляється такий документ, як стратегічна програма. Так, Т. Пічугіна, С. Ткачова, О. Ткаченко наголошують: «Стратегічна програма – це координуючий документ, який є економічно та науково обґрунтованою системою пов'язаних між собою, націлених на реалізацію конкретної комплексної мети соціально-економічних, науково-технічних та організаційно-господарських заходів, узгоджених за термінами, виконавцями та забезпечених необхідними ресурсами», а «стратегічний проект – це одноразова сукупність цілей, стратегій, завдань та дій, що має системні характеристики відносно взаємозв'язку ресурсів, послідовності виконання робіт і залучення спеціалістів певного профілю» [51, с. 100 – 101].

Згідно з думкою Г. Строкович, стратегічна програма складається з певних програмних заходів. Програмний захід – це наповнена конкретним змістом певна дія, спрямована на досягнення якої-небудь поточної мети (пов'язаної з досягненням стратегічної мети за допомогою «дерева цілей»), для виконання якого обгрунтовані й устанавлені виконавці (співвиконавці), терміни й необхідні обсяги всіх видів ресурсів. Проект – одноразова сукупність цілей, стратегій, завдань і дій, яка має системні характеристики щодо взаємозв'язку ресурсів, послідовності виконання робіт і залучення фахівців певного профілю [75, с. 17].

У практиці стратегічного управління в органах публічної влади наявне ототожнення стратегії розвитку та стратегічного плану. Зазначимо відмінності цих документів. Стратегія розвитку надає загальне уявлення щодо майбутнього органу публічної влади, у той час як стратегічний план надає детальний розклад дій щодо досягнення стратегічних цілей. Отже, стратегічний план уміщує стратегічні завдання та шляхи їх розв'язування. Згідно з думкою Дж. Брайсона, стратегічне планування можна окреслити як дисципліновані дії, щоб випрацювати засадничі рішення й заходи, які визначатимуть, чим є конкретна організація (або інше утворення), що вона робить і чому [11, с. 5]. Так, Е. Стін (E. Steen) наголошує, що стратегія не є детальним планом дій, оскільки стратегія розвитку може змінюватися згідно з отриманням нової інформації [93].

Аналіз американської наукової літератури доводить, що стратегічне планування є функцією стратегічного управління, за якого відбувається проектування етапів реалізації стратегії розвитку. Огляд доводів науковців дозволив приєднатися до позиції, згідно з якою стратегічне планування підпорядковується стратегії розвитку органу публічної влади, і таким чином стратегічний план деталізує шляхи реалізації стратегії і характеризується наявністю системи стратегічних цілей та завдань.

На твердження Д. Арутюнової, стратегічні цілі подаються в поєднанні зі стратегічними завданнями. Отже, стратегічне завдання – це проблема, яка пов'язана з майбутньою подією поза організацією та всередині неї, яке може вплинути на здатність досягти поставлених цілей [7]. Під цілями у стратегічному плануванні розуміються бажані стани або результати функціонування відповідного об'єкта планування в певний момент майбутнього. Завдання – це цілі, досягнення яких є бажаним до конкретного моменту часу в межах періоду стратегічного планування.

Стратегічний план органу публічної влади – офіційний документ, у якому представлено систему стратегічних цілей і завдань, етапи та шляхи реалізації стратегії розвитку органу публічної влади із зазначенням термінів виконання. Стратегічна програма державної організації становить систему заходів, спрямованих на реалізацію стратегії розвитку або окремих стратегічних цілей цієї стратегії.

Тема 2.2. Концепція стратегічного управління в органах публічної влади

Стратегії притаманні довгостроковість та впровадження інновацій. Основне завдання, яке вирішує стратегія, – упровадження інновацій та змін в організації шляхом розподілу ресурсів, адаптації до зовнішнього середовища внутрішньої координації та передбачення майбутніх змін у діяльності. На формування стратегій органів публічної влади впливають багато чинників, набір і взаємодія яких має специфічний характер для кожного з них.

У рамках стратегічного управління застосовуються такі методи:

- метод системного аналізу;
- методи стратегічного діагностування;
- методи експертного оцінювання (зокрема, метод аналізу ієрархій);
- метод оцінювання привабливості, зокрема методи стратегічних зон діяльності (СЗД), стратегічних зон господарювання (СЗГ) тощо;
- методи стратегічного аналізу (SWOT-аналіз);
- методи економічної та математичної статистики;
- метод побудови сценаріїв, контролінгу;
- метод «портфельного аналізу» (BCG – матриця Бостонської консультативної групи, яка забезпечує інструментарій для оцінювання результатів діяльності організації, пов'язаних із диверсифікацією, зокрема освітніх послуг; GE – бізнес-екран);
- метод координації та інтегрування видів діяльності, які можуть бути диверсифіковані.

До основних чинників, що впливають на формування стратегії органу публічної влади, можна віднести такі:

- стан розвитку сфери і позиція органу публічної влади в ній;
- цілі органу публічної влади;
- потреби клієнтів; наявність необхідних ресурсів; кадровий потенціал; зобов'язання органу публічної влади за попередніми стратегіями; ступінь залежності від зовнішнього середовища; часовий чинник; цінності і культура органу публічної влади.

Процес вибору стратегії органу публічної влади, як і будь-якої державної організації, доцільно здійснювати в такі послідовні етапи.

На першому етапі розроблення стратегії визначаються сильні та слабкі сторони організації; оцінюються можливості ресурсного забезпечення дій, спрямованих на досягнення поставлених цілей; проводиться оцінка ризику з урахуванням виявлених можливостей і загроз. Процедура розробки стратегії органу публічної влади повинна передбачати встановлення взаємозв'язку між різними напрямками його діяльності, послугами, що ним надаються, функціями, які реалізуються.

На другому етапі розроблення стратегії формуються стратегічні альтернативи, що враховують різний стан зовнішнього середовища, ресурсів органу публічної влади та стратегічні цілі. Різних альтернатив може бути достатньо багато, але на практиці вони обмежуються: потенційними можливостями державної установи (організації); її цілями; вимогами зовнішнього середовища.

Третій етап розроблення стратегії полягає в оцінюванні відібраних стратегічних альтернатив. Оцінюючи стратегічні альтернативи, необхідно визначити, чи вплинуть вони на гнучкість органу публічної влади, посилять чи послаблять ступінь його вразливості, чи забезпечать можливість використати ефект синергії або перетворять його на гальмо розвитку тощо. Змінні, які характеризують стратегію і визначають її вибір, на практиці досить складно оцінити кількісно, їх взаємозв'язки погано простежуються, а оцінка ступеня невизначеності дуже ускладнена. Можливі варіанти в стратегії державної установи (організації) зазвичай не виключають один одного і можуть по-різному комбінуватись.

На цьому етапі формування стратегії колектив органу публічної влади повинен оцінити перспективи розвитку за всіма напрямками і видами діяльності з огляду на те, яких вони вимагають затрат ресурсів, наскільки відповідають наявним стратегіям організації, чи дозволять повною мірою використовувати наявний потенціал і накопичений досвід, чи дають змогу здійснювати зміни функційних і управлінських можливостей державної організації.

Четвертий етап розробки стратегії полягає у виборі однієї або кількох найкращих стратегій. Отже, обирається той варіант стратегії, який забезпечить якомога повніше задоволення потреб споживачів у якісних послугах, дасть можливість максимально використати наявний потенціал і накопичений досвід, вимагатиме менших затрат ресурсів.

Основним завданням етапу виконання стратегії є формування необхідних передумов для успішної реалізації стратегії. У цьому зв'язку виконання стратегії – це проведення стратегічних змін в органі публічної влади, які дозволили б перевести його в такий стан, у якому він буде готовий до реалізації стратегії.

Досвід функціонування організацій свідчить про необхідність дотримання в процесі реалізації стратегії таких основних правил:

— цілі, стратегії і плани повинні бути успішно доведені до працівників не тільки для поінформованості про роботу організації, а й задля неформального залучення в процес виконання стратегії;

— керівництво організації повинно своєчасно забезпечувати надходження всіх необхідних для реалізації стратегії ресурсів, мати план реалізації стратегії у вигляді цільових настанов та фіксувати досягнення кожної мети.

Головна роль на стадії реалізації стратегії відводиться вищому керівництву, діяльність якого може бути представлена такими послідовними етапами:

— поглиблене вивчення стану середовища, цілей розроблених стратегій шляхом вирішення таких основних завдань: остаточне узгодження суті визначених цілей, вироблених стратегій, їхньої коректності й відповідності одна одній, а також стану середовища; більш широке доведення ідей стратегії і змісту цілей до працівників організації з метою створення передумов для залучення працівників у процес реалізації стратегії;

— прийняття рішень з приводу ефективного використання наявних в організації ресурсів. Важливим завданням, що має бути вирішене на цьому етапі, є приведення ресурсів у відповідність до стратегії, що реалізується;

— прийняття рішень з приводу організаційної структури. Проводиться аналіз відповідності наявної організаційної структури прийнятій до реалізації стратегії і, за необхідності, вносяться відповідні зміни в організаційну структуру організації;

— проведення необхідних змін в органі публічної влади, без яких неможливо приступити до реалізації стратегії. Передумовою успішного проведення змін є: складання сценарію можливого спротиву змінам; проведення дій з метою послаблення прагнення до спротиву змінам; усунення або зведення до мінімуму реального спротиву; закріплення проведених змін;

— перегляд вищим керівництвом плану реалізації стратегії в тому випадку, якщо цього вимагають обставини, що знову виникають.

Оцінювання і контроль реалізації стратегії є логічно завершальним процесом у структурі стратегічного менеджменту. Цей процес покликаний забезпечити стійкий зворотний зв'язок між перебігом процесу досягнення цілей і власне самими цілями, що стоять перед органами публічної влади.

У спеціальній літературі наводиться певна послідовність етапів стратегічного контролю, яка може бути застосована в системі стратегічного менеджменту органів публічної влади.

Першим етапом стратегічного контролю є встановлення показників, за якими буде проводитись оцінювання реалізації стратегії. Уважається, що основними групами таких показників є: показники ефективності; показники використання людських ресурсів; показники, що характеризують стан зовнішнього середовища; показники, що характеризують внутрішньоорганізаційні процеси. Вибір показників слід здійснювати з урахуванням: необхідності встановлення пріоритетів серед показників; необхідності встановлення субординації часових переваг; пріоритетності інтересів окремих груп впливу в структурі показників.

Другим етапом системи стратегічного контролю є створення системи вимірювання й відстеження стану параметрів контролю.

Третій етап системи контролю – порівняння реального стану параметрів контролю з їх бажаним станом. При такому порівнянні можливі три ситуації: реальний стан кращий за бажаний; реальний стан відповідає бажаному; реальний стан гірший за бажаний.

Четвертий етап – оцінка результату порівняння і прийняття рішення про коригування. Коли реальний стан параметрів контролю нижчий за його бажаний стан, необхідно виявити причину цього відхилення й провести коригування в поведінці державного органу. Коригування може стосуватись і засобів досягнення цілей, і самих цілей.

Коригування стратегії органу публічної влади здійснюється за такою схемою:

— перегляд параметрів контролю, щоб з'ясувати, наскільки вибрані параметри контролю і визначений для них балансовий стан відповідають цілям державної установи (організації) та вибраним стратегіям. Якщо виявляється суперечність, проводять коригування параметрів, якщо ні – переглядаються цілі;

— перегляд цілей. Для цього визначені цілі порівнюють з поточним станом середовища, у якому функціонує орган публічної влади. У випадку, коли зміни в середовищі роблять неможливим досягнення цілей, останні повинні бути скориговані. Однак, якщо середовище дозволяє органу публічної влади і далі йти до поставлених цілей, то процес

коригування слід перенести на рівень стратегії перегляд стратегії, щоб з'ясувати, чи не зумовили зміни в середовищі ситуацію, коли реалізація вибраної стратегії в подальшому ускладнюється або вибрана стратегія вже не зможе привести організацію до поставлених цілей. Якщо це не так, то причини незадовільної роботи органу публічної влади слід шукати в її структурі або в системах інформаційного забезпечення, або ж у функційних системах забезпечення діяльності. Коли тут усе нормально, то причину неефективної роботи слід шукати на рівні окремих процедур, процесів, операцій, функцій. У цьому випадку коригування повинно стосуватись того, як працівники виконують свої функції, і спрямовуватись на вдосконалення мотивації, підвищення кваліфікації кадрів, організації праці тощо.

Здійснення стратегічної та оперативної діяльності вимагає різних організаційних структур. Організаційна структура управління – це впорядкована сукупність служб, відділів, підрозділів і окремих посадових осіб, що знаходяться у взаємозв'язку і співвідпорядкованості та виконують певні управлінські функції. Багато організацій, які сформували структуру для вирішення внутрішніх оперативних проблем, зустрічаються з певними труднощами під час вибору та реалізації стратегій. Більше того, стратегічні та оперативні структури можуть вступати в протиріччя. Водночас формування нової стратегії здебільшого вимагає перегляду наявної організаційної структури. Один із постулатів теорії менеджменту, який сформулював Д. Мак-Кінсі, стверджує: «Структура прямує за стратегією». При цьому трансформація організаційної структури має відбуватися таким чином, щоб володіти потенціалом для здійснення стратегії.

Основним принципом координації зусиль різних рівнів є їхня ієрархічна підпорядкованість. Стратегії нижчих рівнів слід розробляти на основі сформованої стратегії вищого рівня. Проте конкретний механізм взаємодії між рівнями для різних організацій може набувати певних особливостей. Отже, особливе значення організаційної структури полягає в тому, що стратегічний менеджмент – організаційний процес, тоді як стратегічне планування – тільки аналітичний.

Порівняно новим елементом стратегічного управління вважають організаційну культуру, тобто систему цінностей, вірувань, традицій, норм поведінки, які культивуються в організації. Складниками організаційної культури є: філософія, яка виражає зміст існування організації та її ставлення до працівників і клієнтів; пріоритетні цінності, на яких базується організація; норми, які визначають принципи відносин в організації; правила, за якими ведеться «гра»; атмосфера в організації і стиль взаємодії із зовнішнім світом; порядок проведення певних церемоній тощо.

Протягом останнього десятиліття цей елемент стратегічного управління викликав дискусії серед науковців і практиків. Особливо цікавим є досвід японських компаній, які організаційну культуру вважають основою своїх досягнень. Водночас спроби перенесення їхнього досвіду в європейські та американські компанії здебільшого були невдалі. Причини називають різні, зокрема відмінності в напрямках розвитку, але найчастіше – в організаційних структурах.

Між переліченими елементами системи стратегічного управління організації існує взаємозалежність: чітко організоване стратегічне планування перебуває в тісному взаємозв'язку зі структурою управління, яка забезпечує розроблення та реалізацію стратегії для досягнення цілей, і організаційною культурою, яка створює відповідні можливості для поєднання стратегічного планування й організаційної структури. Це є ще одним доказом того, що успіх організації – результат взаємодоповнення перелічених елементів, хоча за різних умов деякі елементи можуть переважати над іншими. Для певного рівня нестабільності середовища можна сформулювати відповідну комбінацію елементів, які забезпечуватимуть найкращі результати діяльності організації.

Тема 2.3. Система стратегій органу публічної влади

Багатоаспектний характер діяльності органів публічної влади, зорієнтований на досягнення комплексу взаємопов'язаних цілей, з одного боку, та необхідність забезпечити функціонування всіх структурних підрозділів органів публічної влади у стратегічному режимі – з другого, зумовлюють доцільність формування системи стратегій. У спеціальній літературі така система стратегій отримала назву «стратегічний набір» [38, с. 433].

Ураховуючи, що кожній конкретній державній організації притаманний свій набір відмінних характеристик та особливостей, специфічних чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, кожен з них має свою конкретну систему стратегій. І хоча система стратегій кожного органу публічної влади є по-своєму неповторною, можна провести деяку їх типологію та визначити загальні підходи до формування систем стратегій органів публічної влади [Там само].

Діяльність органів публічної влади характеризується значною специфікою, а тому до системи їх стратегій доцільно включити: загальні, функційні, ресурсні, операційні стратегії [Там само].

Загальні стратегії – це стратегії органу публічної влади, що визначають напрями (стратегічні орієнтири) його розвитку загалом,

спрямовані на задоволення потреб споживачів у певних видах послуг та досягнення поставлених цілей [Там само].

Відповідно до того, що державні органи зазвичай спеціалізуються на одному виді діяльності, у межах якого вони пропонують послуги споживачам і реалізують закріплені завдання, загальні стратегії його розвитку збігаються з діловими стратегіями. Організація відносин органів публічної влади з контактними аудиторіями у форматі «підрядник – клієнт» зумовлює зосередження його уваги на формуванні пропозиції у вигляді послуг вищої якості [Там само].

На забезпечення створення цінності – здатності послуги задовольняти потреби, запити, інтереси споживачів (населення, організацій) – і зорієнтовані загальні стратегії органів публічної влади. При цьому загальна стратегія покликана забезпечити формування моделі цінності послуг, що надаються державним органом .

Сприятлива якість означає, що якщо сприйняття споживачів того, що вони одержали, відповідає або перевищує їхні очікування від послуги, вони будуть задоволені й відповідно для них буде створена цінність.

Внутрішньопритаманні ознаки послуги – це ті вигоди, що надаються споживачу. Вони можуть бути розглянуті як основні послуги й додаткові послуги. При цьому основна послуга є базисом або мінімальною вигодою, яку клієнт очікує від послуги. Цінність основної послуги підвищується через одночасну пропозицію додаткових послуг [Там само, с. 435].

Зовнішні ознаки послуги пов'язані з кожною послугою, хоча вони існують поза основною послугою. Репутація, імідж, місце розташування органу публічної влади в результаті підвищують цінність їхніх послуг для споживачів.

Ціна є відображенням витрат, які здійснює споживач для одержання послуги. Вона включає ціну, що нараховується державною організацією (у вигляді податку, прямої сплати за послугу), а також інші витрати, які має здійснити споживач для одержання доступу до послуги. Відповідно до цього цінність послуги визначається як «низька ціна» [Там само].

Тому державні установи можуть створювати суттєві цінності для споживачів, коли знижують ціни, не погіршуючи при цьому інших властивостей послуги.

Негрошова ціна – це будь-які, відмінні від фінансових, затрати, які повинен здійснити споживач для доступу й одержання послуги. Негрошові затрати включають час, витрачений на пошук послуги (незручну для клієнта процедуру надання послуги); час, витрачений на переїзд до місця одержання послуги і назад; час, витрачений на очікування і виконання послуги. Негрошова ціна також включає

психологічні затрати, до яких можна віднести ризик і тривогу, які відчуються до, під час і після виконання послуги [Там само].

У моделі цінності послуг К. Хаксевер, Б. Рендер, Р. Рассел виокремили час, який при створенні цінності послуг розглядають у трьох аспектах: час для того, щоб одержати послугу; послуга, що дає змогу економити, як альтернатива іншій послугі; часовий горизонт, протягом якого послуга пропонує вигоди [Там само].

Органи публічної влади також можуть створювати цінність для споживачів, покращуючи якість послуги. Тобто можна створювати цінність, проектуючи основу послуги так, щоб передбачити потреби споживачів і додаткові послуги, які вони цінують.

Формування моделі цінності послуг органу публічної влади як основи реалізації останніми свого призначення та забезпечення конкурентоспроможності покликані сприяти його загальній стратегії.

М. Портер виокремлює п'ять варіантів стратегій, що дають можливість організаціям домагатись посилення своїх конкурентних позицій:

- стратегія лідерства за витратами. Передбачає зниження повних витрат виробництва товару або послуги;
- стратегія широкої диференціації. Спрямована на надання продукції організації специфічних рис, що вирізняють її з продукції фірм конкурентів;
- стратегія оптимальних витрат. Дає можливість організації запропонувати своїм споживачам відчутнішу цінність за рахунок поєднання низьких витрат і широкої диференціації;
- стратегія фокусування, або стратегія ринкової ніші. Базується на низьких витратах. Орієнтована на низький сегмент споживачів, де організація випереджує своїх конкурентів за рахунок нижчих витрат виробництва;
- стратегія диференціації. Базується на диференціації продукції, має на меті забезпечення представників вибраного сегмента товарами й послугами, що найбільш повно відповідають їхнім смакам і вимогам [38, с. 436].

Специфіка створення середовища функціонування органів публічної влади, яка виражається в чіткому законодавчо-нормативному закріпленні їхніх цілей і завдань, зумовлює зосередження їхніх підходів на розробці стратегії фокусування. Мета стратегії фокусування полягає в тому, щоб краще виконувати роботу з обслуговування споживачів послуг певного цільового сегмента, який визначений для органу публічної влади ззовні – правовими активами. Стратегія фокусування виявляється в:

- орієнтації на певне коло споживачів;
- прагненні відповідати вимогам споживачів спеціалізованої ніші;

– використанні специфічних методик, технологій, ресурсів для успішного функціонування в конкретному сегменті [Там само, с. 436 – 437].

У контексті характеристики стратегій органів публічної влади особливої уваги вимагає характеристика функційних стратегій. Функційні стратегії – це стратегії, що визначають план управління поточною діяльністю окремих підрозділів або функційних напрямів у визначеній сфері діяльності. Функційні стратегії належать до забезпечувальних стратегій, що визначають стратегічну орієнтацію підрозділів та функційних підсистем управління органом публічної влади і цим самим сприяють реалізації загальної стратегії останнього [Там само, с. 437].

Важливе значення функційних стратегій полягає у визначенні управлінських підходів для досягнення намічених функційних цілей державного органу.

У функційних стратегіях органу публічної влади певні види управлінської діяльності – функції (внутрішні та зовнішні) стають об'єктом управлінського впливу. Відповідальність за розробку і реалізацію функційних стратегій несуть керівники структурних підрозділів.

Функційні стратегії, як і інші забезпечувальні стратегії, взаємопов'язані та взаємозумовлені із загальною стратегією. А це означає, що у випадку неможливості реалізації функційних стратегій слід переглянути загальну стратегію. Важливо також забезпечити взаємоузгодженість функційних стратегій з тим, щоб домогтись якомога кращої реалізації загальної стратегії [Там само].

Формування й реалізація стратегій органів публічної влади зумовлює трансформацію їхньої функційної структури, у процесі якої з'являються, набувають одного змісту одні функції й послуги, звужуються та зникають інші. Трансформація функційної структури зумовлює зміну організаційної структури органу публічної влади, у процесі якої має місце організація нових, об'єднання, ліквідація структурних підрозділів. Це забезпечує передумови формування широкого набору функційних стратегій органу публічної влади, що включає і стратегії розширення, і стратегії звуження чи ліквідації певних функційних підсистем [Там само].

Для того, щоб функційні стратегії сприяли формуванню ефективного функційного потенціалу органу публічної влади, кожна з них повинна розглядатися з урахуванням таких чинників: змісту та особливостей реалізації конкретної функції; трансформації змістовних характеристик функції; появи нових технологій та методик реалізації функції; характер впливу рівня реалізації кожної з функцій на функціонування організації; слабких та сильних сторін у реалізації функції; рівня міжфункційної координації.

Серед основних функційних стратегій органів публічної влади можна виокремити: маркетингову; виробничу; управління персоналом; структурних перетворень.

Маркетингова стратегія – це стратегія, у якій відображається певне поєднання окремих складників маркетингового комплексу. Орієнтуючись на цей комплекс, підрозділи органу публічної влади прагнуть досягти поставлених цілей.

Виробнича стратегія – це функційна стратегія формування та розвитку потенціалу надання послуги державною організацією та системи управління нею, що дає змогу їй досягати визначених цілей.

Стратегія управління персоналом розглядається як стратегія, що спрямована на формування та розвиток кадрового потенціалу органу публічної влади, спроможного забезпечити досягнення його стратегічних цілей та реалізацію місії.

Стратегія структурних перетворень – це стратегія формування організаційної структури органу публічної влади, яка була б здатна забезпечити реалізацію його загальної стратегії [38, с. 438].

Формування відносин органів публічної влади зі споживачами послуг у форматі «підрядник – клієнт» актуалізує роль маркетингових стратегій у забезпеченні ефективної діяльності органу публічної влади. Маркетингова стратегія покликана забезпечити перетворення маркетингових можливостей на високу результативність органу публічної влади.

Можна виокремити такі основні кроки в цьому напрямі:

- досягнення балансу цінності послуг і витрат на їх надання на основі дослідження джерел невідповідності якості послуг, що сприймається клієнтами, їхнім очікуванням та пошуку нових способів стимулювання персоналу;

- розробка системи надання послуг, яка передбачає одержання відповідей на такі питання: як здійснюється контроль якості послуг і затрат на їх надання? Тобто встановлюються контрольні показники і розробляється дієва система стимулювання працівників. Визначаються також планові результати щодо якості послуг, затрат, продуктивності. Які ключові елементи системи надання послуг? Відповідь на це питання передбачає розробку технологій, методів діяльності, визначення ролі персоналу в процесі обслуговування;

- установлення тісного взаємозв'язку між якістю надання послуг і системою стимулювання працівників [Там само, с. 438 – 439].

В органах публічної влади, що в більшості випадків спрямовують свою діяльність у напрямі надання послуг, загальноприйнятого методу організації маркетингу немає. Однак для забезпечення їхнього ефективного функціонування діяльність (надання послуг) і маркетинг

(задоволення клієнта) слід розглядати як єдине ціле. Тому дуже важливо, щоб кожен працівник органу публічної влади був зорієнтований на маркетинг: контактуючи зі споживачами управлінських, адміністративних, громадських послуг, орієнтуватися на їхні запити, потреби, вимоги.

