

Кравченко О.І.

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

Навчальний посібник

Старобільськ – 2018 р.

УДК

Рекомендовано до друку Вченою радою ДЗ «Луганський національний університет (протокол № від 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.

Стратегічне управління у сфері публічного управління та адміністрування: Підручник. –

У посібнику

ISBN © Видавництво

ЗМІСТ

РОЗДІЛ 1.	СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ: ЕВОЛЮЦІЯ, ПОНЯТТЯ, КОНЦЕПЦІЯ	4
	1.1. Етапи еволюції наукових поглядів на стратегічне управління організацією	4
	1.2. Специфіка стратегічного управління в органах публічної влади	14
	1.3. Концепція стратегічного управління в органах публічної влади	35
	1.4. Особливості системи стратегій державного органу	40
	1.5. Елементи системи стратегічного управління	49
	1.6. Стадії процесу стратегічного управління	51
РОЗДІЛ 2.	МОДЕЛЮВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ОРГАНУ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ	56
	2.1. Інструменти моделювання стратегічного розвитку органу публічної влади	56
	2.2. Технологія моделювання стратегічного розвитку органу публічної влади	63
	2.3. Інструментарій реалізації стратегії і організація стратегічного контролю	84
	2.4. Контроль реалізації стратегії	88
	Тести з курсу «Стратегічне управління»	93
	Глосарій	96

РОЗДІЛ 1. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ: ЕВОЛЮЦІЯ, ПОНЯТТЯ, КОНЦЕПЦІЯ.

1.1. 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 і 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. Даються взнаки і вражаючі наслідками інноваційних трансформацій, внаслідок яких основним фактором зростання багатьох економічних організацій став інноваційний, який пов'язаний у першу чергу з креативністю людей (працівників).

Значущість управління як науки і 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 вважаються Анрі Файоль (заклав основи єдиної теорії управління), Фредерік Тейлор (розробив принципи раціонального управління людьми), Гарінгтон Емерсон (теорія ефективної діяльності організації), Генрі Форд (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 у кількості, що максимізує різницю між виручкою та витратами, а управління організацією розглядалося з точки зору оптимізації її виробничої функції.

У 1920-х рр. були закладені 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 і розподілу ресурсів. Одним із типів планування стало бюджетування, яке розглядалося як основний

економічний документ функціонування операційного середовища організації.

У 1930-х рр. було 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 створює нову комбінацію виробничих факторів для виробництва нового продукту, опанування нового сегмента діяльності або запровадження нової технології, причому в такому випадку інновації виступають засобом конкурентної боротьби. У роботі «Економічні цикли», що вийшла у 1939 р., Й.Шумпетер розвинув інноваційну теорію, розглянув нововведення з точки зору 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 впровадив нове технологічне рішення у виробництво, не зупиняється, а розповсюджує 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). Акцентувалася увага на необхідності стратегічного контролю за виконанням контрактів (Р.Коуз). Розглядалися питання визначення трансакційних та адміністративних витратків, співвідношення між ними.

У 1940-х рр. у наукових розвідках переважали ідеї неокласиків, які вважали основним принципом управління побудову гармонійних людських відносин між членами колективу. В 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 використовуватися кількісні методи аналізу. При виборі та обґрунтуванні управлінських рішень почали використовувати 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 [72; 73; 291]. Вчений 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 в залежності від конкретних економічних реалій.

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

Було зроблено 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 в цілому 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 у майбутньому задані тренди не завжди мають місце.

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

У 1960-х рр. розвивається система та методологія стратегічного планування (як найважливішої складової стратегічного управління). Вважається, 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, можливий на основі стратегічного планування. Згодом на основі методології стратегічного планування були розроблені наступні 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, якою передбачалося, що 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 темпи зростання активів та ресурсів організації [297]. Поведінкова теорія пропонувала ідею, що організація у 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 [284; 313].