Операційні стратегії – більш вузькі стратегії розвитку основних структурних підрозділів органів публічної влади. Головна відповідальність за розробку операційних стратегій належить керівникам середньої ланки, пропозиції яких повинні бути розглянуті і прийняті вищим керівництвом.

Принципи менеджменту в діяльності органу публічної влади не можуть бути забезпечені без ресурсних стратегій. Ресурсні стратегії – це тип забезпечувальних стратегій у системі стратегій державного органу, які дають змогу останньому визначати стратегії поведінки щодо забезпечення ресурсами та її розподілу між напрямками діяльності. У системі ресурсних стратегій органу публічної влади визначальна роль належить стратегіям забезпечення матеріально-технічними, інформаційними, фінансовими ресурсами.

Науково обґрунтована стратегія розвитку будь-якої системи потребує чіткого визначення та розуміння не лише її вектора, цільових функцій і пріоритетних напрямів, а й узгодження технологічних процесів і механізмів реалізації, а також урахування можливих негативних наслідків, пов'язаних із руйнуванням системоутворювальних компонентів у разі, якщо вони не знайдуть адекватного заміщення. Для отримання відповіді на питання, як реформувати систему й прямувати її до стратегічно визначеної мети, слід визначити стан, у якому знаходиться система, та з'ясувати її готовність до змін. З огляду на це, зрозумілим є те, що система завжди знаходиться в конкретно визначеному стані між двома полюсами – позитивним і негативним. Позитивний полюс – це межа досконалості, негативний – межа небезпеки або катастрофи, тобто суттєво передчасне припинення цільової діяльності чи навіть існування системи. Якщо до межі досконалості необхідно постійно прагнути, то регресивний напрям розвитку системи, тобто наближення до катастрофи, необхідно попереджувати й усилляю йому запобігати. З позиції наукового підходу, цього можна досягти лише шляхом системного розв'язання проблем розвитку об'єкта спостереження з урахуванням і екзогенних, і ендогенних чинників. Отже, стратегія – це узагальнена сукупність взаємозалежних рішень, що визначають пріоритетні напрями розвитку системи відносно переведення її з наявного стану в бажаний, а також узгоджених дій, спрямованих на реалізацію певних цілей і завдань з урахуванням ресурсних можливостей, комплексу впливів екзогенних та ендогенних чинників та ризиків, і розрахована на тривалий період. Використовуючи

системний підхід як засіб методології управління складними ієрархічними соціальними системами та розуміючи різноспрямованість процесів у системі, слід усе ж таки звернути увагу на те, що розгляд будь-якого процесу ізольовано від системи не надасть цілісної картини майбутнього і призведе в результаті до ресурсної асиметрії та втрати часу, що спричинить занепад інших складників системи. Тому лише у взаємодії всіх ланок і до того ж шляхом удосконалення кожного компонента окремо можна побудувати таку оптимальну модель відкритої системи, яка б з урахуванням зазначеного вище в кінцевому рахунку спрацювала на максимальне задоволення потреб і очікувань суспільства. Звичайно, складна система знаходиться між двома крайніми станами – абсолютної цілісності (схильності до об'єднання, порядку) і абсолютної адитивності (схильності до розпаду і свободи). Тобто стан системи можна охарактеризувати ступенем прояву однієї з цих властивостей і тенденціями до їхнього зростання або зменшення. У разі переважання абсолютної цілісності система буде пригнічувати властивості елементів і може втратити частину з них, зокрема корисних. І навпаки, переважання незалежності елементів спричинять протиріччя між ними і наближення до хаосу. Будь-яка система обирає ступінь регулювання розвитку в той або той бік до цілісності або адитивності. Виходячи з цього, зауважимо, що відносно рішень щодо визначення пріоритетних напрямів розвитку соціальної системи в умовах глобалізації і трансформації суспільно-політичних та соціально-економічних відносин нібито все зрозуміло – тут слід орієнтуватися на інтеграційний вектор розвитку і, відповідно, на запровадження міжнародних принципів і підходів до її побудови, стосовно розвитку держави, галузі економіки або регіону. Головна проблема виникає саме навколо узгодженості дій між складовими компонентами та елементами відкритої ієрархічної системи, спрямованих на реалізацію цілей і завдань стратегії. Певною мірою констатуємо відсутність узгодженості між задекларованими цілями на рівні держави і можливостями, а точніше – обмеженнями на рівні галузі, регіону. Окрім цього, філософія публічного управління на сучасному етапі розбудови Української держави має виходити з усвідомлення цілеспрямованого впливу на певні процеси в соціальній системі, з урахуванням властивостей її об'єктивних закономірностей і тенденцій, що супроводжуватимуть досягнення визначених цілей, об'єктивних умов, у яких відбуваються відповідні процеси, та їх суспільної цінності й значущості. Проте справжню суспільну цінність об'єктивізація управління набуває в галузі відтворення соціальних умов життя. Тому публічне управління тим ефективніше, чим більше відтворюється суспільних благ. При цьому, не ставлячи під сумнів технології сучасного публічного менеджменту, наголосимо, що така ефективність не повинна бути залежною

безпосередньо від окупності витрат на функціонування системи, а більшою мірою пов'язана з гарантованими можливостями держави задовольняти суспільні потреби. Іншими словами, важливо знайти баланс між задоволенням суспільних потреб і суто економічними імперативами розвитку. З огляду на це, серед найголовніших і реальних проблем нової Української держави, які потребують невідкладного вирішення, є не лише технологічна деградація національної економіки, а й величезна диспропорція між доходами різних верств населення.

В умовах нестабільності середовища необхідно обов'язково враховувати потреби тих, на кого спрямовані зміни будь-якої системи. Це характерно для періоду суспільних трансформацій і формування цивілізованих ринкових відносин. При цьому зазначимо важливість взаємовідношення ринкових механізмів і державного регулювання. Відносно суто ринкової категорії «послуга» стосовно діяльності державних інституцій зауважимо, що відповідний концепт є неприйнятним, коли йдеться про реалізацію державних зобов'язань, що є очевидним для будь-якої соціальної держави. Щодо дефінітивного тлумачення істотних ознак поняття «регулювання» треба мати на увазі передусім приведення до визначених вимог, усунення невідповідностей, узгодження інтересів суб'єктів на різних ієрархічних рівнях управління, а також повноважень і відповідальності відповідно до чітко визначених критеріїв. Крім цього, регулювання передбачає знання технології та алгоритмів відповідних процесів, що дозволить предметно здійснювати послідовний вплив на визначені компоненти на всіх етапах реалізації стратегії.

Як відомо, виразником суспільних потреб має бути держава, а індивідуальних – ринок. Відповідні категорії потребують узгодженості інтересів на умовах суспільного консенсусу завдяки налагодженню процесу належного врядування, коли будь-який суб'єкт суспільних відносин розуміє, що він є частиною суспільства й має не паразитувати, а служити йому шляхом свого внеску у формування суспільного продукту. Тобто повинні бути чіткі й зрозумілі та неупереджені для всіх правила, які дозволять розвиватися і людині (особистості), і зміцнюватися державі, окремій галузі, регіону.

Отже, розробляючи стратегію сталого розвитку будь-якої відкритої соціальної системи, слід приділити особливу увагу забезпеченню її еквіфінальності, тобто бажаного майбутнього стану на основі суспільних запитів, які можуть бути реалізовані за умов різних впливів і чинників. При цьому треба враховувати припустимі характеристики системи, здатність адаптуватися до зовнішніх і внутрішніх перешкод та індикатори стійкості системи, а також забезпечувати їхню рівновагу. Щодо підвищення ефективності реагування на запити суспільства під час

формування та реалізації стратегій за умов трансформаційних перетворень наголосимо передусім на необхідності забезпечення поліцентрованості в процесі дотримання балансу інтересів суб'єктів багаторівневого публічного управління. Йдеться про поєднання різних форм управління за рахунок використання більш гнучких, мережевих його форм, що відрізняються від традиційних тим, що, на противагу ієрархічним, використовують інструменти залучення різноманітних груп до конструктивної взаємодії, діалогу та прийняття політичних рішень, спрямованих на пошук суспільного консенсусу.

Тема 2.4. Стадії процесу стратегічного управління

Стратегічне управління є різновидом процесу прийняття управлінських рішень і передбачає такі стадії: усвідомлення необхідності прийняття рішення; діагностику і структурування проблеми; формування варіантів подальших дій; прийняття одного або кількох варіантів для реалізації: реалізацію рішення; контроль за виконанням і оцінку результатів. Водночас процес прийняття стратегічного рішення має певні особливості: складність опису об'єктів аналізу; високий рівень невизначеності отримання результатів при реалізації рішення; наявність великої кількості змінних; критерії рішення наперед чітко невизначені й уточнюються керівником під час їхньої реалізації; велика трудомісткість і тривалість процесу вимагає значних витрат і використання висококваліфікованих працівників. Перелічені особливості дають підставу стверджувати, що процес розв'язання стратегічних завдань вимагає особливої методології. Окрім цього, центр ваги проблеми переміщується з формування її стратегії на управління процесом упровадження відповідних стратегічних змін.

Стадія *визначення місії та цілей* організації передбачає три процеси, які вимагають складної та відповідальної роботи: формулювання місії організації, що в концентрованому вигляді виражає зміст її існування, призначення; визначення довгострокових і короткострокових цілей. У деяких випадках вважають за доцільне місію та цілі формулювати за результатами аналізу середовища.

Діагностика середовища організації забезпечує основу для уточнення (у деяких випадках визначення) її місії та цілей і вибору відповідної стратегічної поведінки. При цьому відбувається оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища шляхом формулювання основних компонент та їхніх чинників і вибір з них таких, які дійсно мають значення для організації; складання прогнозів майбутнього стану середовища.

Вибір стратегії – основа стратегічного управління. За допомогою спеціальних методів визначають, як досягти цілей і реалізувати місію організації. При цьому порівнюють чинники зовнішнього та внутрішнього середовища, аналізують можливі стратегічні альтернативи й вибирають з них конкретну стратегію, яка відповідає заданим критеріям. Вибір стратегії має певні особливості, зумовлені переважно рівнем управління.

Реалізацію стратегії вважають критичним процесом, тому що саме у випадку успішного його виконання організація досягає мети, а при неуспішному – з'являються додаткові труднощі. Найчастіше реалізація стратегії передбачає поглиблене вивчення стану середовища, цілей і сформованих стратегій; оцінку ресурсів і можливостей їх розподілу; створення умов для мотивації працівників під час реалізації стратегії; підготовку рішення щодо організаційної структури (розроблення оптимальної структури управління, оцінку наявної організаційної структури та порівняння їх з метою оцінки масштабу необхідних змін; управління процесом перетворень). На цьому етапі може виявитись, що організація не в змозі здійснити вибрану стратегію, що пояснюється недосконало проведеним аналізом і відповідно неправильними висновками, або виникненням непередбачених змін у зовнішньому середовищі. Під час реалізації стратегії кожний рівень управління виконує закріплені за ним функції.

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

Існує багато описів послідовності виконання окремих етапів стратегічного управління. Більшість авторів погоджуються з тим, що потрібно визначити місію, проаналізувати зовнішнє та внутрішнє середовище, сформулювати цілі та стратегії їх досягнення, розробити й виконати стратегічні плани, проекти та програми.

На практиці процес стратегічного управління не має таких точних, відокремлених один від одного етапів: порушується послідовність, оскільки більшість робіт виконується одночасно, спостерігається повернення до вже «пройдених» етапів для уточнення; межа між окремими видами робіт є дещо розмитою (наприклад, це твердження є дуже актуальним для етапів установавання цілей та визначення стратегій їх досягнення). Проте стратегічне управління, що становить комплексний інноваційний процес, не може відбуватись ізольовано від того, що відбувається на підприємстві: кризові ситуації, конфлікти або, навпаки,

прориви в ту чи ту сферу знань і діяльності. Стратегічне управління не може розглядатися як робота винятково менеджерів вищого рівня управління.

Тема 2.5. Необхідність формування стратегічного мислення державних службовців

Зарубіжні теорії менеджменту за останні 30 років пройшли досить складний шлях, на якому виникали та відмирили різні концепції й підходи. Як визнають провідні спеціалісти – теоретики та практики, однією з найбільш плідних ідей у менеджменті за цей період стало стратегічне мислення. Зміст цього явища полягає в усвідомленні мети розвитку органу публічної влади та способів її досягнення, у ствердженні необхідності спостереження за зовнішнім і внутрішнім середовищем (для визначення мети та способів досягнення), формування стратегій та рішень, що з них випливають, а також налагодження діяльності з метою їх здійснення.

Мислення – узагальнене та опосередковане пізнання світу в процесі практичної та теоретичної діяльності індивіда, засіб творчості особистості. Мислення є предметом не лише психології, а й інших наук (філософії, соціології, фізіології, інформатики). Останніми роками дослідження процесу мислення в теорії прийняття управлінських рішень посідає чільне місце, оскільки в процесі мислення людина здобуває нові знання, будує узагальнений образ світу та окремих його складників і визначає перспективи їхнього розвитку.

Мислення як таке є опосередкованим відображенням дійсності, оскільки базується на наявних знаннях, уміннях і навичках. З розвитком науки і практики, оволодіваючи все новими знаннями та навичками, людина поступово переходить до вищих форм мислення (творчого, наукового, економічного, стратегічного тощо).

Характерною особливістю стратегічного мислення є його інноваційність. Спрямованість на розвиток передбачає занурення в поле нових проблем, що вимагають нетрадиційних підходів, нестандартних рішень, уміння побачити у звичних процесах нові можливості розвитку. Інноваційність – це (за визначенням) створення нового, стосовно мислення – це створення нових знань, які допомагають руйнувати обмеження в досягненні цілей. А це, своєю чергою, є невід’ємною частиною творчості.

Творчість стратегічного мислення базується на усвідомленні такої закономірності: свідомість людини може не тільки відображати об’єктивні процеси в середовищі функціонування організації, але й

створювати це середовище, насамперед, в уяві керівників організації. Однак якщо творчий підхід до розвитку організації буде спостерігатись лише в керівників, якщо виконавці – рядові співробітники не шукатимуть найкращих способів досягнення результатів, організація буде стратегічно мертвою. Творчість мислення та діяльності – необхідна передумова нагромадження знань, умінь і навичок, не характерних для основних конкурентів, тобто створення ключових чинників успіху в конкурентній боротьбі.

Реалістичність та конструктивність. Істотною характеристикою стратегічного мислення є його реалістичність. Реалістичність мислення виявляється в поєднанні наукових досягнень із вимогами практики. При цьому домінування або науки, або практики не сприятиме розв'язанню проблем розвитку реального суб'єкта господарювання. Реалістичність потрібна тоді, коли йдеться про аналіз та діагностування того, що вже сталося, про розуміння процесів, які тривають і очікуються, а також про оцінювання досяжності (або ні) поставлених цілей. На практиці послуговуються спрощеними уявленнями про макро- та мікропроцеси в економіці, абсолютизують «правильність» нагромадженого досвіду, коли минулі явища, процеси та рішення, що приймалися колись, сприймаються як закономірності. В іншому варіанті мислення переважає фаталізм або ідея непередбачуваності змін зовнішнього середовища тощо. Крім того, існують спроби «підігнати» все розмаїття світу до теоретичних схем та моделей. Реалізм стратегічного мислення несумісний з такими проявами, він протистоїть їм і спрямований на пошук та використання таких збалансованих теоретичних і практичних методів, що відповідають проблемній ситуації. Неабияке значення для вибору з певного переліку методів найбільш ефективних має здоровий глузд, котрий дає змогу, з одного боку, залучати саме ті наукові досягнення, які будуть доцільними в теперішніх та майбутніх умовах, а з іншого, – додавати до наукових обґрунтувань (особливо тоді, коли ідеї та методи ще не набули наукових засад) досвід та інтуїцію окремих фахівців.

Стратегічне мислення має бути конструктивним, тобто спрямованим на розв'язання нагальних проблем організації, без зайвого теоретизування та відірваності від життя. Це вельми важливо саме у стратегічному управлінні, оскільки воно за своєю сутністю оперує майбутніми параметрами об'єктів господарювання та середовища їх функціонування. За цих умов можна спинитися на прогнозуванні тенденцій, розробці стратегічних рішень, навіть на оформленні їх у вигляді планових документів. Але відомо, що прийняти рішення – це тільки початок. Потрібно напружено працювати, щоб утілити їх у життя, досягнувши поставлених стратегічних цілей. Саме в процесі виконання можна дійти розуміння досяжності поставлених цілей, їх реалістичності,

доцільності обраних методів, а також виявити ланки, які не відповідають новим параметрам системи, тощо. Конструктивність стратегічного мислення має за основні критерії швидкість, ефективність та результативність упровадження теоретичних припущень у вигляді стратегічних цілей, спрямованих на виконання стратегій і втілюваних у реальні справи.

Системність та масштабність. Стратегічне управління стикається зі слабоструктурованими проблемами, склад та взаємозв'язки між частинами яких визначені не повністю, у яких виразно постає чинник невизначеності. Це означає, що для прийняття стратегічних рішень необхідно враховувати всі найважливіші сторони явищ і процесів, взаємозв'язки чинників, що впливають на об'єкт дослідження, розглядати їх у динаміці; це дасть змогу скоротити невизначеність за рахунок опосередкованого оцінювання невідомих (або слабовизначених) елементів. На цих засадах базується системний підхід.

Відображення дійсної ситуації на рівні мислення завжди має узагальнений характер. Людина виокремлює загальне в ситуації за допомогою аналізу та зіставлення окремих елементів, які реально існують за наявних умов, залучаючи при цьому минулий досвід. Зрозуміло, що чим ширшим, багатшим є цей досвід, різноманітнішими та глибшими є знання, тим більш точними та перспективними будуть ці узагальнення, що виражатимуться в оцінюванні ситуації, побудові концепції її змінювання, визначенні цілей та шляхів розвитку об'єкта дослідження та управління.

Оскільки цілі можуть бути різних типів (наприклад, довгострокові та короткострокові, системні та локальні тощо), потрібно чітко окреслити ті, що мають вирішальне значення для стратегічного управління. Спрямованість на розв'язання складних глобальних проблем становить таку характеристику стратегічного мислення, як масштабність. Орієнтація менеджерів на масштабність мислення, на бачення всіх аспектів проблеми, на вміння визначати вплив рішень, що приймаються, на сукупність проблем, на необхідність оцінювати наслідки (і безпосередні, і віддалені) дій, які відбуваються. Масштабність стратегічного мислення потребує, з одного боку, орієнтації на найвищі орієнтири, а з іншого, – не перебільшуючи значення локальних, хоч і важливих проблем, не нехтувати їх, а оцінювати й розв'язувати в сукупності, керуючись необхідністю загального перспективного розвитку організації. Наголосимо, що характеристика масштабності стратегічного мислення вимагає від керівного складу різнобічної підготовки до розв'язування комплексних, міжфункційних проблем.

Гнучкість та самостійність. Зміни в середовищі функціонування організації підвищують значущість такої характеристики стратегічного

мислення, як гнучкість, тобто спрямованість на своєчасність реакції на зміни, що виражається в урахуванні нових обставин, процесів та явищ. Кожний сучасний стратег не повинен бути бранцем прийнятих рішень, коли вони вже не відповідають ситуації, а своєчасно коригувати рішення та дії. Гнучкість мислення є основою для гнучкості поведінки окремої особи, групи і загалом – організації. Тільки за допомогою гнучкості можливо пристосуватися до змін середовища і, певною мірою, пристосувати середовище до своїх потреб.

Гнучкість стратегічного мислення передбачає зростання ролі його самостійності. Стрімкість змін вимагає швидкого їх сприймання, аналізу, оцінювання та заходів відповідного впливу. Це підвищує значення ініціативи кожного менеджера та працівника, яке виявляється в тому, що виконавці не очікують на вказівки «згори», а самі швидко та якісно розробляють і виконують рішення в межах своєї компетенції, висувають пропозиції щодо коригування цілей, стратегій та дій з тих питань, які стосуються всієї організації.

Стратегічне мислення передбачає:

- усвідомлення управлінської ієрархії та послідовності встановлення пріоритетів при відповіді на запитання: «Чого ми хочемо досягти та в який спосіб?»;

- орієнтацію на розпізнавання та адекватне реагування на зміни в середовищі – нові можливості та потенційні загрози; логічне обґрунтування;

- орієнтацію персоналу відповідної кваліфікації для забезпечення розв'язання проблеми довгострокового розвитку організації;

- координацію стратегічних і поточних, функційних та виробничих, аналітично-планових і виконавських напрямів діяльності в організації;

- усвідомлення можливостей та масштабів впливу на формування середовища, а не лише реагування на зміни;

- орієнтацію керівництва на процеси розвитку органу публічної влади в довгостроковому періоді формуванням відповідної системи стратегічного управління, що виявляється в настанові на ініціювання та очолювання, а не на захист і наслідування.

Керівники процвітаючих організацій орієнтуються на стратегічне мислення, яке передбачає вивчення потреб споживачів, нових можливостей і загроз, уважаючи це такою самою звичною діяльністю, як і аналіз та оцінка ситуації всередині організації. З огляду на це, стратегічне мислення державних службовців базується на усвідомленні насамперед власної відповідальності за довгострокове існування та розвиток органу публічної влади, необхідності відповідного управління цим процесом і забезпечення орієнтації всіх видів діяльності на

створення та підвищення конкурентоспроможності й успіху організації впродовж певного періоду.

Стратегічний рівень органу публічної влади можна визначити, отримавши відповіді на такі запитання.

1. Якими є рівень знань і наявний обсяг інформації щодо розвитку державного управління?

2. Відповідає чи ні наявний стан органу публічної влади вимогам розвитку в середовищі, що склалося?

3. Чи має орган публічної влади обґрунтовану систему цілей розвитку в коротко- та довгостроковому періоді?

4. Як розробляється стратегія органу публічної влади, за допомогою яких методів?

5. Чи сформульовано загальну, цілісну стратегію органу публічної влади?

6. Як структуровано цілі/стратегії за окремими підсистемами органу публічної влади (виробничими, функційними, ресурсними), а також за окремими ринками, споживачами та ін., тобто чи є обґрунтований «стратегічний набір»?

7. Чи враховано в «стратегічному наборі» обмеження за ресурсами (насамперед фінансовими), а також взаємозалежність окремих складників?

8. Який рівень стратегічного планування (за змістом планів, їхнім переліком і формою)?

9. Чи встановлено в стратегічних планах відповідальність за проведення стратегічних дій, а також послідовність і терміни виконання окремих планових завдань?

10. Як відбиваються стратегічні заходи в поточних планах і бюджетах?

11. Чи відповідає система організації управління, прийняття рішень, обліку та контролю вимогам стратегії та як вони будуть розвиватися?

12. Чи готові до стратегічних перетворень працівники органу публічної влади?

13. Як роз'яснюватимуться стратегічні дії органу публічної влади громадськості?

14. Як збудовано систему мотивації стратегічної діяльності?

Позитивна або негативна відповідь на ці запитання, що потребує глибоких різнобічних досліджень, дає змогу оцінити рівень стратегічної спрямованості (орієнтації) органу публічної влади.

Питання для самоперевірки

1. Визначте характерні риси стратегічного управління в органах публічної влади.
2. З яких елементів складається стратегічне управління в органах публічної влади?
3. Що таке стратегія? Чому саме стратегія є визначальним елементом стратегічного управління?
4. Що таке організаційна структура управління організацією? Які її основні складники?
5. Охарактеризуйте основні типи організаційних структур управління організацією.
6. Дайте характеристику чотирьом рівням розробки стратегії.
7. Назвіть стадії стратегічного управління в органах публічної влади.
8. Обміркуйте, у чому полягають відмінності стратегічного управління в органах публічної влади та в інших державних закладах?
9. Охарактеризуйте зовнішнє середовища органу публічної влади.
10. Охарактеризуйте внутрішнє середовище органу публічної влади.
11. Що таке організаційна культура? Яким саме чином вона буде впливати на систему стратегічного управління організації?
12. Які п'ять взаємопов'язаних етапів включає стратегічне управління?
13. Що таке місія органу публічної влади?
14. Охарактеризуйте етапи вибору та виконання стратегії.
15. У чому полягає необхідність формування стратегічного мислення в державних службовців.

Практичні завдання:

1. Розробіть алгоритм здійснення стратегічного управління в органах місцевого самоврядування.
2. З'ясуйте, які причини призводять до розроблення неефективних стратегій розвитку.
3. Здійсніть аналіз стратегічних цілей об'єднаних територіальних громад, що викладені на їхніх сайтах (10 прикладів).
4. Визначте завдання, які вирішуються в ході розроблення стратегії розвитку органу виконавчої влади.
5. Визначте способи мотивації державних службовців щодо розроблення стратегії розвитку органу публічної влади.

6. Надайте характеристику складників «стратегічного набору» на різних етапах розвитку органу публічної влади.

Теми рефератів:

1. Визначення системи цілей і прогнозування в процесі стратегічного управління організацією.
2. Сутність, особливості розробки та роль місії організації в управлінському процесі.
3. Особливості формування місії органів місцевого самоврядування.
4. Кількісна та якісна характеристика стратегічних цілей.
5. Різноманітність підходів до класифікації цілей організації.
6. Особливості розробки «дерева цілей» на різних етапах «життєвого циклу» органу публічної влади.
7. Поняття та методи побудови «дерева цілей» органу виконавчої влади.
8. Візія й місія органу публічної влади як основа формування майбутньої організації.
9. Елементи стратегічного управління в органах публічної влади.
10. Стадії стратегічного управління в органах публічної влади.
11. Формування стратегічного набору розвитку органу публічної влади.
12. Визначення стратегічних цілей і стратегічних завдань у процесі розроблення стратегії розвитку органу публічної влади.
13. Класифікація стратегій організації.
14. Система стратегій органів публічної влади.
15. Стратегічне управління й стратегічне мислення державних службовців.

Використана та рекомендована література:

1. Акофф Р. Искусство решения проблем / пер. с англ. Е. Г. Коваленко. Москва. : Мир, 1982. 224с.
2. Акофф Рассел Л., Магидсон Д., Еддисон Г. Идеализоване проектування: Як запобігти завтрашній кризі сьогодні. Створення майбутнього організації /пер. з англ. Ф. П. Тарасенко. Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2007. 265 с.
3. Алтунина В. В. Формирование миссии как часть брендинга в условиях стратегического развития вуза. *Теория и практика общественного развития*. 2011. №4. С.145–148.
4. Анісікіна Н. О. Пасечнікова Л. П. Технологія планування стратегічних змін. Харків : Видав. гр. «Основа», 2005. 112 с.
5. Ансофф И. Стратегическое управление. Москва: Экономика, 1989. 519 с.
6. Антошкіна Л. І., Амелькін В. І. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Донецьк : Юго-Восток, 2009. 288 с.
7. Арутюнова Д. В. Стратегический менеджмент: учеб. пособ. Таганрог: Изд-во: ТТИ ЮФУ, 2010. 122 с.
8. Белошапка В. А. Загорий В. Г. Стратегическое управление: принципы и международная практика: учеб. / под ред. В. А. Белошапки. Киев: Абсолют-В, 1998. 352 с.
9. Большаков А. С. Менеджмент: учеб. пособ. Санкт-Петербург: Изд-во: «Питер», 2000. 160 с.
10. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента / пер. с англ. под ред. М. Т. Зайцева, М. И. Соколовой. Москва: Банки и биржи ЮНИТИ, 1997. 176 с.
11. Брайсон Джон М. Стратегічне планування для державних та неприбуткових організацій / пер. з англ. А. Кам'янець. Львів: Літопис, 2004. 352 с.
12. Веснин В. Р. Менеджмент : учеб. 3-е изд., перераб. и доп. Москва: Изд-во: Проспект, 2006. 504 с.
13. Виссема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство. Возможности для будущего процветания / пер. с англ. Н. А. Нуреева. Москва : Финпресс, 2000. 271 с.
14. Виханский О. С. Наумов А. И. Менеджмент : учеб. 4-е изд., перераб. и доп. Москва: Экономистъ, 2006. 670 с.
15. Галушка З. І. Комарницький І. Ф. Стратегічний менеджмент: навч.-метод. посіб. 2-е вид., доп. та перероб. Чернівці: Чернівецький національний університет, 2011. 240 с.
16. Гарнага О. М. Аналітичне забезпечення стратегічного управління: монографія. Рівне: НУВГП, 2012. 208 с.

17. Гончарова С. Ю. Отенко І.П. Стратегічне управління: навч. посіб. Харків: Вид-во: ХНЕУ, 2004. 164 с.
18. Дженстер П., Хасси Д. Анализ сильных и слабых сторон компании: определение стратегических возможностей/ пер. с англ. О. Л. Пелявского. Москва: Издательский Дом «Вильямс», 2003. 368 с.
19. Діброва А. Д., Діброва, Л. В., Богач Л. В. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Ніжин: Лисенко М. М., 2014. 208 с.
20. Дмитренко Г. А. Стратегічний менеджмент: цільові управління освітою на основі кваліметричного підходу. К.: ІЗИН, 1996. 140 с.
21. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика. Санкт-Петербург.: Изд-во: «Питер», 1999. 560 с.
22. Дребот Н. П., Мороз Л. В., Пшик Б. І. Стратегічне управління: навч. посіб. Львів: ЛБІ НБУ, 2005. 150 с.
23. Дудко П. М. Стратегічне управління вищим навчальним закладом на основі конкурентних переваг : дис. ... канд.. екон. наук : 08.00.04 / Київ. нац. ун-т технологій та дизайну. Київ. 2015. 227 с.
24. Євтушевський В. А., Ковальська К. В., Бутенко Н. В. Стратегія корпоративного управління. Київ : Знання, 2007. 287 с.
25. Ігнатєва І. А. Стратегічний менеджмент: теорія, методологія, практика: монографія. Київ: Знання України, 2005. 250 с.
26. Кайлюк С. М., Андреева В. М., Гриненко В. В. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Харків : ХНАМГ, 2010. 279 с.
27. Карлофф Б. Деловая стратегия/ пер. с англ. науч. ред. и авт. послеслов. В. А. Приписнов. Москва: Экономика, 1991. 239 с.
28. Касьянова Н. В. Управління розвитком підприємства на основі комулятивного підходу: дис. ... доктора екон. наук : 08.00.04 / Нац. акад. наук України, Ін-т економіки пром-сті. Донецьк, 2012. 471 с.
29. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. 2-ге вид., переробл. і доповн. Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2010. 406 с.
30. Князев Е. А.. Стратегический менеджмент для университетов. *Высшее образование сегодня*. 2004. №1. С. 2–7.
31. Ковтун О. І. Стратегії підприємств: монографія. Львів: вид-во: Львівської комерційної академії, 2008. 424 с.
32. Кравченко О. І. Моделювання стратегічного розвитку університету. Харків: Видавництво Іванченка І.С., 2017. 398 с.
33. Маленков Ю. А. О классификациях стратегий компаний. *Эмитент. Существенные факты, события, действия. Единое информационно-аналитическое обеспечение промышленности и предпринимательства Северо-Западного региона РФ*. 2006. №42(173). URL: <http://www.cfin.ru/management/strategy/concepts/>

34. Маркова В. Д., Кузнецова С. А. Стратегический менеджмент: курс лекцій. М. : ИНФРА-М; Новосибирск: Сибир. соглашение, 1999. 288 с.
35. Мармаза О. І. Стратегічне управління: траєкторія успіху. Харків: Вид. група «Основа», 2006. 160 с.
36. Мартиненко М. М., Ігнатєва І. А. Стратегічний менеджмент: підр. Київ: Каравела, 2006. 320 с.
37. Маслов В. І., Драгун В. П., Шаркунова В. В. Теоретичні основи педагогічного менеджменту : навч. посіб. для працівників освіти. Київ: УПМККО, 1996. 87 с.
38. Мельник А.Ф., Оболенський О.Ю., Васіна А.Ю. Державне управління: підруч. /за ред. А.Ф.Мельник. Київ: Знання, 2009. 582 с.
39. Мескон М. Х. Альберт М. Хедоури Ф. Основы менеджмента : / пер. с англ. 3-е изд. Москва: ООО «И. Д. Вильямс», 2007. 672 с.
40. Минцберг Г., Альстренд Б., Лемпел Дж. Школы стратегий / пер с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. Санкт-Петербург: Питер, 2000. 336 с.
41. Минцберг Г., Куин Дж., Гом С. Стратегический процесс. Санкт-Петербург.: Питер, 2011. 684 с.
42. Мироненко Є. В., Остафійчук А. В., Фоміченко І. П. Стратегічне управління підприємством : навч. посіб. Краматорськ: ДДМА, 2011. 228 с.
43. Минцберг Г. Злети і падіння стратегічного планування / пер. з англ. К. Сисоева. Київ : Видавництво Олексія Капусти (підрозділ «Агенції „Стандарт”»), 2008. 412 с.
44. Натрошвілі С. Г. Стратегічне управління вищим навчальним закладом: теорія, методологія, практика: монографія. Київ: КНУТД, 2015. 320 с.
45. Немцева І. А. Організаційна культура в системі стратегічного управління вищими навчальними закладами України: монографія. Чернівці: Чернівецький нац. ун-т, 2012. 256 с.
46. Оберемчук В. Ф. Стратегія підприємства: короткий курс лекцій. Київ: МАУП, 2000. 127 с.
47. Органи публічної влади. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/> (дата звернення: 02.11.2018).
48. Осовська Г. В., Осовський О. А. Основы менеджмента: навч. посіб. Київ: Кондор, 2006. 664 с.
49. П'ятницька Г. Т., Лукашова Л. В., Ракша Н. В. Стратегічне управління: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / за ред. Г. Т. П'ятницької. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2013. 408 с.

50. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: монографія. Київ: Київ. нац. торг. екон. ун-т, 2002. 302 с.
51. Пічугіна Т. С., Ткачова С. С., Ткаченко О. П. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Харків : ХДУХТ, 2008. 215 с.
52. Пономаренко В. С. Стратегічне управління підприємством. Харків: Основа, 1999. 620 с.
53. Портер М. Е. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / пер. с англ. И. Минервина. Москва: Альпина Бизнес Букс, 2005. 454 с.
54. Портер М. Е. Стратегія конкуренції / пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. Київ: Основи, 1997. 390 с.
55. Почепцов Г. Стратегический анализ: стратегический анализ для политики, бизнеса и военного дела. Київ: Дзвін, 2004. 332 с.
56. Ревенко О. В. Стратегічне управління розвитком підприємства : дис... канд. екон. наук: 08.06.01 / Харк. нац. екон. ун-т. Харків. 2006. 214 с.
57. Робінс С. П., ДеЧенцо Девід А. Основи менеджменту / пер. з англ. А. Олійник [та ін.]. Київ: Видавництво Соломії Павличко «Основи», 2002. 671 с.
58. Рогоза М. Є., Вергал К. Ю. Стратегічний інноваційний розвиток підприємств: моделі та механізми: монографія. Полтава: РВВ ПУЕТ, 2011. 136 с.
59. Роїк О. М., Азарова А. О., Небаєва М. І. Основи стратегічного менеджменту: навч. посіб. Вінниця: ВНТУ, 2007. 213 с.
60. Рой О. М. Исследования социально-экономических и политических процессов: учебник для вузов. Санкт-Петербург: Питер., 2004. 364 с.
61. Садеков А. А., Гусева О. Ю. Стратегічне управління підприємством. Управління змінами: навч. посіб. Донецьк: ДонНУЕТ, 2010. 414 с.
62. Сазерленд Д. Д. Кэнуэлл. Стратегический менеджмент. Ключевые понятия. Москва: Баланс Бизнес Букс, 2005. 440 с.
63. Салига С. Я. Управління вищими навчальними закладами: монографія / С. Я. Салига, О. В. Яришко; під ред. С. Я. Салиги. Запоріжжя: ЗЦНТЕІ, 2005. 194 с.
64. Сергієнко О. А. Моделі стратегічного розвитку виробничо-економічних систем: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.11 / Харк. нац. екон. ун-т. Харків, 2010. 297 с.
65. Сладкевич В. П. Стратегічний менеджмент організацій: підруч. для студ. вищ. навч. закл. Київ : ДП «Видавничий дім „Персонал”», 2008. 496 с.

66. Смолін І. В. Система стратегічного планування розвитку підприємства : дис... д-ра екон. наук: 08.06.01/ Київськ. нац. торг.-екон. ун-т. Київ, 2005. 415 с.

67. Стратегическое планирование /под ред. Уткина Э. А. Москва: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ». Издательство ЭКМОС, 1999. 440 с.

68. Стратегия. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Стратегія> (дата звернення 12.10.2018)

69. Стратегічне планування: процес та процедура реалізації: навч. посіб. / за ред. П. М. Макаренка. Дніпропетровськ: ВКФ «Оксамит-Текс», 2003. 142 с.

70. Стратегічне управління : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / за заг. ред. О. М. Тищенко. Харків: Друкарня Мадрид, 2013. 231 с.

71. Стратегічне управління: навч. посіб. / В. І. Щелкунов, В. М. Загорулько, С. М. Подреза [та ін.]. Київ: НАУ, 2012. 352 с.

72. Стратегічне управління потенціалом підприємства: монографія/ Б. Г. Шелегеда, Н. В. Касьянова, А. Я. Берсуцький та ін. Донецьк: ДонУЕП, 2006. 219 с.

73. Стратегічний менеджмент: підруч. / І. М. Писаревський, О. М. Тищенко, М. М. Покоłodна, Н. Б. Петрова; за ред. Аляб'єва. Х.: ХНАМГ, 2009. 287 с.

74. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. [М.П.Бутко, М.Ю.Дітковська, С.М.Задорожна та ін.]. Київ: «Центр учбової літератури», 2016. 376 с.

75. Стратегія підприємства: навч. посіб. для вищих навч. закладів Г. В. Строкович. Харків: Вид-во НУА, 2011. 180 с.

76. Таран О. М. Стратегічне управління: навч. посіб. Харків: Харк. нац. аграр. ун-т. 2004. 145 с

77. Тараненко І. В., Дашевська О. В., Красовська О. Ю. Стратегічні підходи в управлінні соціально-економічним розвитком: монографія. Дніпропетровськ: Дніпропетров. ун-т імені Альфреда Нобеля, 2011. 160 с.

78. Тарнавська Н., Напора О. Стратегічний маркетинг: практикум: навч. посіб. Київ: Кондор, 2008. 287 с.

79. Томпсон-мл. А., Стрикленд Ш. А. Д. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа /пер. с англ. А. Р. Ганиева [и др.]. 12.изд. Москва ; Санкт-Петербург; Київ: Вільямс, 2003. 924 с.

80. Управление изменениями: хрестоматия / Подгот. Кр. Мейби и Б. Мейон Уайтом; под ред. З. Ш. Атаян. 3 изд. стер. Жуковский: МИМ ЛИНК, 2001. 224 с.

81. Управление стратегическим развитием жизнеспособных экономических систем: модели, механизмы и инструменты: монография : в 2 т. / Ю. Г. Лысенко, В. Н. Тимохин, Р. А. Руденский и др. Донецк: Юго-Восток, 2013. Том 1: Методология Управление стратегическим развитием жизнеспособных экономических систем. 2013. 403 с.
82. Фатхудинов Р. А. Стратегический менеджмент: учеб. 7-е изд., испр. и доп. Москва: Дело, 2005. 448 с.
83. Хаммер М., Чампи Д. Реинжининг корпорации: Манифест революции в бизнесе. Санкт-Петербург: С.-Петербург. ун-т, 1999. 341 с
84. Харківська А. А. Теоретичні та методичні засади управління інноваційним розвитком вищого навчального педагогічного закладу : дис. ... д-ра пед. наук : 13.00.06 / Держ.закл. Луган. нац. ун-т ім. Тараса Шевченка. Луганськ, 2012. 596 с.
85. Хачванкян. Менеджмент предприятия: учеб. пособие. Київ: Знання, 2005. 422 с.
86. Хэмел Г., Прахалад К., Томас Г., О'нил Д. Стратегическая гибкость / пер. с англ. Санкт-Петербург: Питер, 2005. 384 с.
87. Череп А. В., Сучков А. В. Стратегічне планування і управління: навч. посіб. Київ: «Кондор», 2011. 334 с.
88. Шегда А. В. Стратегічне управління : підруч. для студ. вищ. навч. закл. К. : Київський університет, 2009. 304 с.
89. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підруч. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ: КНЕУ, 2004. 699 с.
90. Chang G. Strategic Planning in Education: Some Concepts and Methods/ Gwang-Chol Chang. URL: <http://dr-ama.com/wp-content/uploads/2013/04/strategic-education.pdf>
91. Graves S. B. Waddock S. A. Institutional owners and corporate social performance. *Academy of Management Journal*. 1994. Vol. 37 (4). P.1034–1046.
92. Sawyer G. Business policy and strategic management: planning, strategy, and action. San Diego [etc.] : Harcourt Brace Jovanovich, 1990. 528 p.
93. Steen E. Strategy and the Strategist: How It Matters Who Develops the Strategy. URL: <http://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=51349>

РОЗДІЛ 3

МОДЕЛЮВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ОРГАНУ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

У розділі розкрито сутність технології моделювання стратегічного розвитку органу публічної влади; розкрито призначення інструментів моделювання стратегічного розвитку органу публічної влади; способи реалізації стратегічного контролю; особливості соціально-психологічного забезпечення стратегічного управління організацією.

Вивчивши матеріал розділу 3,

Ви будете знати:

- призначення інструментів моделювання стратегічного розвитку органу публічної влади;
- операції та процедури технології моделювання стратегічного розвитку органу публічної влади;
- особливості стратегічного аналізу органу публічної влади;
- особливості розроблення стратегії розвитку та стратегічного плану органу публічної влади;
- способи ініціювання стратегічних змін в органах публічної влади;
- правила формулювання місії та цілей органу публічної влади;
- роль соціально-психологічного забезпечення стратегічного управління;
- складники організаційної культури;
- особливості комунікаційної мережі, що базується на організаційній культурі;
- сутність стратегічного організаційного розвитку організації;
- рівні стратегічного організаційного розвитку.

Ви будете вміти:

- визначати необхідні стратегічні зміни органу публічної влади;
- формулювати візію й місію органу публічної влади;
- здійснювати комплексний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища органу публічної влади;
- правильно формулювати стратегічні цілі органу публічної влади;
- грамотно розробляти стратегічні плани органу публічної влади;
- впливати на організаційну культуру організації.

Мета: опанування основних етапів технології моделювання стратегічного розвитку органу публічної влади.

Ключові слова: інструменти моделювання стратегічного розвитку, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, візія й місія, стратегічні цілі, стратегічний аналіз, стратегічний контроль, організаційна культура, організаційний розвиток, стратегічний організаційний розвиток, соціально-психологічне забезпечення стратегічного управління організацією.

Тема 3.1. Інструменти моделювання стратегічного розвитку органу публічної влади

Упровадження ефективного моделювання стратегічного розвитку органу публічної влади потребує визначення способів його досягнення, які дозволяють здійснювати реальні позитивні зміни в діяльності організації. Під такими способами моделювання стратегічного розвитку органу публічної влади ми розуміємо основні операції, завдяки яким відбувається моделювання стратегічного розвитку організації. Зауважимо, що управлінські операції, які притаманні моделюванню стратегічного розвитку органу публічної влади, є схожими з операціями стратегічного управління.

Отже, управлінські операції, які дозволяють здійснити ефективно й результативно моделювання стратегічного розвитку, ми будемо називати інструментами. Використання інструментів моделювання стратегічного розвитку органу публічної влади сприяє здійсненню кількісно-якісних перетворень та координації дій усередині організації, спрямованих на усунення протиріч, які виникають у ході розроблення стратегії розвитку органу публічної влади та стратегічного плану. Відтак, інструменти моделювання стратегічного розвитку органу публічної влади знаходять своє втілення в процесі розроблення стратегії розвитку та в її структурі. З'ясовано, що стратегії розвитку окремої організації різняться за наявністю складників, що свідчить про використання різного набору інструментів моделювання стратегічного розвитку, які розкриваються у стратегіях розвитку та стратегічних планах органів публічної влади.

Найбільш уживаними інструментами моделювання стратегічного розвитку органів публічної влади є:

- аналіз потреб населення;
- SWOT-аналіз;
- PEST-аналіз;
- бенчмаркінг;
- збирання стратегічної інформації;

- визначення бар'єрів (або проблем), які перешкоджають розвитку органу публічної влади;
- визначення викликів сьогодення, яким буде відповідати орган публічної влади, за умови успішного протікання стратегічного розвитку;
- формулювання місії;
- формулювання візії;
- розробка дерева стратегічних цілей та системи стратегічних цільових пріоритетів розвитку органу публічної влади;
- визначення параметрів оцінювання стратегічних цілей;
- визначення стратегічних завдань;
- установа системи стратегічних пріоритетів;
- опитування стейкхолдерів органу публічної влади;
- оцінювання ініціатив персоналу щодо стратегічного розвитку організації;
- визначення стратегічних альтернатив;
- визначення термінів досягнення стратегічних цілей органу публічної влади;
- визначення ключових чинників досягнення стратегічних цілей.

З огляду на те, що моделювання стратегічного розвитку органу публічної влади базується на інформації про минулий, теперішній і майбутній стан розвитку державної установи, її середовища, шляхів досягнення майбутнього стану організації, інструменти моделювання стратегічного розвитку органу публічної влади систематизовано за чотири основні групи, а саме: інструменти, які дозволяють здійснити стратегічний аналіз розвитку (з'ясування реального стану розвитку органу публічної влади), формування стратегічної інформації (оцінювання минулого й теперішнього стану органу публічної влади), розробку стратегії розвитку та стратегічне планування (визначення майбутнього стану органу публічної влади та шляхів його досягнення).

Розкриємо сутність кожної з цих груп. Стратегічний аналіз органу публічної влади необхідний для виявлення відправної точки для подальшого моделювання стратегічного розвитку органу публічної влади. За результатами стратегічного аналізу формується інформація про орган публічної влади «сьогодні». Вихідними даними для діагностичного аналізу є: річні звіти за останні 5 – 10 років; результати експертних оцінок (соціологічні опитування, пропозиції, пріоритети).

Оскільки функціонує орган публічної влади у взаємозв'язку із зовнішнім середовищем, то найбільш поширеними методами оцінки середовища є SWOT-аналіз та PEST-аналіз. SWOT-аналіз є найбільш популярним і для вітчизняних, і для зарубіжних організацій і дозволяє оцінити структурний стан організації на основі розуміння її внутрішніх

сильних та слабких сторін і зовнішнього середовища, яке представляється у вигляді можливостей та загроз (S-сила-strength, W-слабкість-weakness, O-можливість-opportunity, T-загрози-threat). Використання SWOT-аналізу довело свою ефективність у розробленні стратегії розвитку, зокрема стратегії розвитку органу публічної влади.

SWOT-аналіз розробляється на основі описово-аналітичної частини та експертних оцінок і, по суті, є діагнозом стартових умов місцевого розвитку, який містить визначення сильних та слабких сторін розвитку території, а також можливостей та загроз перспективного місцевого розвитку. У контексті місцевого розвитку сильні сторони – це внутрішні потенціал чи ресурс території, що можуть зумовити формування конкурентної переваги. Слабкі сторони – це види діяльності, ресурси, обставини, які використовуються на рівні території неефективно або не за призначенням. Можливості – це конкурентні переваги та зовнішні шанси, які можна було б використати для досягнення стратегічних цілей розвитку території та залучення інвестицій. Загрози – це будь-які процеси або явища, зовнішні обмеження, які перешкоджають руху в напрямі досягнення місії та цілей розвитку території.

PEST-аналіз (або STEP-аналіз) широко застосовується в стратегічному управлінні підприємствами як маркетинговий інструмент, призначений для виявлення політичних, економічних, соціальних і технологічних аспектів зовнішнього середовища, які впливають на бізнес-компанії. Уважаємо, що результати PEST-аналізу є достатньо доцільними для органів публічної влади, які більшою мірою орієнтуються на зовнішнє середовище та планують свій стратегічний розвиток на тривалий час (більше 5 років).

Головна відмінність цих двох аналізів полягає в тому, що SWOT-аналіз характеризує орган публічної влади як окрему одиницю, а PEST-аналіз надає можливість дослідити організацію у взаємодії із зовнішнім середовищем загалом. Урахування політичних, економічних, соціальних чинників на розвиток органу публічної влади розкриває цілісну картину макросередовища організації.

Для більш повного аналізу середовища використовується такий інструмент, як SNW-аналіз. Цей аналіз є доповненням SWOT-аналізу. Застосування цього аналізу дозволяє більш детально дослідити внутрішнє середовище органу публічної влади. SNW-аналіз використовується переважно в практиці управління підприємствами. Уважаємо, що використання зазначеного аналізу щодо моделювання стратегічного розвитку органу публічної влади дозволяє більш повно дослідити середовище державної організації.

SNW – це абревіатура трьох англійських слів, що означають: S – Strenght – сильна сторона, N – Neutral – нейтральна позиція, W –

Weakness – слабка сторона. При SNW-підході все, що стосується SW-підходу, зберігається, але при цьому ще додається особлива нейтральна, тобто N-позиція. Як нейтральну позицію звичайно розглядають середньоринковий стан для певної конкретної ситуації. Отже, SNW-підхід – це раціональний розвиток SW/SWOT-підходу.

Одним з найменш поширених у менеджменті є аналіз стратегічних розривів (GAP-аналіз), сутність якого полягає у виявленні невідповідностей (проблем), що виявляється як розрив (від англ. Gap – пролом, дірка), який виникає в ході реалізації стратегії розвитку. І. Зенкіна стверджує, що аналіз стратегічних розривів як інструмент стратегічного аналізу є невід’ємною частиною інформаційно-аналітичного забезпечення при стратегічному управлінні. GAP-аналіз, запропонований Стенфордським дослідницьким інститутом (Каліфорнія, США), сьогодні є найбільш сучасною технологією стратегічного аналізу, дозволяє реально оцінити відхилення поточного стану організації від бажаного в довгостроковій перспективі. Під стратегічним розривом розуміємо відхилення, яке характеризується більшими часовими та ресурсними затратами в ході досягнення стратегічних цілей. Аналіз стратегічних розривів містить систему аналітичних процедур, завдяки яким виявляються розриви, спричинені невдалим керівництвом, неякісною інформацією, неправильним прогнозуванням, плануванням та ін.

Отже, за допомогою такого інструменту, як аналіз стратегічних розривів, маємо змогу виявити невідповідності між бажаним та досягнутим. Застосування GAP-аналізу для багатьох вітчизняних державних установ дозволить бачити проблемні місця у стратегічному розвитку та оцінити готовність переведення органу публічної влади до іншого якісного стану відповідно до змін у зовнішньому середовищі.

Зазвичай цей аналіз застосовується в процесі стратегічного управління для корегування стратегічних цілей. Стратегічні розриви наявні в діяльності майже всіх органів публічної влади, вони виникають у випадку розроблення невдалих стратегій, швидкісних змін зовнішнього оточення тощо. Керівники державних органів мають ураховувати той факт, що чим триваліший період стратегії розвитку, тим більше буде стратегічних розривів за цей період. Це пов’язане зі значною кількістю потреб (організаційних, управлінських, фінансових, кадрових, виробничих), з якими зіштовхується орган публічної влади, які потім формуються в загальний стратегічний розрив. З огляду на це, у визначенні термінів реалізації стратегії розвитку органу публічної влади необхідно врахувати виникнення можливих стратегічних розривів.