У 1965 р. Ігор Ансофф видав знамениту працю «Корпоративна Стратегія» [12], в якій було викладено розуміння стратегії як сукупності аналітичних процедур, в першу чергу на основі методології так званого аналізу розривів. Учений запропонував під дефініцією «розрив 2 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 було проводити оцінювання готовності економічної організації до викликів зовнішнього середовища, а також набутий потенціал для реакції (адаптації) до цих викликів.

Популярність серед вчених та практиків отримала концепція «Бонстонська 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. Особлива увага приділялася роботі із споживачами, які розглядалися як партнери організації.

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

У 1970-х рр. вчені 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 організаціями більшість практиків ставилися критично. В 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. Вказане 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 в процесі функціонування економічної організації. Ризики можуть бути внутрішніми (непрофесійні працівники, помилки у плануванні, розкрадання активів тощо) і зовнішніми (зміни законодавства, страйки, природні катаклізми тощо).

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

У 1973 р. Р.Нельсон і С.Вінтер розробили еволюційну теорію організації, в якій стратегічне управління розглядалося з позицій реакції організації на зміни зовнішнього середовища з урахуванням наявних та нових внутрішніх правил (стандартів, рутин), сукупність яких отримало назву генотип. Організація розглядалася як особливе утворення, яке через взаємодію з іншими членами економічної популяції, вступаючи у конкурентну боротьбу немов би на основі еволюційного відбору, повинна забезпечити собі успіх (піднятися на вершину економічної еволюції), який пов'язувався із доступом до доходів або споживачів.

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 було 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 і повинна будуватися на основі широкого спектру економічних та позаекономічних компромісів.

У 1977 р. було сформульовано так звану політичну теорію, яка виходила з того, що у великих організаціях управлінський процес нагадує політичний, а стратегічне управління у 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, в першу чергу у великих, загострилася проблема взаємовідносин 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 було 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 у 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 працях викладено теорію родових (стандартних) стратегій, які організація може запровадити (прийняти) в залежності від комбінації певних умов розвитку внутрішнього та зовнішнього середовища. При цьому детально розглядається п'ять категорій ринкових суб'єктів – конкуренти, постачальники, замітники, покупці та так звані «нові учасники» [221; 307;308]. 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 у ці часи різними авторами (у тому числі і 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 у 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, як матеріальних, так 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 та внутрішнього середовища.

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

Сучасні загально визнані теоретичні парадигми стратегічного управління, що застосовуються в тому числі і провідними корпораціями, базуються на ідеях Кеніті Омае (теорія «стратегічної інновації»), яка рекомендує організаціям фокусувати свою діяльність на ключових факторах успіху, а також створювати відносні переваги, у тому числі 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. Як правило, потреба у 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 в процесі стратегічного управління має бути розроблена парадигма перспективного розвитку, що базується на еkleктичному 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 ХІХ сторіччя стратегічні проблеми домінували над оперативними. У першій половині ХХ с т. 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 поведіння в поточній конкурентній боротьбі, що привело 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 і динаміку підприємництва.

Офіційною датою народження стратегічного управління прийнято вважати 1973 р., коли в Нешвіллі (США) була проведена перша міжнародна конференція із стратегічного менеджменту. Перші книги про нього з'явилися десятиріччя раніше, а вже в 1972 р. стратегічний менеджмент визнали і стали практикувати світові лідери серед підприємств — „General Electric”, ІВМ, „Coca Cola”, „Texas Instruments Inc.” та ін. У 80-х роках зміни продовжувалися, причому таким темпом, що пророчити з впевненістю стало можливим тільки одне — подальше наростання нестійкості. П. Друкер визначив часи, які наступили, як «епоху без закономірностей». Д. Белл дав їй ім'я постіндустріальної епохи.

І.Ансофф чітко протиставив стратегічний менеджмент оперативному (тактичному), а підприємницький тип поведіння — прирощеному, При цьому як прирощений характеризувався такий тип поведіння організації, коли її розвиток припускає мінімальні зміни щодо традиційного поведіння, а як підприємницький тип —

цілеспрямоване прагнення до змін, що забезпечують перемогу в конкуренції і 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, слабо передбачуваним.