Одним з популярних інструментів серед зарубіжних органів публічної влади є бенчмаркінг. Використання бенчмаркінгу дозволяє керівництву органів публічної влади усвідомити місце та роль окремої

організації у зовнішньому середовищі. Розроблення стратегічних цілей державної установи без урахування результатів бенчмаркінгу надає розвитку організації рис ізольованості, водночас зіставлення органів публічної влади з іншими аналогічними організаціями ілюструє розриви порівняно з ними, дозволяє з'ясувати конкурентні переваги організації та конкурентні переваги її конкурентів.

Отже, інструментами стратегічного аналізу, які сприятимуть ефективності моделювання стратегічного розвитку органів публічної влади, є такі:

- опитування населення щодо потреб населення;
- опитування стейкхолдерів ;
- здійснення SWOT-аналізу;
- здійснення PEST-аналізу;
- здійснення SNW-аналізу;
- здійснення аналізу стратегічних розривів (GAP-аналіз);
- здійснення бенчмаркінгу.

Відомості результатів стратегічного аналізу становлять основну частину стратегічної інформації. Стратегічна інформація розподіляється за часовими ознаками: інформація про минулий стан органу публічної влади та темпи його змін у минулому; інформація про теперішній стан органу публічної влади (поточні проблеми й можливості). А також стратегічна інформація різниться за змістом: інформація результатів стратегічного аналізу органу публічної влади, інформація ранжування поточних проблем органу публічної влади тощо. Отже, система стратегічної інформації органу публічної влади вміщує і позитивну інформацію, і негативну.

З. Галушка зазначає, що правилом побудови системи стратегічної інформації є постулат «своєчасно видавати точну й надійну інформацію» [15, с. 57]. Успіх аналітичної діяльності визначають два чинники: якість наявної інформації та використання результатів аналізу в практичній діяльності органу публічної влади. Необхідна ретельна оцінка і внутрішніх, і зовнішніх джерел інформації

Формування стратегічної інформації здійснюється шляхом узагальнення необхідних відомостей про орган публічної влади, а також про зовнішнє оточення та зміни, які можуть бути в недалекому майбутньому. Прогнозування майбутніх змін зовнішнього оточення надає можливість розробити не одну стратегію, а кілька (набір стратегій розвитку органу публічної влади). Отже, інструментами формування стратегічної інформації, які сприяють ефективності стратегічного розвитку органу публічної влади, є такі:

- формування інформації щодо діяльності органу публічної влади в минулому;

- формування інформації результатів стратегічного аналізу органу публічної влади;
- формування інформації щодо бар'єрів (проблем) органу публічної влади;
- формування інформації щодо можливих змін у зовнішньому середовищі;
- формування інформації щодо потреб споживачів;
- формування бази ініціатив стейкхолдерів щодо розвитку органу публічної влади.

Отже, формування стратегічної інформації вміщує значний обсяг відомостей про орган публічної влади, завдяки повноті яких залежить вибір набору стратегій розвитку органу публічної влади.

Одним із суттєвих компонентів моделювання стратегічного розвитку органу публічної влади є розробка його стратегії розвитку. Інструменти моделювання стратегічного розвитку органу публічної влади, які належать до групи «розроблення стратегії розвитку», потребують особливої уваги, оскільки стратегія розвитку буде доступною для громадськості та визначає траєкторію розвитку органу публічної влади. Так, такі інструменти, як формулювання місії та візії, визначення цінностей, якими керується орган публічної влади та формулювання принципів органу публічної влади, розроблення стратегічних цілей становлять основу моделювання стратегічного розвитку органу публічної влади. Такі інструменти, як опитування стейкхолдерів, оцінювання ініціатив персоналу щодо стратегічних напрямів розвитку органу публічної влади, обговорення адміністрації органу публічної влади зі співробітниками різних рівнів створюють підґрунтя для розробленої стратегії розвитку. Отже, цей комплекс інструментів розроблення стратегії розвитку органу публічної влади має сприяти підвищенню ефективності та результативності ухвалених стратегій розвитку.

Достатньо рідко трапляється реінжиніринг як інструмент моделювання стратегічного розвитку в практиці управління органу публічної влади. Реінжиніринг використовується, коли організація має наміри застосувати стратегію переорієнтації. Авторами реінжинірингу є М. Хаммер і Д. Чампі, які вважають реінжиніринг фундаментальним переосмисленням та радикальним перепроєктуванням бізнес-процесів для досягнення суттєвих покращень у таких ключових для сучасного бізнесу показниках результативності, як затрати, якість, рівень обслуговування клієнтів та оперативність [83]. Реінжиніринг органу публічної влади становить радикальне перепроєктування основних видів діяльності, що має сприяти стрибкоподібному формуванню більш стійких конкурентних переваг. Для органів публічної влади реінжиніринг характеризується

більш м'якими перетвореннями порівняно з підприємствами. Отже, реінжиніринг органу публічної влади полягає у:

- перерозподілі основних площ органу публічної влади;
- переорієнтації основного спрямування діяльності органу публічної влади.

Отже, інструментами розроблення стратегії розвитку, які сприяють ефективності моделювання стратегічного розвитку органу публічної влади, є такі:

- спільне обговорення стратегічних напрямів органу публічної влади керівної системи зі стейкхолдерами;
- формулювання візії й місії органу публічної влади;
- визначення принципів, якими керується орган публічної влади в досягненні стратегічних цілей;
- формулювання цінностей органу публічної влади;
- визначення стратегічних орієнтирів органу публічної влади;
- розроблення стратегічних цілей;
- розроблення параметрів оцінювання досягнення стратегічних цілей;
- визначення очікуваних результатів;
- розроблення альтернативних стратегій розвитку органу публічної влади.

На нашу думку, стратегічне планування вміщує кілька інструментів, оскільки складається з кількох етапів та передбачає ухвалення стратегічних рішень. Результатом стратегічного планування є стратегічний план-документ, у якому фіксуються управлінські рішення щодо реалізації стратегії розвитку органу публічної влади. Стратегічний план становить підставу для виконання дій у ході реалізації стратегії, містить завдання та контрольні показники щодо досягнення стратегічних цілей.

Г. Чанг (G. Chang) пропонує таку структуру стратегічного плану:

- результати аналізу поточної ситуації;
- формулювання логічної ієрархії цілей;
- шляхи й засоби, за допомогою яких будуть досягнуті ці цілі;
- потенційні ризики для досягнення цілей і очікуваних результатів;
- установлення, яким чином підсумки й результати можуть бути перевірені, розглянуті й оцінені [90, с. 18].

Стратегічний план розробляється згідно з головною стратегічною метою або стратегічними цілями. Програмування є складником процедури стратегічного планування. Для досягнення окремих стратегічних цілей можуть розроблятися стратегічні програми розвитку, які містять певну сукупність заходів, узгоджених за термінами, ресурсами, виконавцями й

розташованих у конкретній послідовності. Стрижнем стратегічної програми є стратегічна мета, досягнення якої можливе у випадку організації певних заходів.

Отже, стратегічне планування вміщує такі інструменти, які підвищують ефективність моделювання стратегічного розвитку:

- розроблення системи стратегічних цілей та;
- формулювання стратегічних завдань;
- визначення шляхів досягнення стратегічних цілей;
- визначення термінів досягнення стратегічних цілей та завдань;
- розроблення системи критеріїв оцінювання досягнення стратегічних цілей та критеріїв оцінювання виконання стратегічних завдань, узгодження цих критеріїв з очікуваними результатами;
- обговорення стратегічного плану адміністрації органу публічної влади з персоналом;
- призначення виконавців.

Моделювання стратегічного розвитку органу публічної влади пов'язане з проблемами узгодження відносин структурних підрозділів організації, з ухваленням стратегічних орієнтирів колективом органу публічної влади, з механізмами мотивації, особливостями вимірювання ступеня досягнення стратегічних цілей. Адже використання зазначених вище інструментів дозволяє значно підвищити ефективність процесу моделювання стратегічного розвитку органу публічної влади. Узагальнюючи викладене, зазначимо, що використання розглянутого інструментарію моделювання стратегічного розвитку органу публічної влади дозволяє забезпечити ефективність його розвитку. Від правильності та доцільності інструментів моделювання стратегічного розвитку залежить ступінь розвитку та ступінь стабільності функціонування органу публічної влади.

Тема 3.2. Технологія моделювання стратегічного розвитку органу публічної влади

Зміст технології розкриває сутність управлінської діяльності, що становить процес побудови моделі стратегічного розвитку органу публічної влади, зі збереженням його логічної та семантичної структури, послідовності плину в часі, що дозволяє отримати нову інформацію про стан організації в задані моменти часу. Першорядне значення технології моделювання стратегічного розвитку органу публічної влади полягає у визначенні та розробленні шляхів переведення державної установи до нового якісного стану в довгостроковій перспективі.

Прикладом видимості стратегічного розвитку є досягнення нових

суттєвих результатів в діяльності органу публічної влади. У зв'язку з тим, що стратегічний розвиток органу публічної влади є довготривалим процесом, необхідно конкретизувати дії та процеси в певній послідовності. Визначення множини завдань управління, яке сприяє отриманню результату моделювання стратегічного розвитку, нами скомпоновано в кілька етапів: підготовчий, аналітичний, планувальний, результативний. Розкриємо основні етапи зазначеної вище технології.

Перший етап – підготовчий, який передбачає визначення й налагодження логічних відносин вищого рівня управління та функційних сфер, яке сприятиме ефективному моделюванню стратегічного розвитку органу публічної влади. Так, на цьому етапі визначаються об'єкти та суб'єкти моделювання стратегічного розвитку органу публічної влади. Отже, визначається рівень управління, на якому буде здійснюватися стратегічний розвиток. Саме від рівня управління, на якому буде здійснюватися стратегічний розвиток органу публічної влади, залежить місце стратегії за ієрархією (корпоративна, ділова, функційна). Відповідно до рівня управління призначаються суб'єкти моделювання стратегічного розвитку (керівники та виконавці).

Вочевидь, основними функціями керівного складу вищого рівня є ініціація стратегічних змін. На цьому етапі актуалізується принцип наявності професійної компетентності розробників стратегії розвитку органу публічної влади. Провідним аспектом підготовчого етапу технології є створення стратегічно зорієнтованого органу публічної влади, у якому забезпечується формування організаційної поведінки колективу органу публічної влади, спрямованої на досягнення стратегічних цілей і здійснюється формування та нарощування стратегічних ресурсів (кадрових, фінансових, інтелектуальних, технічних), необхідних для досягнення нового якісного стану органу публічної влади. На підготовчому етапі здійснюється чіткий механізм добору, навчання й просування суб'єктів моделювання стратегічного розвитку органу публічної влади.

Прогнозування стратегічних змін органу публічної влади полягає у визначенні можливих кінцевих станів організації в майбутньому. Здійснення стратегічних змін органу публічної влади узгоджується з організаційними, ресурсними можливостями державної установи та з урахуванням усіх чинників зовнішнього середовища.

По-друге, стратегічні зміни можуть бути викликані незадовільними результатами діяльності органу публічної влади (зростанням конфлікту всередині організації), які можуть бути отримані внаслідок невдалої стратегії розвитку або за умови її відсутності.

По-третє, стратегічні зміни можуть бути зумовлені зміною керівництва, оскільки зазвичай нове керівництво висуває нові стратегічні

цілі, має своє бачення майбутнього органу публічної влади та інший досвід стратегічного управління тощо.

По-четверте, стратегічні зміни можуть бути спричинені усвідомленням адміністрацією органу публічної влади розривів між внутрішнім та зовнішнім середовищем, тобто виникненням нових тенденцій, упровадженням реформ, змінами в політиці, економіці, науці й техніці.

Отже, підготовчий етап технології моделювання стратегічного розвитку органу публічної влади вміщує таку послідовність операцій:

- вивчення основних тенденцій розвитку публічного управління (у межах країни, світу);
- вивчення думок стейкхолдерів щодо сучасного стану органу публічної влади;
- визначення об'єктів, суб'єктів та рівнів моделювання стратегічного розвитку органу публічної влади;
- формування бази ініціатив керівного складу та стейкхолдерів щодо стратегічних змін;
- забезпечення добору, навчання й призначення суб'єктів моделювання стратегічного розвитку органу публічної влади;
- прийняття рішення щодо здійснення стратегічного аналізу органу публічної влади.

Другим етапом технології моделювання стратегічного розвитку органу публічної влади (аналітичним) є аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища й формування стратегічної інформації. На другому етапі технології важливим є аналіз діяльності органу публічної влади в минулому, виявлення темпів досягнення стратегічних цілей (у разі їх наявності), особливостей управління органом публічної влади на всіх етапах його розвитку в минулому та виявлення позитивного й негативного досвіду.

Наступною процедурою стратегічного аналізу є аналіз внутрішнього й зовнішнього середовища органу публічної влади. Як відомо, сучасні органи публічної влади є відкритими системами, внутрішнє середовище яких формується під впливом зовнішнього середовища. На цьому етапі керівники органу публічної влади мають урахувати силу впливів зовнішнього середовища.

На основі здійснення стратегічного аналізу органу публічної влади формується стратегічна інформація, яка є основою ухвалення стратегічних рішень.

Отже, другий (аналітичний) етап технології моделювання стратегічного розвитку органу публічної влади містить таку послідовність операцій:

– оцінювання діяльності органу публічної влади в минулому (минулі стратегії) за параметрами, критеріями, показниками аналізу стратегічного розвитку організації;

- здійснення SWOT-аналізу органу публічної влади;
- здійснення SNW-аналізу органу публічної влади;
- здійснення PEST-аналізу органу публічної влади;
- здійснення бенчмаркінгу;
- здійснення GAP-аналізу органу публічної влади;
- ранжування проблем управління органом публічної влади;
- формування стратегічної інформації.

Третій етап технології моделювання стратегічного розвитку (планувальний) передбачає розроблення стратегії розвитку органу публічної влади та стратегічного плану. Розроблення стратегії розвитку є серцевиною моделювання стратегічного розвитку органу публічної влади. Ураховуючи різні аспекти діяльності органу публічної влади, на попередньому етапі розроблення стратегії розвитку передбачає:

- виокремлення ресурсів для стратегічного розвитку органу публічної влади;
- створення робочих груп відповідно до кожної стратегічної мети;
- розроблення системи оцінювання та стимулювання підрозділів та їх керівників за ступенем досягнення стратегічних цілей.

Визначимо основні завдання, які мають бути вирішені в ході розроблення стратегії:

- формування майбутнього образу органу публічної влади;
- формулювання місії та візії органу публічної влади;
- визначення стратегічних цілей органу публічної влади та критеріїв їх досягнення;
- визначення очікуваних результатів.

Ефективність стратегії розвитку органу публічної влади ґрунтується на правильності вибору виду стратегії розвитку, глибокому розумінні місця державної установи в зовнішньому середовищі, конкретизації ключових чинників успіху. Аналіз інтересів стейкхолдерів допомагає не тільки виявити проблеми органу публічної влади, а й допомагає спрямувати основну діяльність організації, напрями можливого зростання й, нарешті, виявляти головні потреби споживачів.

Під час розроблення стратегії розвитку органу публічної влади визначаються:

- важливість сильних та слабких сторін у діяльності організації;
- вірогідність досягнення та привабливість можливостей і загроз;
- причинно-наслідкові зв'язки між можливостями, загрозами, сильними та слабкими сторонами;

- карта рішень (сильні сторони/можливості, слабкі сторони/можливості, сильні сторони/загрози, слабкі сторони/загрози);
- стратегічні цілі щодо розвитку органу публічної влади; показники, які характеризують цілі на різних етапах реалізації стратегії;
- послідовність та трудомісткість виконання рішень, призначення відповідальних виконавців.

Узагалі важко переоцінити роль керівника й вищого управлінського персоналу в розробці стратегії. Так, залежно від участі керівників і виконавців А. Томпсон розрізняє такі підходи:

1. Одноособний підхід. У цьому випадку керівник є головним стратегом архітектором, який має вирішальний голос при аналізі, формуванні альтернатив і визначенні основних стратегій. Це не означає, що працює він один, але керівник – остання інстанція в прийнятті стратегічних рішень.

2. Підхід, побудований на делегуванні. Керівник делегує майже весь обсяг робіт підлеглим, найчастіше плановим або іншим відділам. Результатом може бути написання планів, які ніхто і ніколи не виконує.

3. Підхід, побудований на співпраці. Це проміжний підхід, коли разом з плановими органами керівник використовує допомогу майбутніх ключових виконавців. На цій основі можна сформулювати стратегію, збалансовану за змістом, терміном і взаємодією виконавців.

4. Підхід, побудований на конкуренції. Зміст цього підходу – в залученні підлеглих до участі в розробці стратегії, до боротьби за першість у висуненні ідей, пошуку найбільш ефективних шляхів досягнення поставленої мети. Формулювання стратегій здійснюється за допомогою майбутніх виконавців [40].

Спираючись на науковий доробок вітчизняних та зарубіжних дослідників, зокрема І. Ансоффа, В. Белошапки, Дж. Брайсона, С. Гончарової, П. Дженстера, Н. Дребот, В. Загорюльки, Г. Загорій, Є. Мироненка, Г. Мінцберга (Н. Mintzber), В. Могилки, Л. Мороз, А. Остафійчук, І. Отенко, І. Пшик, С. Подрези, В. Пастухової, Дж. Сав'єра (G. Sawyer), Д. Сазерленда, А. Стрікленда, А. Сучкова, А. Томпсона О. Таран, І. Фоміченко, Д. Хассі, А. Черепа, З. Шершньової, В. Щелкунова, нами визначено кроки розроблення стратегії розвитку органу публічної влади.

Перший крок розробки стратегії розвитку органу публічної влади.
Узагальнення результатів SNW-аналізу та SWOT-аналізу організації й формування бази пропозицій щодо можливих змін у внутрішньому середовищі органу публічної влади.

Другий крок розробки стратегії розвитку органу публічної влади.
Узагальнення результатів PEST-аналізу та SWOT-аналізу органу публічної влади й формування бази пропозицій щодо можливих змін у

зовнішньому середовищі.

Третій крок розробки стратегії розвитку органу публічної влади. Узагальнення результатів бенчмаркінгу органу публічної влади, оцінювання стратегій інших подібних державних організацій за запропонованими нами параметрами, критеріями та показниками. Розгляд результатів вивчення конкурентного середовища органу публічної влади.

Четвертий крок розробки стратегії розвитку органу публічної влади. На цьому етапі необхідне ретельне вивчення стратегічної інформації, здійснення експертної оцінки сильних/слабких сторін, можливостей та загроз. На спільному засіданні суб'єкти моделювання стратегічного розвитку (керівний склад, фахівці зі стратегічного менеджменту, члени робочої групи з розроблення стратегії розвитку) визначають шляхом обговорення, що дійсно є сильними (слабкими) сторонами, можливостями (загрозами), і також класифікують їх за різними параметрами. У результаті розробляється класифікований перелік сильних/слабких сторін, можливостей та загроз, який детально аналізується та систематизується.

П. Дженстер і Д. Хассі виокремили причини викривлення оцінювання сильних та слабких сторін організації: нерозуміння, як це можна зробити; ускладнення отримання вихідної та вхідної інформації; тиск на менеджерів з метою отримання швидкої інформації; складна структура багатьох організацій [18].

П'ятий крок розробки стратегії розвитку органу публічної влади. Виявлення причинно-наслідкових зв'язків виникнення загроз між сильними сторонами та можливостями за умови впровадження певної стратегії розвитку органу публічної влади.

Шостий крок розробки стратегії розвитку органу публічної влади. Підготовка шаблону матриць для експертної оцінки ухвалення можливих стратегічних управлінських рішень. На цьому етапі розробляються таблиці, у які суб'єкти моделювання стратегічного розвитку заносять можливі стратегічні управлінські рішення, яким згодом присвоюють можливі бальні оцінки з метою вибору найбільш доцільних.

Сьомий крок розробки стратегії розвитку органу публічної влади. Здійснення розрахунків щодо ресурсного забезпечення організації за умови прийняття обраних оптимальних управлінських рішень та розроблення рекомендацій з посилення або послаблення сильних сторін державної установи.

Восьмий крок розробки стратегії розвитку органу публічної влади. Розроблення системи можливих управлінських рішень з використання сильних сторін та можливостей організації. Формування системи управлінських рішень, відповідно до яких має бути здійснено попередження загроз за рахунок використання сильних сторін організації

та попередження переходу сильних сторін у слабкі.

Дев'ятий крок розробки стратегії розвитку органу публічної влади. Формування системи управлінських рішень, відповідно до яких має бути здійснено переведення слабких сторін організації в сильні для досягнення можливостей. Ухвалення управлінських рішень щодо корекції слабких сторін для попередження появи загроз.

Десятий крок розробки стратегії розвитку публічної влади. Розробка місії, візії, визначення цінностей та провідних принципів органу публічної влади. На підставі стратегічної інформації формується візія організації, тобто «образ» державної установи через певний період часу. Візія характеризує бажаний стан органу публічної влади, задум суб'єктів моделювання стратегічного розвитку. Отже, візію необхідно формувати як велику мету.

Відповідно до сформульованої візії формулюється місія органу публічної влади. Наголосимо, що візія й місія мають формулюватися спільно та повинні переконливо пояснювати напрями розвитку організації. Принципово важливим є те, що зміст місії має відображати соціальний внесок організації в систему публічної сфери та вирішення проблем споживачів.

Будь-який орган публічної влади має свої цінності та принципи, де цінності є ключовими орієнтирами державної установи, а провідні принципи – це принципи, якими керуються організації для досягнення стратегічних цілей.

Одинадцятий крок розробки стратегії розвитку органу публічної влади. Розробка основних стратегічних цілей органу публічної влади.

Ураховуючи рекомендації щодо формулювання стратегічних цілей І. Ансоффа, В. Белошапки, Дж. Брайсона, С. Гончарової, П. Дженстера, Н. Дребот, В. Загорюльки, Г. Загорій, Є. Мироненка, Г. Мінцберга (H. Mintzber), В. Могилки, Л. Мороз, А. Остафійчук, І. Отенко, І. Пшик, С. Подрези, В. Пастухової, Дж. Сав'єра (G. Sawyer), Д. Сазерленда, А. Стрікленда, А. Сучкова, А. Томпсона О. Таран, І. Фоміченко, Д. Хассі, А. Черепа, З. Шершньової, В. Щелкунова, ми узагальнили основні правила формулювання цілей:

– цілі повинні бути досяжними, співвіднесені з наявними стратегічними ресурсами, можливостями організації, її потенціалом. Занадто легкі цілі не забезпечать переведення організації до нового якісного стану, іноді навіть не забезпечать стійку позицію у зовнішньому середовищі. Своєю чергою, недосяжні цілі можуть спричинити лише витрати ресурсів;

– цілі державної установи мають бути амбітними, відповідати критерію: «важко, але можливо». Такі цілі постають орієнтиром і водночас стимулом для кадрового складу організації. Неамбітні цілі не

можуть забезпечити покращення іміджу органу публічної влади в уяві громадськості;

- цілі повинні бути гнучкими: сформулювати їх потрібно так, щоб можна було забезпечити коригування відповідно до тих змін, які відбуватимуться у зовнішньому та внутрішньому середовищі;

- цілі мають підлягати вимірюванню: кількісні вимірники дають змогу оцінити рівень їх досягнення кожної окремо, а якісні – досягнення загалом;

- цілі повинні бути конкретними з чітко визначеними термінами і виконавцями. Чіткі конкретні цілі дозволяють правильно обрати адекватну стратегію розвитку та з'ясувати основні напрями розвитку діяльності організації. Неконкретні цілі свідчать про їхню «нестратегічність»;

- цілі мають бути узгоджені з попередніми досягнутими (або недосягнутими цілями), з місією та візією організації, з національною та світовою стратегіями розвитку публічної сфери;

- цілі мають бути розроблені відповідно до ієрархічного порядку, за якого цілі окремих структур організації відповідають загальним.

Згідно з думкою А. Харківської, визначення цілей управління – складний та трудомісткий процес, у якому поєднуються знання та досвід осіб, відповідальних за формулювання цілей, а також урахування об'єктивних чинників, що відображають ситуацію в середовищі (внутрішнє і зовнішнє), стан виробничого потенціалу організації та вплив інших об'єктивних чинників [83, с. 155].

Розроблення стратегічних цілей здійснюється на вищому рівні управління та базується на вирішенні таких завдань:

- оцінювання можливостей та стратегічних ресурсів органу публічної влади;

- оцінювання можливостей органу публічної влади;

- визначення стратегічних цілей на перспективу;

- прогнозування можливих шляхів досягнення стратегічних цілей, складання програм та бюджетів.

Спочатку визначаються стратегічні цілі відповідно до візії й місії державної установи. На наступному етапі визначають показники та індикатори вимірюваності стратегічних цілей і способи їх перевірки, прогнозуються відхилення, припущення, можливі ризики. До відхилень, припущень та ризиків ми відносимо вплив зовнішнього середовища. Чим більший вплив можливих відхилень, припущень та ризиків, тим більше виникає необхідність перегляду стратегічних цілей. Наступним етапом визначаються очікувані результати й можливість виконання заходів та конкретних дій щодо досягнення цілей. Стратегічна мета класифікується як абстрактна у випадку неможливості визначити до неї очікувані результати та заходи щодо її досягнення.

У площині формування стратегічних цілей доречним є розробка дерева цілей, при створенні якого цілі можуть групуватися за часовими інтервалами, функційними й функційно-часовими ознаками. Корисним є досвід формулювання стратегічних цілей за принципом «aims – goals – objectives – tagerts». Такий принцип передбачає формулювання системи цілей, за якої розробляються стратегічні орієнтири (наміри) – стратегічні цілі – стратегічні завдання – підцілі (кінцеві результати).

Для наочності пропонується розробити карту цілей, у центрі якої має бути запропонована генеральна стратегічна мета або цілі (не більше 2 – 3 цілей). На карті цілей мають бути вказані стратегічні цілі організації та основні причинно-наслідкові зв'язки між ними. Кількість причинно-наслідкових зв'язків має бути мінімальною. Формулювання цілей повинно мати узагальнений характер.

Для контролю та виявлення ступеня реалізації стратегічних цілей необхідно зробити розрахункову карту. На розрахункову карту наносяться стратегічні цілі (перенесені з карти цілей), показники, за якими вимірюються досягнення стратегічних цілей, цільові критерії досягнення стратегічних цілей з деталізацією на заплановані періоди.

Дванадцятий крок розробки стратегії розвитку органу публічної влади. Визначення термінів досягнення стратегічних цілей. Розробка критеріїв оцінювання досягнення стратегічних цілей та узгодження критеріїв з кінцевими результатами реалізації стратегії розвитку.

Тринадцятий крок розробки стратегії розвитку органу публічної влади. Обговорення та затвердження стратегії розвитку організації на загальних зборах, доведення запропонованої стратегії до персоналу. Розробка стратегії має враховувати специфіку органу публічної влади, а також ступінь узгодженості стратегічного, тактичного та оперативного управління.

Крім етапів розроблення стратегії, технологія моделювання стратегічного розвитку органу публічної влади націлює керівників на вибір стратегії. На підставі стратегічної інформації здійснюється вибір стратегії.

Отже, розроблення стратегії розвитку органу публічної влади здійснюється в такій послідовності:

- формулювання основних стратегічних напрямів розвитку організації;
- формулювання місії, візії, цінностей організації;
- формулювання стратегічних цілей організації;
- оцінювання стратегічних цілей щодо вимірюваності, конкретності, досяжності, реалістичності;
- розроблення стратегій розвитку на рівні філій, підрозділів органу публічної влади;

- розроблення альтернативних стратегій;
- оцінювання альтернативних стратегій.

Відповідно до стратегії розвитку організації розробляються стратегічні плани. Стратегічний план розробляється відповідно до обраної стратегії розвитку, який містить завдання та шляхи досягнення стратегічних цілей. Планування відбувається в результаті декомпозиції напрямів розвитку та основних стратегічних цілей, тобто загальні стратегічні цілі розподіляються на менші. Стратегічний план органу публічної влади конкретизує його стратегію розвитку. Розробка стратегічного плану як управлінська конструкція потребує детального вивчення ресурсного забезпечення органу публічної влади з метою формулювань відповідних стратегічних завдань та прорахування можливості їх виконання. Відповідно до сформульованих цілей необхідно сформулювати стратегічні завдання. У ході стратегічного планування розробляються стратегічні програми розвитку. Стратегічні програми розвитку покращують координацію дій у процесі реалізації загальної стратегії розвитку. Деталізація стратегічної програми залежить від сутності стратегічної мети, яку забезпечує програма. Стратегічна програма може вмещувати значну кількість заходів, які забезпечують підцілі та стратегічні завдання.

Для визначення стратегічних завдань необхідно здійснити декомпозицію шляхів досягнення стратегічних цілей з метою усунення їхнього дублювання. Кількість шляхів залежить від складності досягнення стратегічної мети. Отже, у результаті декомпозицій основних стратегічних цілей розробляються підцілі та завдання, а також критерії оцінювання їх досягнення.

Зарубіжні науковці в галузі стратегічного менеджменту (М. Альберт, Дж. Брайсон, М. Мескон, Г. Мінцберг, Ф. Хедоурі) наголошують, що стратегічне планування здійснюється від майбутнього до теперішнього. Так, особливістю стратегічного плану органу публічної влади має бути розроблення цілей, завдань та заходів від майбутнього до теперішнього.

При розробленні стратегічних заходів необхідне здійснення їхнього оцінювання з метою виявлення їхньої реалістичності. Для цього пропонується оцінити стратегічні заходи за кількома параметрами (очікувані результати, індикатори, виконавці, ресурси). У разі неможливості визначення зазначених параметрів стратегічна мета є нереальною.

Основа стратегічної програми складається із заходів, згрупованих у конкретні дії, де останні, взаємодіючи одна з одною, спрямовані на досягнення визначення специфічних цілей. Основна частина роботи є визначенням дій і заходів, спрямованих на досягнення стратегічних цілей.

На наступному етапі визначаються способи перевірки та можливих відхилень при розробленні стратегічних заходів та завдань.

Для вдосконалення планування необхідне оцінювання можливих припущень, визначення яких здійснюється за допомогою питань «...якщо...та...». Так, зазначається стратегічна мета й ставляться питання до цієї мети, відповідно до яких крок за кроком виявляються можливі припущення. Усі можливі припущення, які можуть впливати на досягнення стратегічних цілей, прогножуються й позначаються навпроти кожної стратегічної мети. До очікуваних результатів також ставляться питання за принципом «...якщо...та...», наприклад, стратегічна мета «якщо...та.. (ризиків та умов) – якщо.. та... (очікуваний результат) – стратегічне завдання». До ризиків та умов ми відносимо зміни зовнішнього середовища, які матимуть суттєвий вплив на досягнення стратегічних цілей. Відповідно до різних очікуваних результатів визначають стратегічні завдання. Такий метод розроблення стратегічних цілей та завдань надає гнучкості стратегічному плану. Тому особливого значення набувають такі якості стратегічного плану, як гнучкість, варіативність, здатність до спрощення непередбачуваності ситуації.

З метою підвищення якості стратегічного планування використовується метод «сценаріїв майбутнього». Метод «сценаріїв майбутнього» містить детальний опис перебігу подій у майбутньому, які мають призвести до розвитку органу публічної влади. Розрізняють песимістичний, реалістичний та оптимістичний види сценаріїв. Отже, песимістичний сценарій передбачає виникнення суттєвих перешкод для досягнення стратегічних цілей органу публічної влади, які не залежать від якості стратегії розвитку та якості діяльності керівної та керованої систем. Реалістичний сценарій містить детальний опис подій, які проектуються на основі якісної стратегічної інформації й реальний перебіг можливих перешкод у досягненні стратегічних цілей. Оптимістичний сценарій передбачає проектування подій за умови мінімального впливу перешкод зовнішнього та внутрішнього середовища.

Стратегічний план має демонструвати націленість на довгострокову перспективу. Ураховуючи, що сутністю плану є визначення певної системи діяльності, тому стратегічний план має відтворювати систему шляхів досягнення стратегічних цілей. Стратегічний план повинен мати чітку структуру, яка демонструє порядок, послідовність виконання стратегічних завдань та стратегічних заходів із зазначеними термінами. Узагалі чітка послідовність виконання окремих дій, запропонованих у стратегічному плані, забезпечує:

- дисципліну виконавців;
- попередження конфліктів між керівною та керованою підсистемою;
- мотивацію колективу організації;

– удосконалення координації між підрозділами органу публічної влади, групами співробітників та окремими індивідуумами.

Так, стратегічне планування органу публічної влади містить таку послідовність операцій:

- декомпозиція основних стратегічних цілей;
- формування системи стратегічних цілей та підцілей;
- розроблення завдань відповідно до кожної цілі;
- оцінювання прогнозів;
- визначення термінів та критеріїв оцінювання досягнення стратегічних цілей.

Отже, планувальний етап технології моделювання стратегічного розвитку органу публічної влади вміщує такі операції:

- визначення основних стратегічних напрямів розвитку організації з урахуванням інтересів стейкхолдерів;
- розробка місії, візії, цінностей;
- розроблення стратегічних цілей;
- оцінювання стратегічних цілей щодо вимірюваності, конкретності, досяжності, реалістичності;
- обґрунтування вибору виду стратегії розвитку;
- розроблення стратегій розвитку на рівні підрозділів органу публічної влади;
- розроблення альтернативних стратегій;
- оцінювання альтернативних стратегій.
- декомпозиція стратегічних цілей;
- розроблення завдань відповідно до кожної цілі;
- оцінювання прогнозів;
- визначення термінів та критеріїв оцінювання досягнення стратегічних цілей.

Результатом технології моделювання стратегічного розвитку органу публічної влади є документ, який засвідчує стратегічний розвиток органу публічної влади й має представляти способи переведення органу публічної влади на новий якісний стан.

Результативний етап технології вміщує такі послідовності операцій:

- укладання документів, які засвідчують стратегічний розвиток органу публічної влади;
- узгодження й обговорення розроблених документів на всіх рівнях управління;
- оприлюднення документів, які засвідчують стратегічний розвиток органу публічної влади.

Підсумовуючи зазначене вище, доходимо висновку, що технологія

моделювання стратегічного розвитку органу публічної влади становить систему послідовних операцій, за допомогою яких визначається вихідний стан державної установи та розробляється майбутнє організації. Етапи технології моделювання стратегічного розвитку органу публічної влади (підготовчий, аналітичний, технологічний та результативний) уміщують схему реальних дій, які допомагають досягти максимальної динаміки розвитку органу публічної влади й мінімізувати ризики та відхилення від обраної траєкторії розвитку. Зазначена технологія дозволяє зробити процес моделювання стратегічного розвитку органу публічної влади більш керованим та впорядкованим.

Під реалізацією стратегії розвитку органу публічної влади розуміють комплекс управлінських дій для забезпечення її виконання. Такий комплекс дій включає послідовне виконання пунктів стратегічного плану, розподіл обов'язків, зобов'язань, заходи стимулювання, необхідну координацію зусиль персоналу органу публічної влади та досягнення стратегічних цілей органу публічної влади. Реалізація стратегії розвитку органу публічної влади вимагає з'ясування наявності відповідного ресурсного забезпечення: організаційного, фінансового, інформаційного, матеріально-технічного та кадрового. Водночас реалізація стратегічного розвитку органу публічної влади потребує:

- створення організаційної структури стратегічного управління;
- розподіл ресурсного забезпечення досягнення стратегічних цілей;
- фіксація поточних результатів у процесі досягнення стратегічних цілей;
- перегляд альтернативних стратегій за необхідністю;
- розроблення системи винагород та стимулювання персоналу відповідно до внеску щодо реалізації стратегії розвитку;
- створення корпоративної культури, відповідно до якої орган публічної влади становить стратегічно зорієнтовану організацію.

Створення корпоративної культури, що підтримує стратегію, дуже важливе для її успішного виконання, оскільки культура формує виробничий клімат і корпоративний дух, що сприяють виконанню поставлених завдань і роблять свій внесок для досягнення успіху. Культура організації – це система колективно поділюваних цінностей, переконань, традицій і норм поведінки працівників.

Процес стратегічного планування посідає центральне місце в системі стратегічного управління.

Мета стратегічного планування – установити певний порядок дій для підготовки ефективного функціонування органу публічної влади.

Реалізація мети стратегічного планування можлива, якщо вона відповідає таким основним принципам:

– цілевстановлення та цілереалізація – усі заходи та шляхи їхнього здійснення, передбачені в системі стратегічного планування, спрямовано на встановлення та досягнення цілей (стратегічних орієнтирів): система планування відповідальна за це. Відповідність цьому принципу свідчить про дівість планів, які цінні тим, що дають змогу досягти результатів;

– багатоваріантність, альтернативність та селективність – реакція на середовище, що змінюється, шляхом переходу на заздалегідь обґрунтовані та визначені альтернативи;

– глобальність, системність, комплексність і збалансованість – орієнтація на охоплення окремими стратегіями всіх аспектів діяльності об'єкта та взаємозв'язок між ними; у межах стратегічного планування готують систему рішень, а не окремі рішення; спрямованість на зміну ситуації зовні та всередині підприємства;

– наступність і послідовність – стратегічні зміни мають упроваджуватися в певному порядку з урахуванням досягнутих результатів і специфічних особливостей процесів та явищ;

– безперервність – стратегічна діяльність є складним процесом, зупинка якого повертає організацію в початкову позицію;

– наукова та методична обґрунтованість – використання поширених науково-методичних підходів допомагає розробляти реальні плани, узгоджені з параметрами зовнішнього та внутрішнього середовища;

– реалістичність, досяжність – урахування особливостей функціонування об'єкта, відносно якого розробляються стратегічні плани та можливості досягнення певних параметрів;

– гнучкість, динамічність, реакція на ситуацію – урахування часових характеристик і характеру змін, що відбуваються в організації;

– ефективність і соціальна орієнтованість – забезпечення, з одного боку, перевищення результатів, передбачених плануванням над витратами, потрібними для його здійснення; з іншого, – розв'язання не лише суто виробничих проблем, а й участь у пом'якшенні суспільних проблем;

– кількісна та якісна визначеність – планування має дати певні орієнтири, які відіграватимуть роль контрольних точок, але не можна процес планування звести лише до розрахунків показників, забуваючи про сутність процесів, які потрібно здійснити;

– довгостроковість заходів – орієнтація на розв'язання складних проблем, які існуватимуть у довгостроковій перспективі; неможливість усунення їх одномоментним заходом спонукає до обґрунтованих, послідовних, складних заходів.

Переваги стратегічного планування не реалізуються самі по собі. Як кожне явище, стратегічне планування має характеристики, які в разі їх невідлого використання можуть зашкодити розробці та впровадженню

стратегічних планів. Дослідження переваг і недоліків стратегічного планування є основою для подальшого його вдосконалення. Останніми роками цей процес було спрямовано на виявлення так званих «бар'єрів» стратегічного планування та формулювання найпоширеніших заходів щодо їх усунення.

Тема 3.3. Інструментарій реалізації стратегії та організація стратегічного контролю

Коли стратегічний план розроблено, перед керівництвом постає завдання перетворити його на дії й добрі результати. Якщо розробка стратегії, – це, перш за все, управлінська діяльність, то її реалізація – внутрішня адміністративна діяльність. Деталі такої діяльності залежать від конкретної ситуації. Проте є ключові завдання цього процесу, що повторюються. Кожне з цих ключових завдань розкладається на низку підзавдань. Побудова організації, здатної здійснити стратегію, повинна включати:

- розробку внутрішньої організаційної структури, виходячи з потреб стратегії;

- створення відмітних переваг, на яких базується стратегія;

- вибір людей на ключові позиції.

Розробка бюджету, що забезпечує реалізацію стратегії, передбачає:

- наділення кожної організаційної одиниці бюджетом, який буде забезпечувати виконання її частини стратегічного плану;

- контроль за ефективним використанням ресурсів.

Створення внутрішніх адміністративних забезпечувальних систем вимагає:

- визначення й управління політиками та процедурами, що впливають на стратегію;

- розробки адміністративних і оперативних систем для дії в стратегічно критичних ситуаціях.

Розробка системи оплати й заохочення повинна включати:

- мотивацію організаційних одиниць і персоналу на користь реалізації стратегії;

- розробку системи матеріального й морального заохочення;

- розвиток управління за результатами.

Розвиток корпоративної культури щодо стратегії включає:

- установлення часткових показників;

- визначення етичних стандартів;

- створення робочої обстановки підтримки стратегії;

- виховання духу роботи на високому культурному рівні.

Стиль стратегічного керівництва вимагає:

- управління процесом зростання показників, культури організації і сприяння стратегії;
- підтримка організаційних інновацій і нових можливостей;
- участі в політиці реалізації стратегії, підтримці виробничих можливостей і організаційного консенсусу;
- спираючись на етичні стандарти в поведінці;
- ініціативи корегувальних дій для покращення методів реалізації стратегії.

Корпоративна культура, що забезпечує ефективну реалізацію стратегії. Культура корпорації базується на основних етичних нормах і принципах діяльності. До етичних норм належать:

- чесність і дотримання закону;
- вирішення конфліктів інтересів;
- доброзичливість при наданні послуг;
- використання внутрішньої інформації для забезпечення безпеки організації;

- оплата за виконану справу;
- використання інформації з інших джерел;
- політична активність;
- захист внутрішньої інформації;
- використання активів, ресурсів і власності організації.

Загальними принципами діяльності організації можуть бути:

- першочергове значення споживачів і їх обслуговування;
- зобов'язання з якості;
- зобов'язання по інноваціях;
- повага до індивідуальності службовців і зобов'язання організації щодо них;
- важливість дотримання чесності, прямої й етичних норм.

Будь-який стратегічний план вимагає коректування. Поведінку менеджера при обговоренні шляхів його коректування можна виразити через реактивний і активний підходи. Коли є певний час для розробки пропозицій з коректування, можна використовувати реактивний підхід:

- бути гнучким, зберігати можливо довше відкритим список пропозицій;
- ставити якомога більше питань авторам пропозицій;
- одержувати можливо повну інформацію від фахівців;
- підтримувати субординацію тих, хто бере участь в обговоренні;
- прагнути дізнатися реакцію можливо більшої кількості людей із проблеми, що розглядається.

Фінальне рішення повинно враховувати можливо більший обсяг інформації, дозволяти гранично викристалізувати ситуацію, базуватися

на врахуванні думок різних груп.

Контрольна функція належить до основних у будь-якому типі управління. У стратегічному управлінні вона має вид стратегічного контролю.

Стратегічний контроль – це особливий вид управлінської діяльності в організації, що полягає в спостереженні та оцінці проходження процесу стратегічного управління, який забезпечує досягнення поставлених цілей та виконання обраних стратегій через установаження стійкого зворотного зв'язку.

Сформований «стратегічний набір» організації – це, як зазначено, своєрідний перелік найефективніших способів досягнення цілей на цьому етапі розвитку підприємства. Але недостатньо визначити ці способи, треба в кожний момент знати, на якому етапі розвитку перебуває організація, наскільки вона наблизилася до мети чи відійшла від неї. Відповісти на ці запитання допоможе стратегічний контроль. Потреба у стратегічному контролі пояснюється ще й змінами у зовнішньому середовищі, які важко передбачити й тим більше забезпечити адекватну реакцію на них.

Стратегічний контроль є таким типом діяльності з управління організацією, яка дає змогу своєчасно виявити проблеми, розробити та здійснити заходи щодо коригування ходу та змісту робіт в організації доти, доки проблеми наберуть ознак кризи стратегічної діяльності. Водночас контроль допомагає виявляти, підтримувати та поширювати позитивні явища та починання, найефективніші напрями діяльності організації, утілені в певні стратегії.

Головна мета стратегічного контролю – сприяти зближенню фактичних і необхідних результатів виконуваних робіт, тобто забезпечувати виконання завдань (досягнення цілей) організації.

Основні типи стратегічного контролю:

1. Стратегічний «контроль передумов» – постійна перевірка ступеня обґрунтованості та актуальності посилань, на яких розроблявся «стратегічний набір», оцінка ступеня ризикованості чинників, що не

могли бути врахованими, оскільки знаходяться поза впливом організації.

2. Стратегічний «контроль реалізації» – перевірка за задалегідь обраними параметрами у визначений час процесу виконання стратегічних планів, проектів та програм, формулювання заходів і внесення своєчасних коректив у процес, який є об'єктом контролю. Недооцінка коригувального складника «стратегічного контролю» призводить до зведення його до простого спостереження без втручання в процес стратегічних змін.

3. «Стратегічний нагляд» обіймає обидва згаданих вище типи контролю, створює єдину систему, спрямовану на контроль усіх етапів стратегічного управління. Стратегічний нагляд, на відміну від стратегічного контролю передумов та контролю реалізації, не має жорсткого переліку об'єктів. Його роль полягає в об'єднанні двох взаємодоповнювальних типів контролю.

Окрема проблема – взаємозв'язок та співвідношення стратегічного та поточного контролю. На відміну від поточного, стратегічний контроль базується на ймовірнісних оцінках і показниках, але це не означає, що їх не треба встановлювати; необхідні так звані «контрольні точки» (наприклад, через 3–6 місяців після початку робіт), для яких розробляються нормативні значення найважливіших показників: витрати, окупність, часові витрати та ін. Крім того, стратегічний контроль є однією з головних форм попереджувального контролю.

Стратегічний контроль як управлінська діяльність повинен мати такі властивості:

- бути всеосяжним та об'єктивним, тобто зорієнтованим на адекватне відображення досягнутих параметрів відносно встановлених цілей та обраних стратегій;

- бути стратегічно спрямованим, орієнтуватися на кінцеві функції, у цьому контексті контроль розглядається як засіб досягнення цілей;

- мати безперервний та регулярний, невідворотний плановий характер;

- бути гнучким, тобто не заважати виконанню основної роботи;

- відповідати змісту тих робіт, які контролюються, перевіряти не лише кількість і термін, але і якість роботи;

- бути зрозумілим для тих, кого контролюють і перевіряють;

- бути своєчасним, щоб можна було скоригувати процеси, що відбуваються;

- бути економічним, тобто відповідати вимозі: затрати на його проведення не можуть перевищувати ті результати, яких досягають у процесі контролю;

- бути дійовим, тобто не обмежуватися виявленням фактичного стану об'єкта контролю, а й супроводжуватись відповідними рішеннями.

Основні етапи системи стратегічного контролю такі.

– Визначення показників, за якими оцінюють реалізацію стратегії. Практично ці показники безпосередньо пов'язані з цілями, яких треба досягти під час реалізації стратегії.

– Вимірювання та відстеження параметрів контролю. Розрізняють чотири можливі підходи до побудови такої системи на основі ринкових показників функціонування організації (наприклад, ціни на продукцію чи акції, рентабельність інвестованого капіталу): виконання цілей окремими структурними підрозділами; контроль за правильністю виконання визначених процедур і правил здійснення окремих дій; самоконтроль працівників за досягненням результатів з позицій інтересів організації.

– Порівняння реального стану параметрів контролю з бажаним для визначення рівня їхнього виконання. При цьому особливі вимоги висувають до інформації – вона має надходити своєчасно для прийняття необхідних рішень щодо коригування стратегії; містити дані, які б адекватно відображали стан контрольованих процесів; указувати на час збору інформації.

– Оцінка результату порівняння та прийняття рішення щодо його можливого коригування. Якщо реальний стан параметра контролю дорівнює або кращий від бажаного результату, то коригування не відбувається. Коли ж він нижчий від запланованого, то виявляють причину цього відхилення та коригують і самі цілі, і засоби їхнього досягнення. Таке коригування проводять за певною схемою: перегляд параметрів контролю щодо відповідності їх установленим цілям і вибраній стратегії; перегляд цілей у зв'язку з можливими змінами в середовищі організації; зміна стратегії за умови неможливості її реалізації чи недоотримання результатів під час її впровадження; пошук інших причин незадовільної роботи організації та прийняття відповідних заходів (покращення системи мотивації, підвищення кваліфікації працівників, удосконалення організації праці тощо).

Отже, обрана стратегія та план її здійснення не в змозі врахувати всі проблеми, які можуть виникнути. Доповнення та коригування її є нормальним і необхідним складником стратегічного менеджменту. Критерієм успішної реалізації стратегії є повне досягнення цілей або їхнє перевиконання.

Тема 3.4. Зміни та стадії реалізації стратегії

Складовою частиною реалізації стратегії є мобілізація потенціалу організації та здійснення відповідних змін. Від глибини й масштабів змін, які доцільно провести в організації, залежить складність упровадження стратегії. Зміни, які відбуваються під час виконання стратегії для

досягнення зазначених завдань, називають *стратегічними змінами*.

Зміни не є самоціллю. Необхідність і рівень змін залежать від того, наскільки організація готова до ефективної реалізації стратегії. Можлива ситуація, коли не виникає потреби в проведенні змін, але іноді виконання стратегії передбачає здійснення глибоких перетворень. При цьому головна проблема полягає в тому, щоб забезпечити досягнення заданих результатів найбільш раціональним способом.

Необхідність змін залежить від ситуації, яка склалася, і обраної стратегії, наприклад, якщо заздалегідь існує недовіра між працівниками та керівниками, то навіть ідеально керований процес змін може зумовити небажані наслідки. І, навпаки, якщо керівництво користується великою довірою персоналу, то воно діє гнучкіше. Вихідну ситуацію іноді називають потенціалом змін. Цей потенціал визначає рівень готовності і схильності організації до змін. Упровадження стратегії передбачає не лише відстеження змін в оточенні та здійснення стратегічних змін в організації, але й активну взаємодію із зовнішнім середовищем. Організація має спрямовано впливати на середовище, змінюючи або використовуючи його можливості для реалізації своєї стратегії, створюючи умови для досягнення стратегічних цілей.

Характеристика процесу зміни має дві величини: бажана зміна (швидка чи повільна) та складність зміни (проста чи складна). Ситуації вважають простими, якщо здійснюється один процес зміни й зовнішнє середовище неістотно впливає на організацію. Ситуації вважають складними, якщо одночасно відбувається кілька змін і спостерігається значний негативний вплив оточення на організацію. Теоретично комбінація двох змінних і двох констант зумовлює зміни чотирьох типів: «проста – повільна зміна», «проста – швидка зміна», «складна – повільна зміна» та «складна – швидка зміна». Однак варіант «складна – швидка зміна» практично нереальний, тому що складні зміни вимагають тривалого періоду їх реалізації.

Залежно від стану основних чинників, які визначають доцільність і глибину зміни, розрізняють п'ять рівнів змін.

1. *Перебудова організації* (іноді її називають корінною реорганізацією) передбачає істотну зміну організації, яка впливає на її місію та організаційну культуру. Перебудову здійснюють тоді, коли організація з однієї галузі переходить в іншу. При цьому змінюється номенклатура її продуктів та послуг. Відповідні зміни відбуваються також у технології та складі ресурсів. Виникають істотні проблеми з реалізацією стратегії.

2. *Радикальні зміни організації* пов'язані з глибокими структурними перетвореннями в організації. Вони відбуваються тоді, коли організація не змінює галузь, але здійснюється її поділ або об'єднання з іншою

аналогічною організацією.

3. *Помірні перетворення* проводять тоді, коли організація виходить з новим продуктом на освоєний або новий ринок і намагається зацікавити ним споживачів.

4. *Звичайні зміни* зумовлені проведенням перетворень у системі маркетингу з метою підтримання інтересу до продукту організації. Ці зміни не є істотними, тому мало торкаються діяльності організації загалом.

5. *Незмінне функціонування організації* спостерігається при реалізації тієї ж стратегії. На стадії виконання стратегії не потрібно впроваджувати певні зміни, тому що результати цілком задовільні й влаштовують організацію. Однак може виникнути загроза втратити момент, коли слід проводити зміни.

Необхідність і характер стратегічних змін залежать від здатності організації забезпечити досягнення тих цілей, на які зорієнтована стратегія. Найрадикальніші зміни відбуваються під час перебудови організації, тому що вони впливають на організаційну структуру та організаційну культуру, які разом зі стратегією є «наріжними каменями» стратегічного менеджменту. Основні типи стратегічних змін – реструктуризація, реінжиніринг та нововведення.

Отже, упровадження стратегії переважно вимагає істотних змін в організації, які можуть відбуватися під час реінжинірингу, реструктуризації чи впровадження новацій. Часто ці зміни проводяться паралельно, наприклад, упроваджуються нові товари чи технології та змінюється структура організації.

Успішне впровадження стратегічних змін істотно залежить від спроможності вищого керівництва спрямувати ці зміни. У багатьох організаціях керівництво переважно зосереджене на вирішенні поточних завдань і не має можливості зосередитися на стратегічних проблемах. Окрім цього, особливістю вітчизняних керівників можна вважати й небажання «ділитися» правами з підлеглими.

Запровадження стратегічних змін ускладнюється тим, що вони нашо夫хуються на опір. Як зазначав відомий італійський мислитель Н. Макіавеллі: «Слід усвідомлювати, що немає важчої та небезпечнішої справи, аніж заміна старих порядків новими. Хто б не виступав з такими починаннями, на нього чекає ворожість тих, кому вигідні старі порядки, і прохолодність тих, кому вигідні нові». Опір змінам може бути таким сильним, що його не вдасться побороти, тому, перш ніж упроваджувати зміни, необхідно проаналізувати й передбачити силу опору. Особливо актуальне прогнозування опору змінам у великих організаціях або в організаціях, які тривалий час існують без змін, тому що тут опір може набувати руйнівної сили і великих масштабів.

Силу опору змінам розглядають як комбінацію двох чинників: прийняття чи неприйняття змін; відкрите чи скрите ставлення до змін. Керівництво організації, збираючи інформацію під час бесід, інтерв'ю, анкетування, має з'ясувати, який тип реакції на зміни можливий в організації, як розподіляться працівники за ставленням до змін. Розрізняють такі типи працівників за цими двома параметрами: противник, прихильник, «пасивний спостерігач» і «небезпечний елемент».

Повністю нейтралізувати опір неможливо, тому виникає необхідність зменшення його сили. Аналіз потенційних сил, які чинять опір, дає змогу виявити в організації працівників або їхні групи, які будуть особливо активними противниками, та з'ясувати можливі причини такої поведінки. Зменшити опір можна, об'єднавши людей у творчі групи, які сприятимуть цим змінам. Проводять також широку роз'яснювальну роботу щодо необхідності змін для вирішення стратегічних завдань.

Дослідження свідчать, що готовність людей до змін не є безмежною, але вона містить певні можливості. Для цього обов'язково потрібно брати до уваги психологічний чинник. Керівництво організації, проводячи зміни, має продемонструвати впевненість у правильності вибору й необхідності його реалізації, намагатися послідовно втілювати плани в життя, без зайвої поспішності. Хоча практично нереально досягти повного схвалення змін, особливо на початку їхнього втілення. Слід спокійно сприймати невеликий опір і терпляче ставитися до працівників, які спочатку опиралися, а потім змінили свою позицію.

Значну роль відіграє стиль проведення змін і усунення конфліктів. Розрізняють такі види стилів:

- конкурентний стиль – керівник зорієнтований на силу, наполягає на утвердженні своїх прав, передбачає наявність переможця та переможеного;

- стиль самоусунення, при якому керівник виявляє низьку настирливість у реалізації змін, прагне знайти порозуміння з противниками;

- стиль компромісу передбачає наполягання керівництва на проведенні деяких змін і прагнення керівництва порозумітися з тими, хто чинить опір;

- стиль пристосування виражається в бажанні керівництва налагодити співпрацю, уникнути конфлікту при незначному наполяганні на прийнятті сформованих завдань;

- стиль співпраці характеризується тим, що керівництво прагне реалізувати свої підходи й порозумітися з опонентами змін.

Слід також урахувати характер можливого конфлікту. Уважають, що конфлікт не завжди має негативний, руйнівний заряд. Він може також сприяти виведенню працівників зі стану застою, створенню нових

комунікаційних каналів тощо.

Стверджувати, що якийсь стиль найкращий, – некоректно, тому що його вибір зумовлений умовами, у яких проводять зміни; завданнями, які вирішуються; і силами, які чинять опір. Часто проблема полягає не в тому, що існує низький рівень готовності людей до змін, а в тому, що спостерігається неспроможність керівництва мобілізувати цю готовність. Якщо керівник «стоїть поруч» з іншими виконавцями, перебуває з ними в постійному контакті, прагне зберегти колектив, то зміни відбуваються менш болісно.

Вибір стратегії та проведення необхідних змін для її реалізації вимагає великих витрат різних ресурсів. Обґрунтування та реалізація стратегічних рішень передбачає наявність відповідної інформації, а інформаційні ресурси організації тісно пов'язані з інтелектуальними. Організація повинна мати кадри, які в змозі не тільки розробити черговий бізнес-план, але й, у першу чергу, визначити тенденції та перспективи того чи того бізнесу, сформувані напрями розвитку організації, довести необхідність концентрації ресурсів для досягнення стратегічних цілей.

Отже, для трансформації організації під час упровадження стратегії потрібно здійснити такі заходи:

- створити відчуття необхідності змін, визнання та обговорення причин наявного стану;
- сформувати могутню коаліцію, яка б володіла здатністю управляти змінами, та мотивувати її;
- сформулювати місію організації та розробити стратегії для її забезпечення;
- пропагувати перспективи організації, використовуючи всі можливі засоби для пояснення місії та стратегій, навчати працівників нового стилю роботи на прикладі сформованої коаліції;
- упроваджувати необхідні зміни, позбуватися перешкод до них, за необхідності змінювати організаційну структуру та культуру організації;
- планувати та втілювати короткострокові перемоги, виявляти та заохочувати працівників, які досягли певних результатів у роботі;
- планувати досягнення ще вагоміших результатів, заохочувати працівників, які можуть забезпечити таке досягнення, та залучати нові проекти, технології, фахівців.

Перелічені заходи можна доповнити іншими, не менш важливими, але для досягнення бажаного результату їх слід упроваджувати відповідно до умов, у яких діє організація.

Тема 3.5. Соціально-психологічне забезпечення стратегічного управління органу публічної влади

Будь-яка організація, що діє згідно з обраною концепцією стратегічного управління, має розвинений соціальний складник, адже, як відомо, організація – це сукупність людей, які спільно працюють для досягнення загальних цілей. У ній працівник вступає у складний спектр взаємин з іншими людьми. З одного боку, спільна діяльність людей здійснюється в межах установлених (технологічних, технічних, професійних, загальних та конкретних) функцій. При цьому співробітник організації здійснює певну, більш або менш формалізовану, установлену систему та послідовність дій у заданих умовах. Діапазон цей досить широкий, однак має більшу або меншу частину рутинних (звичних) операцій. Стратегічна діяльність спрямована на порушення цієї ситуації, однак варто пам'ятати, що стратегії розробляють та виконують працівники організації, кожен з яких має свої інтереси, потреби, уподобання, які, своєю чергою, більше або менше відповідають ustalеним формальним та неформальним відносинам усередині організації, які склалися [74, с.119].

Неформальні відносини є необхідним складником діяльності організації. Цими відносинами теж треба управляти, тобто цілеспрямовано формувати їх, змінювати для встановлення гармонії в організації, а також для сприяння досягненню цілей, виконання стратегій. Існують загальні та специфічні елементи, які впливають на формальні та неформальні відносини [Там само, с.120].

Загальними елементами, які характеризують спільні риси будь-якої організації, опікуються майже всі керівники, розробляючи згідно з теоретичними дослідженнями та практичним досвідом різні види управлінського впливу, причому найчастіше використовуються інструменти організаційно-розпорядного типу, наприклад, у формі відповідних документів (наказів, інструкцій, положень тощо). Специфічні елементи визначаються складом персоналу в організації, симпатіями та антипатіями людей один до одного, загальними інтересами та потребами, ритуалами та традиціями. Сполучення загальних та специфічних елементів у відносинах людей впливає на такі загальні та особливі характеристики організацій, як організаційна культура, поведінка тощо. Так само це відбувається й у діяльності окремих фахівців. З одного боку, працівник має певні формалізовані повноваження для виконання встановленого обсягу та спрямованості робіт, з іншого, – щоб виконати цю роботу, він має оцінювати ситуацію, у якій вона виконується, брати до уваги необхідність взаємодії з колегами, прораховувати різні варіанти розвитку подій, оскільки важко запрограмувати всі обставини [74, с.120].

Вплив на стосунки між працівниками організації дозволяє створити підвалини більш або менш успішної стратегічної діяльності й потребує приділяти увагу при розробці та реалізації «стратегічного набору» соціально-психологічному забезпеченню стратегічного управління.

Соціально-психологічне забезпечення стратегічного управління органу публічної влади – сукупність структурних і динамічних характеристик міжособистісних, групових, міжгрупових та організаційних взаємин усередині та поза межами організації, що включає сукупність конкретних відносин власності, субординаційних та координаційних відносин, які зумовлені правовими та організаційно-культурними нормами, стратегічних цілей. Залежно від специфіки самої організації, «стратегічного набору», прийняття рішень щодо його виконання соціально-психологічного забезпечення стратегічного управління може втілюватися в різних варіантах побудови: від дорадчих органів, мережових структур до жорстко закріплених за допомогою яких орган публічної влади використовує ті можливості, що їй надає середовище, сприяє досягненню стратегічних цілей.

Соціально-психологічне забезпечення стратегічного управління – необхідний складник системи забезпечення функціонування органу публічної влади в стратегічному режимі, зорієнтований на балансування соціально-психологічних та організаційних важелів для найбільш ефективного досягнення функцій спеціально створеного відділу. Однак організаційна побудова не вичерпує проблематику ефективності діяльності соціально-психологічного забезпечення стратегічного управління. [Там само, с.120-121].

Система *соціально-психологічного забезпечення* стратегічного управління органу публічної влади покликана сприяти досягненню відповідного балансу між сприйманням стратегії та новими характеристиками діяльності організації, наприклад:

- соціальної структури та відповідного перерозподілу прав, обов'язків і відповідальності в органі публічної влади;
- організаційних, технічних, економічних та інших навичок персоналу та організації, необхідних для подальшого їх функціонування;
- способів розподілу ресурсів різних видів між співвиконавцями стратегій;
- системи стимулювання та винагороди;
- технологічних прийомів, операцій та процедур управління;
- складників організаційної культури, які привносить нова стратегія [74, с.121].

Такого балансу можна досягти за умови, якщо враховують усі особливості функціонування системи соціально-психологічного супроводження стратегічних цілей, а також той факт, що будь-яка

організація є не простою сумою особистостей, що до неї входять, а синтезом стосунків між ними, які породжують нову потенційну організаційну силу. Завдяки соціально-психологічним чинникам організація як система набуває і позитивних, і негативних властивостей з погляду стратегічного управління. Зміну організаційної структури вважають необхідною, але недостатньою умовою реалізації стратегії організації. Структуру можна змінити, але це ще не гарантує, що організація досягне бажаного результату. Організаційна структура визначає склад, функції елементів організації та формальний характер взаємозв'язків між ними. Однак забезпечити загальну зацікавленість, відчуття причетності й відповідальності кожного за результати впровадження стратегії організації вдається тільки в межах відповідної організаційної культури. Кардинальна зміна організаційної структури істотно впливає на зміну організаційної культури, яка має адаптуватися до неї.

Організаційна культура – це сукупність ціннісних орієнтацій, норм, правил, традицій, які переважають в організації, визначають зміст і характер поведінки працівників організації незалежно від становища в ієрархічній структурі. [74, с.121-122].

Організаційна культура складається з комплексу взаємопов'язаних чинників (досвід минулий та нинішній, структурні та соціально-психологічні, національно-культурні характеристики, а також погляди, цілі, потреби та цінності людей, які працюють в організації).

В *організаційній культурі* виокремлюють кілька складників:

- імідж у зовнішньому середовищі (включаючи навіть зовнішній вигляд персоналу та офісів);
- «цінності, що поділяються» (включаючи неписані норми та табу);
- «герої» та «лиходії»;
- церемонії, ритуали та свята;
- домінуючий стиль керівництва;
- «комунікаційна мережа, базована на типі *організаційної культури*, тощо. [Там само, с.122].

Позитивний імідж органу публічної влади – це відповідь на вимоги середовища, за допомогою якого державна установа забезпечує свій успіх у встановленні ефективних комунікацій із зовнішнім середовищем. Позитивний імідж називають «найголовнішим нематеріальним активом», головним надбанням будь-якої організації.

Останніми роками в менеджменті велику увагу приділяють категорії «*цінностей, що поділяються*». До них відносять основні філософські ідеї та положення, що прийняті в організації й становлять основу організаційної культури. Цінності визначають напрям та умови (неписані норми, неформальні стандарти поведінки, прийняті всіма)

діяльності працівників конкретної організації, які дають змогу кожній особі та організації загалом досягти успіху. Цінності формуються зазвичай на неформальній основі, а поширюються, наприклад, через усне спілкування – у формі історій, міфів, легенд і метафор. Цінності формуються кожною організацією індивідуально.

При формуванні цінностей одна з проблем – наявність так званих «субкультур» у межах великих організацій. Окремі групи можуть мати різні культурні орієнтири, тобто готовність відстоювати свої інтереси та переконання перед іншими (наприклад, субкультури в різних підрозділах).

Розрізняють, наприклад, такі способи відстоювання «своїєї» культурної орієнтації:

- «хрестоносці» – войовничі особи або групи, котрі нав'язують своє бачення змісту та форми організаційної культури всьому світові;

- «місіонери» – ті, що активно впливають на інших та відстоюють свою організаційну культуру;

- «немісіонери» – ті, що відстоюють свою організаційну культуру у формі опору впливу іншої організаційної культури [74, с.122].

«Єдина культура» організації складається під впливом і на основі взаємопроникнення цих субкультур, оскільки завжди існують подібні та різні елементи організаційної культури. Іноді цей процес потребує особливої уваги, спеціальних стратегій [Там само, с.122].

Організаційна культура уособлюється в людях – носіях елементів організаційної культури. «Герої та лиходії» – це ролі, які виконуються різними людьми в організації, що є носіями культурних цінностей позитивного або негативного характеру, утіленням найкращих (найгірших) якостей і, внаслідок цього, служать (або ні) прикладами для наслідування. «Герої» персоніфікують місію та цілі організації, уособлюють його в зовнішньому середовищі, стимулюють інших досягати успіху, наслідуючи «взірцям»; «лиходії», навіть коли вони не ототожнюються з конкретними особами, характеризують неприйнятні цінності та якості, з якими не погоджуються носії культури і з якими ведеться боротьба. З «героями» та «лиходіями» порівнюють конкретних працівників, насамперед, керівників, щоб визначити «їхню ціну» та відповідність їхнього стилю керівництва проголошеним цілям та цінностям [Там само, с.123].

Церемонії, ритуали та свята – символічні, систематизовані, цілеспрямовані та сплановані заходи, що включені в повсякденне життя людини [74, с.123].

Ритуали – повсякденні прояви символічних заходів, що мають за мету нагадувати працівникам про характерні риси тієї поведінки, котру від них чекають; проявляються у формі проведення зборів, нарад,

співбесід різного типу тощо [74, с.123].

Церемонії – вшанування «героїв», прийнятих символів і проголошених норм, що служать для демонстрації соціально-психологічного кредо організації. Добре розроблені та організовані церемонії зміцнюють цінності, згуртовують колектив навколо героїв, формують позитивно спрямовану на цілі організації свідомість [74, с.123].

Свята – систематизовані церемонії, котрі призначені для планування яких-небудь визначних для організації дат або подій. Вони є способом згуртування колективу, а святкування – механізмами ототожнення себе та організації загалом [74, с.123].

Стиль управління – сукупність характерних методів, прийомів та дій, що використовуються конкретним керівником у тій або тій ситуації. Він залежить від впливу багатьох об'єктивних та суб'єктивних чинників, однак формується під тиском організаційної культури та окремих її складників. Дуже агресивний керівник може оцінити поведінку агресивної групи як надмірно миролюбну, і, навпаки, миролюбний – як занадто агресивну, навіть при стабільній поведінці групи працівників [74, с.123].

Існує багато класифікаторів стилів керівництва, однак зараз найбільш поширеним є дослідження формування в діяльності конкретного працівника орієнтації «на завдання» або «на людину». Залежно від обраних орієнтирів, керівник обирає ті або ті важелі керівництва [Там само, с.123].

Комунікаційна мережа, базована на організаційній культурі, – первинний, але неофіційний засіб зв'язків, носій моральних норм та цінностей, установлення неофіційної ієрархії, незалежно від посад та титулів. Організаційна культура, з одного боку тримається на цій комунікаційній мережі, а з другого, – установлює форму мережі та тип повідомлень, що нею передаються [Там само, с.123].

Організаційна культура різних організацій істотно відрізняється за своєю силою й структурою. У деяких організаціях культура є їхньою невід'ємною частиною, а в інших вона тільки фрагментарна, тому що існує багато субкультур або є мало цінностей і традицій, яких дотримуються в конкретній організації. З упродовженням нової стратегії можуть виникати протиріччя між принципами нової та старої організаційної культури. Отже, організаційна культура може сприяти розвитку організації, надихати людей і допомагати їм координувати роботу, а нездатність її до швидкої адаптації іноді гальмує внесення необхідних змін під час реалізації стратегії.

Організаційний розвиток можна визначити як процес удосконалення формальних (процеси управління, розподілу та координації прав, обов'язків, відповідальності; організація роботи

управлінських працівників та ін.) і неформальних аспектів організаційної діяльності (підвищення рівня знань, навичок і досвіду в міжособистісному й міжгруповому спілкуванні; організація підвищення кваліфікації, перекваліфікації та раціонального переміщення кадрів, тобто кар'єри, з метою досягнення найефективнішого балансу між ними із застосуванням ефективних методів мотивації та формування організаційної культури) [74, с.124].

Організаційний розвиток – складне явище, у якому поєднуються суто організаційно-адміністративні явища із соціально-психологічними процесами.

Засобами досягнення організаційного розвитку є методи організаційного аналізу та проектування, методи соціальної психології, що дають змогу змінювати поведінку членів організації, свідомо впливаючи на цінності, міжособистісні та міжгрупові взаємини, індивідуальні навички, а також поєднання методів організації праці (зокрема ергономіки) з досягненнями «поведінкових наук», які допомагають створити умови для більш інтенсивного використання людського потенціалу, а отже, потенціалу систем управління загалом.

Організаційний розвиток – природне явище, що існує в будь-якій організації, однак він може й повинен набути нових ознак при застосуванні стратегічного управління. У цих умовах цілеспрямовано формується та підтримується стратегічний організаційний розвиток.

Стратегічний організаційний розвиток – це найвищий щабель організаційного розвитку, у якому поєднуються організаційно-адміністративні та соціально-психологічні процеси, спрямовані на розробку та виконання «стратегічного набору», на забезпечення високих результатів діяльності організації у довгостроковій перспективі [Там само, с.124].

Концепція стратегічного організаційного розвитку – це система ідей та уявлень, яка визначає цілі функціонування організації, характер відносин між суб'єктом і об'єктом, між працівниками цих підсистем, а також характер взаємозв'язків між окремими ланками і зв'язків у межах більш широких взаємин – із зовнішнім середовищем [74, с.124].

Слід розрізнити стратегічний організаційний розвиток першого та другого рівня.

1) стратегічний організаційний розвиток першого рівня передбачає реалізацію попередньо виробленої стратегії без значних якісних змін в організації;

2) стратегічний організаційний розвиток другого рівня можна

розглядати як набуття якісно нових системних характеристик, що суттєво відрізняються від попередніх характеристик організації [74, с.125].

Кожна з організацій повинна усвідомлювати, які саме стратегічні зміни (першого чи другого рівнів) їй потрібно здійснити, оцінювати можливості (фінансові, часові, людські тощо) їх проведення, а також прогнозувати наслідки таких змін.

Стратегічний організаційний розвиток вимагає всебічної обґрунтованості «стратегічного набору», підготовленості всіх працівників організації до роботи в нових умовах, які поступово формуються при впровадженні заходів, зумовлених стратегіями. Стратегічний організаційний розвиток має й зворотний вплив на «стратегічний набір»: порядок, масштаби та результати змін дають змогу прийняти рішення про доцільність виконання обраних стратегій або розробки нових. Стратегічний організаційний розвиток, з одного боку, є мета стратегії певного типу, а з іншого, – середовище, у якому здійснюється впровадження стратегій, спосіб досягнення загальних цілей [74, с.125].

Стратегічні програми, які відображають обрану концепцію та стратегії стратегічного організаційного розвитку, мають сприяти вирішенню таких питань: у яких випадках, хто та як може вносити корективи до структури та змісту діяльності зі стратегічного організаційного розвитку; коли треба переходити до альтернативної програми. Від відповідей залежать послідовність і порядок здійснення стратегічного організаційного розвитку; це – зміст професійної діяльності спеціальних підрозділів (або посадових осіб), що відповідають за розробку та впровадження заходів зі стратегічного організаційного розвитку [74, с.125].

Стратегічний організаційний розвиток зазвичай здійснюється:

- 1) внутрішніми підрозділами (спеціалістами) фірми, що працюють у ній на постійній основі;
- 2) зовнішніми організаціями чи консультантами, які «включені» в процес управління розвитком організації на постійній чи тимчасовій основі;
- 3) «третьою силою» – зовнішніми консультантами, ученими, спеціалістами-експертами, які беруть участь у діагностиці системи, розробці програм стратегічного організаційного розвитку, але не залучені до впровадження процесу змін.

Вибір варіанта організаційного втілення програми стратегічного організаційного розвитку залежить від конкретної ситуації, цілей та масштабів стратегічного організаційного розвитку в організації.

Упроваджуючи стратегії, треба врахувати, що на цей процес завжди будуть впливати «позитивні та негативні» чинники (сили, вектори), які треба ретельно досліджувати та балансувати:

позитивні (чинники сприяння):

- усвідомлення необхідності проведення змін;
- організаційна криза;
- старіння послуг, технології;
- зміни законодавчих і економічних важелів;
- зміни цінностей та норм у працівників;
- зниження продуктивності праці, якості послуг;
- зміни стилю управління;
- поширення та опанування концепцій поведінкових шкіл;

негативні (чинники протидії):

- бюрократична жорсткість структури;
- суперечності в цілях;
- організаційна інерція;
- застарілі концепції управління або невизначеність управлінського стилю керівництва;
- невдачі в упровадженні системних перетворень в організаціях;
- опір і побоювання змін [74, с.125-126].

На цій основі найвідоміший американський спеціаліст з упровадження стратегічного організаційного розвитку К. Левін запропонував використовувати модель «силового поля». Згідно з цією моделлю об'єкти перебувають у рівновазі, якщо алгебраїчна сума протилежно спрямованих векторів є рівність. Якщо цей баланс порушено, об'єкт рухається в тому чи тому напрямі, тобто розвивається чи деградує. Не зменшуючи значення цього підходу, зазначимо, що в соціальних системах практично неможливо кількісно визначити дію тих чи тих векторів. Дещо обмеженим є також твердження, що зміни в організації відбуваються лише за рахунок підсилення дії векторів, що сприяють позитивним змінам, і ослаблення інших. Наявність такої ситуації неминуче породжує конфлікти, які практично неможливо остаточно розв'язати.

Поєднання об'єктивних та суб'єктивних чинників – особливість такого явища, як стратегічний організаційний розвиток. Але сприйняття їх здійснюється окремими особами, групами осіб, об'єднаних загальними потребами, уподобаннями, типом мислення, що знаходить вираження у певних діях, що їх здійснює індивід, група, сукупність груп, організація загалом. Це означає, що умовами забезпечення стратегічного організаційного розвитку є:

- аналіз ситуації в організації;
- визначення прихильників та супротивників змін, які проходять у процесі стратегічного розвитку, тобто тих, хто сприятиме або обмежуватиме дії щодо впровадження стратегій;
- розробка заходів, які спрямовані на різні елементи «поля сил»,

згідно з інтересами організації.

Аналіз починається з визначення «сил впливу» на діяльність організації, що найчастіше розглядається в контексті окремих груп.

Група в організації – це відносно усталене, нечисленне за складом, пов'язане загальними цілями об'єднання осіб, де здійснюється безпосередній контакт між окремими особами на довго- або короткостроковій основі.

Основними методами дослідження груп є спостереження, яке дозволяє з'ясувати цільову спрямованість, структуру, рівень розвитку групи тощо. Соціологія та психологія розглядають особливості, доцільність застосування та результативність окремих методів дослідження груп (дослідження, експеримент, опитування в різних формах тощо). Дослідження груп дозволяє виявити позитивно та негативно спрямовані на формування, з якими в подальшому проводиться відповідна робота. Окремою проблемою є дослідження взаємовпливу особистості та групи з «виходом» на з'ясування ролі кожного члена групи, авторитетності, конформізму тощо.

«Аналіз поля сил» передбачає виявлення таких характеристик по кожній групі:

- «відносна сила групи»;
- «агресивність»;
- «механізм впливу»;
- «ймовірний тиск»;
- «сила тиску» [74, с.127].

Кожен з дослідників має змогу доповнити цей перелік тими показниками, які він вважає за доцільне, але практика застосування «аналізу поля сил» в організаціях Західної Європи та Америки довела необхідність урахування наведеного переліку. Завершується «аналіз поля сил» побудовою «балансу поля сил», де на основі отриманих даних виявляються прихильні, опозиційні та нейтральні групи. Це важливо для прийняття рішень про утворення коаліцій, розподілу сил щодо розробки та впровадження відповідних заходів управлінського циклу на окремі групи.

Вплив на окремі групи здійснюється за допомогою широкого спектра інструментів організаційного, економічного та соціально-психологічного характеру, зокрема використання влади, навчання та їх комбінація.

Забезпечення стратегічного організаційного розвитку за допомогою

влади передбачає різні методи примушування, винагороди, застосування впливу через знання та кваліфікацію, на основі прикладу (використання еталонної влади), закону (законна влада) тощо.

Окремої уваги заслуговує підвищення рівня кваліфікації персоналу шляхом навчання, оскільки саме зростання людського капіталу створює необхідні умови для організаційного розвитку. Навчання персоналу для активної участі та сприяння стратегічного організаційного розвитку може здійснюватися шляхом:

- роботи в команді;
- участі у вирішенні міжфункційних проблем;
- участі в окремих заходах стратегічного організаційного розвитку;
- делегування повноважень та допомоги у їх виконанні;
- формування стратегічного мислення [74, с.127].

Найбільш вагомими результатами дає комбінація влади та навчання, оскільки кожний з типів використання влади та впливу має свої обмеження у стратегічному організаційному розвитку, крім того, суто субординаційний вплив мало що може змінити в організації, тому дуже важливою є активізація діяльності персоналу. Це можливо лише в умовах забезпечення розуміння стратегічних перетворень на основі накопичення відповідних знань, умінь та навичок зі стратегічного управління, розвитку кожної особистості й колективу загалом.

Побудова на основі «аналізу поля сил» «балансу сил в організації» – це довготривалий переговорний процес, який є конче потрібним для подальшого ефективного здійснення стратегічного організаційного розвитку. «Аналіз поля сил» і використання отриманої в процесі його побудови інформації дозволяє керівникам запобігати конфліктам, які об'єктивно завжди супроводжують зміни в організації.

Питання для самоперевірки:

1. Обґрунтуйте призначення інструментів моделювання стратегічного розвитку органу публічної влади.
2. Яким чином здійснюється аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища органу публічної влади.
3. Назвіть види аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища органу публічної влади.
4. Охарактеризуйте сутність стратегічного контролю організації.
5. Охарактеризуйте формальні та неформальні відносини людей всередині організації.

6. У чому полягає роль стадії виконання стратегії при здійсненні стратегічного управління?
7. Які основні причини, які призводять до невдач при реалізації стратегії?
8. Які завдання організації вирішує виконання стратегії?
9. Опишіть завдання керівництва в процесі реалізації стратегії.
10. Що таке стратегічні зміни?
11. Чому зміни в організації є необхідними?
12. За якими чинниками можна визначити потенціал змін організації?
13. Якими величинами можна охарактеризувати процес змін в організації?
14. Охарактеризуйте п'ять типів рівнів змін.
15. Що таке реінжиніринг? Назвіть етапи проведення процесу реінжинірингу.
16. Що таке реструктуризація організації?
17. Якими способами може здійснюватися реструктуризація організації?
18. Опишіть рівні перебудови структури організації.
19. Що таке нововведення?
20. Як можна класифікувати нововведення?
21. Чому виникає опір перемінам?
22. Яким чином можна зменшити силу опору?
23. Яке призначення соціально-психологічного забезпечення стратегічного управління?
24. Назвіть складники організаційної культури. Охарактеризуйте їх.
25. Опишіть способи відстоювання «своєї» культурної орієнтації в організації.
26. Хто є носіями елементів організаційної культури?
27. Назвіть особливості комунікаційної мережі, що базується на організаційній культурі.
28. Що таке стратегічний організаційний розвиток організації?
29. Опишіть рівні стратегічного організаційного розвитку.
30. Ким здійснюється стратегічний організаційний розвиток в організації?
31. Які чинники сприяють і перешкоджають стратегічному організаційному розвитку?
32. Опишіть модель «силового поля» К. Левіна.
33. Які умови забезпечують стратегічний розвиток організації?
34. Які характеристики в кожній групі виявляє «Аналіз поля сил»?

35. Які інструменти використовують для впливу на окремі групи при «Аналізі поля сил»?

Практичні завдання:

1. Охарактеризуйте взаємозв'язок таких категорій, як «стратегія», «стратегічне планування», «стратегічне управління», «стратегічне мислення».

2. Розкрийте сутність основних етапів розроблення стратегії розвитку органу публічної влади.

3. З'ясуйте значення участі керівника у процесі розробки стратегії?

4. Розкрийте сутність стратегічного плану і аспекти його розробки.

5. Здійсніть аналіз візій і місій органів публічної влади, викладених на їхніх офіційних сайтах (до 10 прикладів).

6. З'ясуйте у чому полягають відмінності стратегічних планів і стратегічних програм.

7. Визначте особливості стратегічних планів органів публічної влади на підставі аналізу стратегічних планів, викладених на їхніх офіційних сайтах (до 10 прикладів).

8. Розробіть укрупнений стратегічний план для організації, у якій Ви працюєте (вчитесь).

9. Охарактеризуйте ключові завдання процесу реалізації стратегії.

10. Визначте етичні норми, що забезпечують ефективну реалізацію стратегії.

Темати рефератів

1. Роль інструментів моделювання стратегічного розвитку органу публічної влади.

2. Принципи формулювання візії й місії організації.

3. Місія та мета стратегічної діяльності органу публічної влади.

4. Комплексний аналіз стану органу публічної влади.

5. Стратегічний аналіз організації.

6. Система кроків розроблення стратегії розвитку органу публічної влади.

7. Стратегічний план органу публічної влади та технологія його розробки.

8. Роль керівника в розробці ефективної стратегії органу публічної влади.
9. Забезпечення та шляхи реалізації стратегії органу публічної влади.
10. Моніторинг та оцінка ефективності стратегії органу публічної влади.
11. Стратегічні зміни в органі публічної влади.
12. Соціально-психологічне забезпечення стратегічного управління органу публічної влади.
13. Сутність та переваги технології моделювання стратегічного розвитку органу публічної влади.
14. Формування корпоративної культури організації в досягненні стратегічних цілей.
15. Альтернативні стратегії розвитку організації.
16. Формування стратегічного мислення державних службовців.

Використана та рекомендована література:

1. Акофф Р. Искусство решения проблем / пер. с англ. Е. Г. Коваленко. Москва : Мир, 1982. 224с.
2. Акофф Рассел Л., Магидсон Д., Еддисон Г. Идеализованное проектирование: Як запобігти завтрашній кризі сьогодні. Створення майбутнього організації / пер. з англ. Ф. П. Тарасенко. Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2007. 265 с.
3. Алтунина В. В. Формировании миссии как часть брендинга в условиях стратегического развития вуза. *Теория и практика общественного развития*. 2011. №4. С.145–148.
4. Аніскіна Н. О. Пасечнікова Л. П. Технологія планування стратегічних змін. Харків : Видав. гр. «Основа», 2005. 112 с.
5. Ансофф И. Стратегическое управление. Москва: Экономика, 1989. 519 с.
6. Антошкіна Л. І., Амелькін В. І. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Донецьк : Юго-Восток, 2009. 288 с.
7. Арутюнова Д. В. Стратегический менеджмент: учеб. пособ. Таганрог : Изд-во: ТТИ ЮФУ, 2010. 122 с.
8. Белошадка В. А. Загорий В. Г. Стратегическое управление: принципы и международная практика: учеб. / под ред. В. А. Белошадки. Киев : Абсолют-В, 1998. 352 с.
9. Большаков А. С. Менеджмент: учеб. пособ. Санкт-Петербург : Питер, 2000. 160 с.
10. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента / пер. с англ.

под ред. М. Т. Зайцева, М. И. Соколовой. Москва : Банки и биржи ЮНИТИ, 1997. 176с.

11. Брайсон Джон М. Стратегічне планування для державних та неприбуткових організацій / пер. з англ. А. Кам'янець. Львів : Літопис, 2004. 352 с.

12. Веснин В. Р. Менеджмент : учеб. [3-е изд., перераб. и доп. Москва : Проспект, 2006. 504 с.

13. Виссема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство. Возможности для будущего процветания / пер. с англ. Н.А.Нуреева. Москва : Финпресс, 2000. 271 с.

14. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент : учеб. 4-е изд., перераб. и доп. Москва: Экономистъ, 2006. 670 с.

15. Галушка З. І., Комарницький І. Ф. Стратегічний менеджмент: навч.-метод. посіб. 2-е вид., доп. та перероб. Чернівці : Чернівецький національний університет, 2011. 240 с.

16. Гарнага О. М. Аналітичне забезпечення стратегічного управління: монографія. Рівне: НУВГП, 2012. 208 с.

17. Гончарова С. Ю. Отенко І.П. Стратегічне управління: навч. посіб. Харків : ХНЕУ, 2004. 164 с.

18. Дженстер П., Хасси Д. Анализ сильных и слабых сторон компании: определение стратегических возможностей / пер. с англ. О.Л.Пелявского. Москва : Издательский Дом «Вильямс», 2003. 368 с.

19. Діброва А. Д., Діброва, Л. В., Богач Л. В. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Ніжин : Лисенко М. М., 2014. 208 с.

20. Дмитренко Г. А. Стратегічний менеджмент: цільові управління освітою на основі кваліметричного підходу. Київ : ІЗІН, 1996. 140 с.

21. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика. Санкт-Петербург : Питер, 1999. 560 с.

22. Дребот Н. П., Мороз Л. В., Пшик Б. І. Стратегічне управління: навч. посіб. Львів : ЛБІ НБУ, 2005. 150 с.

23. Дудко П. М. Стратегічне управління вищим навчальним закладом на основі конкурентних переваг : дис. ... канд.. екон. наук : 08.00.04 / Київ. нац. ун-т технологій та дизайну. Київ, 2015. 227 с.

24. Євтушевський В. А., Ковальська К. В., Бутенко Н. В. Стратегія корпоративного управління. Київ : Знання, 2007. 287 с.

25. Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент: теорія, методологія, практика: монографія. Київ: Знання України, 2005. 250 с.

26. Кайлюк Є. М. Андрєєва В. М., Гриненко В. В. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Харків : ХНАМГ, 2010. 279 с.

27. Карлофф Б. Деловая стратегия / пер. с англ. науч. ред. и авт. послеслов. В. А. Приписнов. Москва : Экономика, 1991. 239 с.

28. Касьянова Н. В. Управління розвитком підприємства на основі комулятивного підходу: дис. ... доктора екон. наук : 08.00.04 / Нац. акад. наук України, Ін-т економіки пром-сті. Донецьк, 2012. 471 с.
29. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. 2-ге вид., перероб. і доп. Львів : Вид-во Львівської політехніки, 2010. 406 с.
30. Князев Е. А. Стратегический менеджмент для университетов. *Высшее образование сегодня*. 2004. № 1. С. 2–7.
31. Ковтун О. І. Стратегії підприємств: монографія. Львів : Вид-во Львівської комерційної академії, 2008. 424 с.
32. Кравченко О. І. Моделювання стратегічного розвитку університету. Харків : Видавництво Іванченка І.С., 2017. 398 с.
33. Маленков Ю. А. О классификациях стратегий компаний. *Эмитент. Существенные факты, события, действия. Единое информационно-аналитическое обеспечение промышленности и предпринимательства Северо-Западного региона РФ*. 2006. №42 (173). URL: <http://www.cfin.ru/management/strategy/concepts/>
34. Маркова В. Д., Кузнецова С. А. Стратегический менеджмент: курс лекцій. Москва : ИНФРА-М; Новосибирск: Сибир. соглашение, 1999. 288 с.
35. Мармаза О. І. Стратегічне управління: траєкторія успіху. Харків : Вид. група «Основа», 2006. 160 с.
36. Мартиненко М. М., Ігнатєва І. А. Стратегічний менеджмент: підр. Київ : Каравела, 2006. 320 с.
37. Маслов В. І., Драгун В. П., Шаркунова В. В. Теоретичні основи педагогічного менеджменту: навч. посіб. для працівників освіти. Київ: УІПКККО, 1996. 87 с.
38. Мельник А.Ф., Оболенский О.Ю., Васіна А.Ю. Державне управління: підруч. /за ред. А.Ф.Мельник. Київ: Знання, 2009. 582 с.
39. Мескон М. Х. Альберт М. Хедоури Ф. Основы менеджмента / пер. с англ. 3-е изд. Москва: ООО «И. Д. Вильямс». 2007. 672 с.
40. Минцберг Г., Альстренд Б., Лемпел Дж. Школы стратегий / пер с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. Санкт-Петербург : Питер, 2000. 336 с.
41. Минцберг Г., Куин Дж., Гом С. Стратегический процесс. Санкт-Петербург : Питер, 2011. 684 с.
42. Мироненко С. В., Остафійчук А. В., Фоміченко І. П. Стратегічне управління підприємством: навч. посіб. Краматорськ: ДДМА, 2011. 228 с.
43. Мінцберг Г. Злеті і падіння стратегічного планування / пер. з англ. К. Сисоевої. Київ: Видавництво Олексія Капусти (підрозділ «Агенції „Стандарт”»), 2008. 412 с.

44. Натрошвілі С. Г. Стратегічне управління вищим навчальним закладом: теорія, методологія, практика: монографія. Київ : КНУТД, 2015. 320 с.
45. Немцева І. А. Організаційна культура в системі стратегічного управління вищими навчальними закладами України: монографія. Чернівці: Чернівецький нац. ун-т, 2012. 256 с.
46. Оберемчук В. Ф. Стратегія підприємства: короткий курс лекцій. Київ: МАУП, 2000. 127 с.
47. Органи публічної влади. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/> (дата звернення: 02.11.2018).
48. Осовська Г. В., Осовський О. А. Основи менеджменту: навч. посіб. Київ : Кондор, 2006. 664 с.
49. П'ятницька Г. Т., Лукашова Л. В., Ракша Н. В. Стратегічне управління: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / за ред. Г. Т. П'ятницької. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2013. 408 с.
50. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: монографія. Київ : Київ. нац. торг. екон. ун-т, 2002. 302 с.
51. Пичугіна Т. С., Ткачова С. С., Ткаченко О. П. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Харків : ХДУХТ, 2008. 215 с.
52. Пономаренко В. С. Стратегічне управління підприємством. Харків : Основа, 1999. 620 с.
53. Портер М. Е. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / пер.з англ. И.Минервина. Москва : Альпина Бизнес Букс, 2005. 454 с.
54. Портер М. Е. Стратегія конкуренції / пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. Київ : Основи, 1997. 390 с.
55. Почепцов Г. Стратегический анализ: стратегический анализ для политики, бизнеса и военного дела. Київ : Дзвін, 2004. 332 с.
56. Ревенко О. В. Стратегічне управління розвитком підприємства: дис... канд. екон. наук: 08.06.01 / Харк. Нац. екон. ун-т. Харків, 2006. 214 с.
57. Робінс С. П., ДеЧенцо Девід А. Основи менеджменту / пер. з англ. А. Олійник [та ін.]. Київ: Видавництво Соломії Павличко «Основи», 2002. 671 с.
58. Рогоза М. С., Вергал К. Ю. Стратегічний інноваційний розвиток підприємств: моделі та механізми: монографія. Полтава: РВВ ПУЕТ, 2011. 136 с.
59. Роїк О. М., Азарова А. О., Небаєва М. І. Основи стратегічного менеджменту: навч. посіб. Вінниця: ВНТУ, 2007. 213 с.

60. Рой О. М. Исследования социально-экономических и политических процессов: учебник для вузов. Санкт-Петербург : Питер, 2004. 364 с.
61. Садеков А. А., Гусева О. Ю. Стратегічне управління підприємством. Управління змінами: навч. посіб. Донецьк: ДонНУЕТ, 2010. 414 с.
94. Сазерленд Д. Д. Кэнуэлл. Стратегический менеджмент. Ключевые понятия. Москва: Баланс Бизнес Букс, 2005. 440 с.
62. Салига С. Я. Управління вищими навчальними закладами: монографія /С. Я. Салига, О. В. Яришко; під ред. С. Я. Салиги. Запоріжжя: ЗЦНТЕІ, 2005. 194 с.
63. Сергієнко О. А. Моделі стратегічного розвитку виробничо-економічних систем: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.11 / Харк. нац. екон. ун-т. Харків, 2010. 297 с.
64. Сладкевич В. П. Стратегічний менеджмент організацій: підруч. для студ. вищ. навч. закл. Київ : ДП «Видавничий дім „Персонал”», 2008. 496 с.
65. Смолін І. В. Система стратегічного планування розвитку підприємства : дис... д-ра екон. наук: 08.06.01/ Київ. нац.. торг.-екон. ун-т. Київ, 2005. 415 с.
66. Стратегическое планирование / под ред. Уткина Э. А. Москва : Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ». Издательство ЭКМОС, 1999. 440 с.
67. Стратегия. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Стратегія> (дата звернення 12.10.2018)
68. Стратегічне планування: процес та процедура реалізації: навч. посіб. / за ред. П. М. Макаренка. Дніпропетровськ: ВКФ «Оксамит-Текс», 2003. 142 с.
69. Стратегічне управління : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / за заг. ред. О.М.Тищенко. Харків : Друкарня Мадрид, 2013. 231 с.
70. Стратегічне управління: навч. посіб. / В. І. Щелкунов, В. М. Загорулько, С. М. Подреза [та ін.]. Київ : НАУ, 2012. 352 с.
71. Стратегічне управління потенціалом підприємства: монографія/ Б. Г. Шелегеда, Н. В. Касьянова, А. Я. Берсуцький та ін. Донецьк: ДонУЕП, 2006. 219 с.
72. Стратегічний менеджмент: підруч. / І. М. Писаревський, О. М. Тищенко, М. М. Покогодна, Н. Б. Петрова; за ред. Аляб'єва. Харків: ХНАМГ, 2009. 287 с.
73. Стратегія підприємства: навч. посіб. для вищих навч. закладів Г. В. Строкович. Харків : Вид-во НУА, 2011. 180 с.

74. Стратегічне управління: навч. посіб. для студентів усіх форм навчання напряму 6.030601 «Менеджмент» / Гевко О. Б., Шведа Н. М. Тернопіль ФОП Паляниця В. А. 2016. 152 с
75. Таран О. М. Стратегічне управління: навч. посіб. Харків : Харк. нац. аграр. ун-т. 2004. 145 с
76. Тараненко І. В., Дашевська О. В., Красовська О. Ю. Стратегічні підходи в управлінні соціально-економічним розвитком: монографія. Дніпропетровськ: Дніпропетровський університет імені Альфреда Нобеля, 2011. 160 с.
77. Тарнавська Н., Напора О. Стратегічний маркетинг: практикум: навч. посіб. Київ : Кондор, 2008. 287 с.
78. Томпсон-мл. А., Стрикленд Ш А. Д. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа /пер. с англ. А. Р. Ганиева [и др.]. 12.изд. Москва ; Санкт-Петербург ; Київ : Вильямс, 2003. 924 с.
79. Управление изменениями : хрестоматия / Подгот. Кр. Мейби и Б. Мейон Уайтом; под ред. З. Ш. Атаян. 3 изд. стер. Жуковский: МИМ ЛИНК, 2001. 224 с.
80. Управление стратегическим развитием жизнеспособных экономических систем: модели, механизмы и инструменты: монография: в 2т. / Ю. Г. Лысенко, В. Н. Тимохин, Р. А. Руденский и др. Донецк: Юго-Восток, 2013. Том 1: Методология Управление стратегическим развитием жизнеспособных экономических систем. 2013. 403 с.
81. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент: учеб. 7-е изд., испр. и доп. Москва : Дело, 2005. 448 с.
82. Хаммер М., Чампи Д. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе Санкт-Петербург: С.-Петербург ун-т, 1999. 341 с
83. Харківська А. А. Теоретичні та методичні засади управління інноваційним розвитком вищого навчального педагогічного закладу : дис. ... доктора пед. наук: 13.00.06 / Держ.закл. Луган. нац.ун-т ім. Тараса Шевченка. Луганськ, 2012. 596 с.
84. Хачванкян. Менеджмент підприємства: учеб. пособие. Київ : Знання, 2005. 422 с.
85. Хэмел Г., Прахалад К., Томас Г., О'нил Д. Стратегическая гибкость / пер. с англ. Санкт-Петербург : Питер, 2005. 384 с.
86. Череп А. В., Сучков А. В. Стратегічне планування і управління: навч. посіб. Київ : «Кондор», 2011. 334 с.
87. Шегда А. В. Стратегічне управління : підруч. для студ. вищ. навч. закл. Київ : Київський університет, 2009. 304 с.
88. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підруч. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с.

89. Chang G. Strategic Planning in Education: Some Concepts and Methods/ Gwang-Chol Chang. URL: <http://dr-ama.com/wp-content/uploads/2013/04/strategic-education.pdf>
90. Graves S. B. Waddock S. A. Institutional owners and corporate social performance. *Academy of Management Journal*. 1994. Vol. 37 (4). P.1034—1046.
91. Sawyer G. Business policy and strategic management: planning, strategy, and action. San Diego [etc.] : Harcourt Brace Jovanovich, 1990. 528 p.
92. Steen E. Strategy and the Strategist: How It Matters Who Develops the Strategy. URL: <http://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=51349>

Тести з курсу
«Стратегічне управління у сфері
публічного управління та адміністрування»

1. Стратегічне планування виникло як відповідь на:
 - а) необхідність зміни організаційних структур управління;
 - б) недоліки довгострокового планування;
 - в) насичення ринку;
 - г) підвищення рівня конкуренції;
 - д) зростання кризових явищ в окремих галузях економіки.

2. Стратегічне управління – це:
 - а) наука;
 - б) мистецтво;
 - в) вид діяльності;
 - г) усі відповіді правильні.

3. Призначення місії органу публічної влади – це:
 - а) пояснення громадськості того, що становить собою організація або до чого вона прагне;
 - б) пояснення співробітникам загальної мети й призначення організації.

4. Які показники можуть використовуватись для обґрунтування стратегій:
 - а) економічні;
 - б) кількісні;
 - в) фінансові;
 - г) нефінансові;
 - д) усі відповіді правильні.

5. Перевагами стратегічного планування є:
 - а) заохочення керівників мислити стратегічно;
 - б) чіткіша координація зусиль на досягнення сформульованої мети;
 - в) можливість адаптуватися до раптових змін;
 - г) утілення стратегії у формальному стратегічному плані;
 - д) досягнення високих темпів зростання організації.

6. Які особливості притаманні стратегічному управлінню?
 - а) необхідно частіше корегувати стратегії, що реалізуються;
 - б) підвищується надійність прийняття управлінських рішень;
 - в) з'являється можливість установлення чітких взаємозв'язків між стратегічними цілями й заходами з їх досягнення;
 - г) скорочуються строки стратегічного планування.

7. До головних проблем у стратегічному управлінні органом публічної влади, що стоять перед менеджерами, не належать:

- а) несприятливі умови зовнішнього середовища;
- б) недоліки у внутрішньому середовищі підприємства;
- в) відсутність перспективного бачення;
- г) високі темпи інфляції в країні базування.

8. Орган публічної влади з погляду стратегічного управління є системою:

- а) закритою;
- б) комплексною;
- в) відкритою;
- г) однопродуктовою;
- д) багатоланковою;
- е) взаємопов'язаною;
- ж) детермінованою.

9. Планування, яке спрямоване на забезпечення стійкої відповідності між цілями органу публічної влади, її внутрішніми і ринковими можливостями, вважають:

- а) стратегічним;
- б) оперативним;
- в) цільовим;
- г) довгостроковим.

10. Стратегічне планування, на відміну від довгострокового:

- а) забезпечує передбачення майбутнього;
- б) майбутнє організації можна визначити шляхом екстраполяції сформованих тенденцій розвитку;
- в) пріоритетним є формування оптимістичних значень показників діяльності підприємства порівняно з досягнутим рівнем;
- г) неможливість використання методів екстраполяції.

11. Стратегічне планування діяльності органу публічної влади трактують як:

- а) сукупність дій та рішень щодо розроблення стратегії;
- б) процес визначення цілей організації;
- в) розроблення стратегій, що спрямовані на досягнення певних цілей у відповідних функційних сферах органу публічної влади;
- г) розроблення календарних планів-графіків діяльності організації.

12. При виборі стратегії слід дотримуватися принципу розумної достатності:

- а) стратегія повинна бути максимально ефективною;
- б) стратегія повинна бути достатньо ефективною, гнучкою й адекватною змінам зовнішнього середовища організації;
- в) стратегія повинна бути достатньо ефективною і відносно простою (задовільно складною).

13. Вимоги при формуванні ефективної стратегії:

- а) урахування змін, які відбуваються в зовнішньому середовищі;
- б) альтернативність або варіантність розроблення;
- в) відповідність специфіці діяльності організації;
- г) урахування особливостей архітекtonіки організації;
- д) застосування методу екстраполяції.

14. Загальна стратегія – це:

- а) стратегія, яка гнучко й адекватно змінюється під впливом змін зовнішнього середовища організації;
- б) стратегія, яка передбачає взаємодію всіх своїх підсистем для отримання загального кінцевого результату з урахуванням змін внутрішнього потенціалу організації;
- в) стратегія, яка передбачає узгодження всіх своїх підсистем для досягнення загального кінцевого результату.

15. Хто формулює місію організації:

- а) керівники;
- б) рада керівників спільно з консультантами;
- в) керівництво спільно з працівниками організації;
- г) вища установа.

16. Основні характеристики цілей у стратегічному плануванні:

- а) вимірність, несуперечність, визначеність у термінах досягнення, реальність;
- б) вимірність, деталізованість, комплексність;
- в) вимірність і довгостроковість;
- г) стратегічний характер.

17. Основними елементами стратегічного управління є:

- а) стратегічне планування, реалізація стратегії, стратегічний контроль;
- б) суб'єкти й об'єкти стратегічного управління;
- в) стратегічне планування й тактичне планування;
- г) менеджмент, маркетинг, бенчмаркінг.

18. У чому основні відмінності між стратегічним управлінням у

комерційному підприємстві та в органі публічної влади:

- а) у комерційному підприємстві можна організувати стратегічне управління, а в державній установі – ні;
- б) у комерційному підприємстві є місія, а в державній установі її немає;
- в) відмінностей немає;
- г) є відмінності в способах формування місії і цілей, способах моніторингу і контролю, характері відповідальності, способах оцінки діяльності.

19. Хто вважається попередником стратегічного управління і першим стратегом?

- а) військові стратеги і мислителі;
- б) німецькі військові стратеги;
- в) китайські філософи.

20. Способи розробки стратегій:

- а) виходячи з досвіду і знань керівника;
- б) на основі залучення висококваліфікованих експертів;
- в) на базі використання науково-методичного і прикладного інструментарію досягнення мети;
- г) із залученням фахівців різних спеціальностей, відпрацювання конкретних процедур і взаємин.

21. У розробці стратегії залежно від участі керівників і виконавців А. Томпсон розрізняє такі підходи:

- а) одноосібний підхід;
- б) підхід, побудований на делегуванні;
- в) підхід, побудований на співпраці;
- г) підхід, побудований на конкуренції;
- д) множинний підхід.

22. Який з видів планування виник раніше:

- а) стратегічний;
- б) довгостроковий.

23. Яке з наведених визначень відповідає поняттю «довгострокове планування»?

- а) майбутні тенденції визначаються методом екстраполяції;
- б) на основі аналізу поточної ситуації і використання сценарного підходу.

24. Головним компонентом системи стратегічного управління є:

- а) формулювання стратегії;

- б) реалізація стратегії;
- в) прийняття стратегічних рішень.

25. Що формулюється раніше?

- а) місія;
- б) цілі.

26. На дію яких чинників органу публічної влади складніше реагувати?

- а) внутрішніх;
- б) зовнішніх.

27. Ключові показники успіху – це:

- а) будь-які показники діяльності органу публічної влади;
- б) «оцифровані» цілі;
- в) кінцеві кількісні і якісні показники досягнення стратегічної мети.

28. Показниками планування та реалізації стратегії можуть бути:

- а) економічність стратегії;
- б) результативність стратегії;
- в) ефективність стратегії.

29. Що є головним завданням стратегічного мислення?

- а) пошук шляхів найбільш ефективного використання ресурсів;
- б) раціональність використання потенціалу організації;
- в) зміцнення здатності організації до змін;
- г) зменшення ризику.

30. Яка специфічна ознака з наведених нижче відрізняє стратегічне планування від інших видів планування?

- а) переважна орієнтація на внутрішній розвиток;
- б) переважна орієнтація на клієнта;
- в) переважна орієнтація на зміни зовнішнього середовища;

31. Вибору стратегії передують:

- а) оцінка і контроль виконання стратегії;
- в) розробка та оцінка стратегічних альтернатив;
- г) зміна організаційної структури.

32. Етап стратегічного управління «стратегічне планування» включає:

- а) мотивацію на досягнення стратегічних результатів діяльності;
- б) контролінг;
- в) стратегічний синтез.

33. До внутрішнього середовища підприємства належать:

- а) політика, економіка, НТП, культура;
- б) споживачі, конкуренти, політика, економіка;
- в) управління, фінанси, маркетинг, послуги;
- г) споживачі, конкуренти, постачальники, посередники зі збуту.

34. Що належить до зовнішніх загроз органу публічної влади?

- а) утрата частки державного фінансування чи пільг;
- б) малоефективна організаційна структура управління;
- в) незадовільна кваліфікація персоналу;
- г) застаріла матеріально-технічна база організації.

35. SWOT-аналіз передбачає:

- а) спільне вивчення зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства;
- б) установлення цілей організації;
- в) зміну організаційної культури;
- г) оцінку міри ризику.

36. Чим розрізняються STEP- і SWOT-аналізи:

- а) SWOT-аналіз дозволяє синтезувати результати STEP-аналізу як зовнішнього, так і внутрішнього середовища організації;
- б) предметом SWOT-аналізу є і зовнішнє, і внутрішнє середовище організації, а предметом STEP-аналізу – тільки її зовнішнє макросередовище;
- в) SWOT-аналіз є аналізом сил і слабкостей організації, а STEP-аналіз – її можливостей і зовнішніх погроз;
- г) STEP-аналіз – це різновид якісного, а SWOT – кількісного аналізу.

37. SWOT-аналіз включає:

- а) аналіз можливостей організації і вірогідних загроз;
- б) аналіз сильних і слабких сторін у діяльності організації порівняно з конкурентами;
- в) усе, разом узятє.

38. Що є головним завданням і головною складністю аналізу макросередовища?

- а) аналіз політичних чинників;
- б) прогнозування майбутніх змін;
- в) аналіз економічних чинників;
- г) оцінка впливу організації на макросередовища.

Глосарій

Аналіз PEST (P – політика, E – економіка, S – суспільство, T – технологія) – це інструмент стратегічного аналізу, який досліджує політичний, економічний, соціальний і технологічний аспекти зовнішнього середовища організації. Аналізом стратегічної позиції підприємства є виявлення стратегічних зон господарювання, їхнього взаємозв'язку, оточення та інших важливих характеристик.

Аналіз-SWOT – це один з основних етапів стратегічного планування, результати якого є основою для прийняття управлінських рішень у різних функційних зонах організації, а також дослідження сильних і слабких сторін конкурентоспроможності організації, можливостей та загроз, характерних для конкретних умов її діяльності для виявлення максимальної кількості стратегічних проблем і наступного опрацювання стратегій.

База стратегічних даних – це стислий системний опис найсуттєвіших стратегічних елементів, які належать до зовнішнього середовища організації; вона (база) використовується для оцінки потокового становища, прогнозів виявлення тенденцій у майбутньому та прийняття стратегічних рішень.

«Бар'єри виходу» – це перелік чинників, які стримують перехід організації до іншої галузі навіть тоді, коли рівень цін стає таким, що організація починає працювати «на межі рентабельності», ледве покриваючи власні витрати.

«Бар'єри входу» – це перелік чинників, які протидіють прийняттю рішень щодо перепрофілювання організації й входження його до досліджуваної галузі навіть тоді, коли рентабельність цієї нової для організації галузі перевищує нинішню.

Бенчмаркінг – це постійний процес порівняння продуктів (товарів), виробничих процесів, методів, форм та систем управління, інших характеристик організації загалом та її окремих частин (підсистем) з подібними елементами виробничо-управлінського типу інших організацій.

Базова конкурентна стратегія – це вид конкурентної переваги і сфера, у якій вона досягається; кожна з таких стратегій базується на певній конкурентній перевазі: диференціація за витратами, лідерство за витратами, фокусування.

Виробнича стратегія – це функційна стратегія формування та розвитку потенціалу надання послуги державною організацією та системи управління нею, що дає змогу їй досягати визначених цілей.

Впровадження стратегії – етап стратегічного менеджменту, що передбачає використання управлінських і організаційних інструментів і

ресурсів для одержання стратегічних результатів.

Галузеві ключові чинники успіху – це ті дії щодо реалізації стратегії, конкурентні можливості, результати діяльності, що кожна фірма повинна забезпечувати (чи прагнути до цього), щоб бути конкурентоспроможною.

Дельфі-група (метод Дельфі) – форма групового прийняття рішень, коли фахівці викладають ставлення до проблеми в письмовому вигляді, керуючись опитувальними листами, а керівник групи узагальнює їх у спеціальному резюме, після чого експерти одержують новий опитувальний лист з проблеми, і так до того часу, поки не буде досягнуто консенсусу.

Ділова стратегія (бізнес-стратегія) – сукупність дій і підходів, спрямованих на забезпечення ефективної діяльності в одній конкретній сфері.

Економічна стратегія організації – це комплексна стратегія, яка визначає співвідношення економічних важелів, необхідних і доступних для стратегічного розвитку організації, досягнення стратегічних цілей.

Загальні стратегії організації – це основний управлінський «план гри» для спрямування та налагодження ефективного функціонування організації в довгостроковій перспективі, а також для досягнення стратегічних цілей за рахунок заповнення «стратегічної прогалини» через розвиток окремих напрямів діяльності на основі розробки відповідних забезпечувальних ресурсних і функційних стратегій.

Імідж – позитивний («золотий») запас будь-якої організації; основна конкурентна перевага; загальний образ, репутація, думка громадськості, споживачів і партнерів.

Корпоративна стратегія – це загальний план управління для диверсифікованої організації.

Конформізм – це пристосування, пасивне прийняття наявного порядку, домінантних поглядів, відсутність власної думки.

Локальний критерій – це оцінка за визначеними керівниками вищого та середнього рівня перевагами важливості досягнення кількісної характеристики чинника, що визначає етап у досягненні конкретної мети, виконання певної стратегії або заходу щодо їхнього внеску у формування системного критерію.

Маркетингова стратегія – це стратегія, у якій відображається певне поєднання окремих складників маркетингового комплексу. Орієнтуючись на цей комплекс, підрозділи органу публічної влади прагнуть досягти поставлених цілей.

Матрична структура – це одна зі структур, що застосовується у стратегічному управлінні (у ході розробки стратегій, нових продуктів, диверсифікації виробництва, нових програм). Головною характеристикою

та структуроутворювальним елементом є мета, спосіб досягнення якої має визначити та здійснити цільова група.

Мета – це кінцевий стан чи кінцевий результат, до якого прагне організація.

Метод GAP-аналізу – виявляє неоціненну допомогу при розробці оптимальних стратегій і тактики роботи компанії на ринку, оцінці ринків і розрахунку основних планових фінансових результатів.

Методологія загального управління якістю – це організаційна стратегія, пов'язана з певними методами і яка дозволяє постачати споживачам якісні товари/послуги.

Місія – це найбільш загальна мета організації як конкурентоспроможної структури, подана в найбільш загальній формі, яка чітко виражає основну причину існування організації.

Модель «7S-Мак-Кінсі» – це впорядковані процеси управління, що відбуваються на підприємстві з допомогою багатьох спеціалістів, які беруть участь у прийнятті рішень; це динамічні характеристики управління, система прийняття управлінських рішень, за допомогою яких і відбуваються зміни.

Об'єкт стратегічного управління – це потенціал організації, який включає трудові, матеріальні, фінансові, інформаційні ресурси, залучені в господарську діяльність організації.

Операційна стратегія – це стратегія, яка визначає, як керувати ключовими структурними підрозділами й забезпечити виконання стратегічно важливих операційних завдань.

Опір змін – це багатогранне явище, яке проявляється у формі непередбачених відстрочок, протидій, додаткових витрат і нестабільності процесу стратегічних змін, він пропорційний силі зламу культури та структури влади, що здійснюється внаслідок змін та обернено пропорційний терміну, протягом якого треба впровадити стратегічні зміни.

Організаційне забезпечення стратегічного управління – це сукупність структурних та динамічних (процесних) організаційних відносин усередині та поза межами організації, що включає сукупність конкретних субординаційних та координаційних, лінійних і функційних, а також інших організаційних зв'язків, систем підпорядкування, звітності, контролю тощо, методів організаційного аналізу (аудиту), організаційного проектування, правових норм, утілених у внутрішні нормативні документи, за допомогою яких ринково зорієнтоване підприємство використовує (або ні) ті можливості, що надає йому середовище, сприяє (або ні) досягненню цілей розвитку за допомогою виконання обраних стратегій.

Організаційні зміни – освоєння організацією нових ідей або

моделей поведінки.

Портфельна стратегія – різновид стратегії корпоративного рівня, що передбачає наявність у компанії кількох бізнес-одиниць і товарних ліній, які доповнюють логічно один одного, що дозволяє їй скористатися синергійним ефектом і конкурентними перевагами.

Принципи стратегічного управління – це теоретичний фундамент, на базі якого формуються основні його характеристики (властивості), що втілені в загальні правила та положення, регулюючи процеси застосування варіантів СУ; а також норми поведінки організації загалом та окремих її членів, якими керуються власники та менеджери в процесі розробки та реалізації стратегічних рішень у конкретних умовах, сформованих у середовищі.

Програмно-цільове управління – це спосіб розробки та реалізації управлінських рішень, які знаходять утілення в комплексі взаємопов'язаних заходів, включаючи обґрунтування вихідної потреби у вирішенні зазвичай комплексної проблеми, загальних цілей та підцілей, робіт та ресурсів, об'єднаних у цільову комплексну програму, необхідних і достатніх для вирішення комплексної проблеми.

Продуктово-маркетингова стратегія – ключова підсистема корпоративної стратегії комерційної організації, спрямована на аналіз, розробку і прийняття комплексу стратегічних рішень щодо номенклатури, асортименту, якості й обсягу виробництва продуктів в організації і реалізації продуктів на відповідних ринках.

Реінжиніринг – радикальна перебудова бізнес-процесів організації, мета якої полягає в досягненні більш високих показників якості продукції й рівня обслуговування, зниження витрат, коли основний аспект переноситься на процеси, а не на функції.

Реінжиніринг бізнес-процесів – це реконструювання або створення нових бізнес-процесів з метою підвищення ефективності діяльності підприємства.

Синергія – це ефект системної цілісності, що полягає в отриманні додаткових результатів, які перевищують суму ефектів діяльності елементів до включення їх до системи; є стратегічною перевагою добре організованих підприємств.

Системний критерій – це оцінка за визначеними керівниками вищого та середнього рівня перевагами важливості параметра стратегічних зон господарювання (або іншого досліджуваного об'єкта), визначеного як система чинників і способів його досягнення (локальної мети, виконання певної стратегії чи заходу) щодо внеску цього параметра в досягнення загальної мети підприємства.

Соціально-психологічне забезпечення стратегічного управління – це сукупність структурних і динамічних характеристик міжособистісних,

групових, міжгрупових та організаційних відносин усередині та за межами організації, що включає сукупність конкретних відносин власності, субординаційних та координаційних відносин, які зумовлені правовими та організаційно-культурними нормами, за допомогою яких підприємство використовує (або ні) ті можливості, що їй надає середовище, сприяє (або ні) досягненню стратегічних цілей.

Стратегія – це визначення основних довгострокових цілей та завдань підприємства, прийняття курсу дій і розподілу ресурсів, необхідних для досягнення поставлених цілей.

Стратегія диверсифікації – процес проникнення в нові сфери діяльності, раніше не характерні для підприємства, покликані змінити, доповнити або замінити продукцію, що вже випускається.

Стратегія диференціації (за М. Портером) – одна із загальних конкурентних стратегій, що полягає в орієнтації діяльності організації на створення унікальних у будь-якому аспекті продуктів, який визнається важливим достатньою кількістю споживачів.

Стратегія зменшення – це стратегія оборони, що відрізняється і від стратегії скорочення, і від стратегії переорієнтації.

Стратегія зменшення розмаху диверсифікації («відсічення зайвого») – існує у вигляді системи рішень про деінвестування або ліквідацію окремих напрямів діяльності.

Стратегія корпорації – це ділова концепція організації на задану стратегічну перспективу, подана у вигляді довгострокової програми конкретних дій, що здатні реалізувати цю концепцію й забезпечити організації конкурентні переваги в досягненні цілей.

Стратегія лідирування за рахунок зниження витрат (за М. Портером) – це одна із загальних конкурентних стратегій організації, що полягає в орієнтації на зайняття домінуючого становища в галузі (або на певному сегменті ринку) за рахунок економії на витратах при виготовленні масової продукції.

Стратегія ліквідації – це граничний випадок стратегії цілеспрямованого скорочення діяльності.

Стратегія матеріально-технічного забезпечення (як функційна стратегія) – це вид забезпечувальної стратегії, яка спрямована на керування розвитком та вдосконалення ресурсного потенціалу організації (кількісного та якісного нагромадження виробничого потенціалу); існує у вигляді довгострокової стратегічної програми (або плану з виокремленням підрозділів, які стосуються управління окремими ресурсними стратегіями щодо МТР), сформованої з метою створення конкурентоспроможної виробничо-управлінської системи.

Стратегія розвитку інформаційної системи – це самостійний (або підпорядкований іншим) план розвитку організації за допомогою

інформаційних технологій, необхідних для управління, планування та контролю діяльності організації.

Стратегія розвитку персоналу – існує у вигляді плану добору, найму, навчання, перекваліфікації та стимулювання працівників, які відповідали б потребам, зумовленим майбутніми та організаційними змінами.

Стратегія управління персоналом розглядається як стратегія, що спрямована на формування та розвиток кадрового потенціалу органу публічної влади, спроможного забезпечити досягнення його стратегічних цілей та реалізацію місії.

Стратегія структурних перетворень – це стратегія формування організаційної структури органу публічної влади, яка була б здатна забезпечити реалізацію його загальної стратегії.

Стратегія фокусування (за М. Портером) – це одна із загальних конкурентних стратегій, спрямована на підвищення спеціалізації та концентрації діяльності підприємства, з урахуванням вимог певного сегмента без орієнтації на весь ринок.

Стратегічний аналіз – виконання відповідної функції управління, орієнтованої на перспективу й такої, яка має високу невизначеність.

Стратегічний баланс – це певне поєднання загроз і можливостей, що об'єктивно існують у зовнішньому оточенні організації та суб'єктивно оцінені керівниками, із сильними та слабкими сторонами у функціонуванні організації.

Стратегічний контролінг – це міжфункційна діяльність, зорієнтована на координацію стратегічного аналізу, цілевстановлення, планування та коригування стратегії, здійснення контролю в безперервному режимі за функціонуванням усієї системи загалом на основі розвинутої підсистеми інформаційного забезпечення.

Стратегічний менеджмент – це комплекс процесів та способів розробки й реалізації стратегії розвитку підприємства для досягнення встановлених стратегічних цілей.

Стратегічний менеджмент (як вид діяльності) – це діяльність з управління, яка передбачає реалізацію встановлених перспективних цілей, шляхом здійснення стратегічних змін підприємства.

Стратегічний менеджмент (як процес) – це управлінський процес, за допомогою якого здійснюється взаємодія підприємства із зовнішнім оточенням.

Стратегічний менеджмент (як галузь наукових знань) – це економічна наука, яка вивчає прийоми, інструментарій, методологію прийняття стратегічних рішень та способи практичної реалізації цих наукових знань.

Стратегічний моніторинг – це комплексна система стратегічних

досліджень, яка призначена для спостереження, аналізу та оцінки середовища в реальному масштабі часу, прогнозування тенденцій розвитку окремих складників середовища, діагностики, стану середовища та вибору засобів урегулювання відхилень фактичного стану середовища від прогнозованого.

Стратегічний набір – це система різноманітних стратегій, що їх розробляє організація на певний період, яка відбиває специфіку функціонування та розвитку організації, а також рівень його зазіхань на місце й роль у зовнішньому середовищі.

Стратегічний облік – це певне поєднання управлінського обліку із системами фінансової звітності, зорієнтоване на прийняття стратегічних рішень (за Б. Райаном).

Стратегічна оптимальність – це вміння поєднати розумну достатність щодо ефективності стратегії з відносним мінімумом щодо зусиль і загалом за сукупними витратами на її створення.

Стратегічне планування – це адаптивний процес, за допомогою якого здійснюються регулярна розробка та корекція системи досить формалізованих планів, перегляд системи заходів щодо їх виконання на основі безперервного контролю та оцінки змін, що відбуваються зовні та всередині організації.

Стратегічний план органу публічної влади – офіційний документ, у якому представлено систему стратегічних цілей і завдань, етапи та шляхи реалізації стратегії розвитку органу публічної влади із зазначенням термінів виконання. Стратегічна програма державної організації становить систему заходів, спрямованих на реалізацію стратегії розвитку або окремих стратегічних цілей цієї стратегії.

Стратегічна поведінка – це поведінка юридичної або фізичної особи, яку вона обирає для себе як реакцію на вплив зовнішніх і внутрішніх чинників середовища; є виявом стратегічного мислення й виражена в механізмах розробки та реалізації стратегій.

Стратегічна позиція – це розробка й вибір альтернативних варіантів генеральної стратегії розвитку організації з огляду на стратегічне бачення ситуації і змін.

«Стратегічна прогалина» – це інтервал між можливостями, зумовленими наявними тенденціями зростання організації, та бажаними орієнтирами, необхідними для розв'язання нагальних проблем зростання та зміцнення організації в довгостроковій перспективі; це «поле стратегічних рішень», які мають прийняти керівники для того, щоб перетворити наявні тенденції (нижня межа) у належному напрямі з метою досягнення потрібних параметрів розвитку підприємства (верхня межа «стратегічної прогалини»).

Стратегічна програма – це координувальний, адресний документ,

що є сукупністю економічно та науково обґрунтованих, зорієнтованих на досягнення загальної мети різноманітних заходів, пов'язаних між собою в термінах, виконавцях і співвиконавцях, а також забезпечених необхідними фінансовими та матеріально-технічними ресурсами.

Стратегічний рівень підприємства (організації) – це рівень його готовності до ефективних дій у середовищі його функціонування за рахунок розробки та реалізації обґрунтованих стратегічних рішень, у яких ураховані можливості та обмеження розвитку організації.

Стратегічний союз – це кооперація діяльності двох або більшої кількості незалежних організацій для досягнення загальних цілей.

Стратегічне управління – це управління організацією, яке спирається на людський потенціал як на основу організації, яке орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, гнучко реагує і проводить своєчасні зміни в організації, що відповідають збуренням з боку оточення і дозволяють досягти конкурентних переваг, і це дає можливість організації виживати в довготерміновій перспективі і досягти при цьому своїх цілей.

Стратегічні цілі – указують на специфічні результати діяльності, яких організація розраховує досягти, а також конкурентну позицію, яку вона прагне зайняти на ринках для своїх продуктів.

Суб'єкт організаційного забезпечення стратегічного управління – це ланка або комплекс взаємопов'язаних підрозділів організації, які за допомогою різних форм організаційного впливу, що забезпечують розробку, балансування та виконання окремих складників «стратегічного набору».

Тактика – короткострокова стратегія для досягнення мети, розроблювана звичайно на рівні керівників середньої ланки.

Управління за цілями – метод планування, що передбачає визначення менеджерами і співробітниками цілей для кожного відділу, проекту і працівника, використовуваних для спостереження за подальшими результатами діяльності організації.

Управлінське рішення – це результат аналізу прогнозування, оптимізації, економічного обґрунтування і вибору альтернативи з багатьох варіантів досягнення конкретної мети системи менеджменту.

Фінансова стратегія – підсистема корпоративної стратегії, подана у вигляді довгострокової програми конкретних дій з використання власних і залучених зовнішніх фінансових ресурсів в організації для досягнення стратегічної конкурентної переваги.

Фокусування – це конкурентна стратегія, яка передбачає, що організація концентрує зусилля на певному географічному регіоні або групі споживачів.

Формулювання стратегії – етап стратегічного менеджменту, що

передбачає здійснення процесів планування і прийняття рішень, у результаті яких устанавлюються цілі організації й розробляється стратегічний план.

Функційна стратегія – це тип забезпечувальної стратегії, що визначає стратегічну орієнтацію тієї або тієї підсистеми управління підприємством, яка забезпечує їй досягнення цілей, а також керованість процесами виконання загальних стратегій та місії фірми.

Цільовий підхід – це система методів і методичних прийомів, що забезпечують постійну орієнтацію управлінської діяльності, управлінських рішень, процесів виконання цих рішень, орієнтованих на кінцеві результати, з урахуванням соціально-економічних характеристик, які постійно змінюються внаслідок розвитку системи потреб, кількісних і якісних змін у виробничому потенціалі системи, відносно якої застосовується цільовий підхід.

Навчально-методичне видання

Кравченко Олена Іванівна

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

Навчально-методичний посібник

Формат 60x84 1/16. Папір офсет. Друк цифровий
Ум.друк. арк. 14,8. Тираж 300 прим. Зам.06-06

Видавництво та друк

ФОП Іванченко І.С.

пр. Тракторобудівників,89-а/62, м. Харків, 61135

тел.: +38 (050/093) 40-243-50.

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи
до державного реєстру видавців, виготівників та розповсюджувачів
видавничої продукції ДК № 4388 від 15.08.2012 р.

www.monograf.com.ua

ISBN 978-617-7875-74-6



9 786177 675746