У чому ж полягала принципова відмінність запропонованого управліннями-новаторами стратегічного планування не тільки від оперативного (тактичного), але і 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 і 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 стосовно 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 і розвиток з парадигмальних позицій. Ґрунтовна класифікація такого роду представлена в книзі Г.Минцберга, 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, напрямок розвитку на базі прогнозу), як принцип поведіння (реально здійснювана на ринках), як перспектива (велике майбутнє організації) і як прийом (особливий маневр у конкурентній боротьбі).

Цими ж авторами названо десять основних наукових шкіл і дано визначення, що описують парадигми, принципове бачення їх прибічниками стратегічного управління як процесу. Перші три школи мають характер, що пропонує, — їхніх прихильників скоріше цікавить те, як повинні формуватися стратегії, ніж те, як вони в дійсності

розробляються. Наступних шість шкіл розглядають специфічні аспекти процесу формування стратегії. Їхніх прихильників цікавлять не стільки розпорядження ідеального стратегічного поведіння, скільки опис реальних процесів розробки стратегій. Остання з даної класифікації школа конфігурації включає в себе всі інші підходи, ґрунтуючи зміст стратегії, процес її формування, організаційну структуру і її оточення в послідовні стадії, що складають життєвий цикл організації.

1.2. Специфіка стратегічного управління в органах публічної влади.

За умови здійснення в нашій країні соціально-політичних перетворень, економічних реформ дії організацій та їх керівників не можуть зводитися до простого реагування на зміни, що відбуваються в усіх соціальних сферах. Сьогодні широко визнано є необхідність свідомого управління змінами за допомогою науково обґрунтованого механізму передбачення, регулювання, пристосування до мінливих зовнішніх умов функціонування організацій. Демографічні та етнічні зміни, оновлення парадигми освіти, освітніх технологій, запровадження інформаційно-комп'ютерних технологій, підключення до мережі Інтернет, інтеграція в Європейський освітній простір, розробка нових концепцій управління є чинниками, що суттєво впливають на основи діяльності шкіл. Останнім не завжди вдається без особливих труднощів задовольняти різні запити замовників освіти (учнів, батьків, окремих прошарків суспільства, культурно-етнічних груп, громадських організацій) і вимоги суспільства, запроваджувати інноваційні освітні концепції, нові технології управління, наукові підходи до навчання, виховання й розвитку учнівської молоді, управління школою; виступати гарантом інтелектуального, фізичного, морального, психічного розвитку і саморозвитку особистості. Багато вимог до школи з боку соціуму виникають несподівано, спонтанно і потребують миттєвої реакції суб'єктів управління. Це спонукає останніх самостійно визначати стратегічні дії в рамках школи, які відповідатимуть актуальним запитам споживачів і замовників освіти. Орієнтація школи на зовнішнє середовище, її спрямування на забезпечення розвитку соціуму мають бути покладені в основу

стратегічного управління. Так управління сприяє розв'язанню проблем довгострокового характеру, досягненню основних цілей організації, забезпечує школам можливість урахування й передбачення змін і використання з часом переваг взаємодії з соціумом.

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

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

Стратегічний менеджмент у державних органах тільки починає запроваджуватись і розробці стратегічних напрямів їх розвитку ще не надається належна увага. Ця ситуація зумовлена такими причинами:

- керівництво державних органів надмірно зорієнтоване на вирішення поточних завдань;
- немає стратегій розвитку окремих сфер, у яких функціонують державні органи;
- ініціативність керівників є низькою щодо запровадження прогресивних механізмів управління розвитком державних органів;
- недостатньо розвинуте стратегічне мислення у керівників функціональних підрозділів державних органів;
- керівники державних органів володіють недостатньою інформацією про реальні позиції очолюваної організації;

— не розроблені критерії ефективності функціонування державних органів, які виступали б орієнтирами для керівників усіх структурних підрозділів та працівників;

— у державних органах застосовуються жорстко регламентовані системи управління.

Поряд з наведеними вище причинами можна виокремити низку факторів, що спонукають керівництво розглядати діяльність державних органів крізь призму стратегічного підходу. До таких факторів можна віднести: підвищення вимог до державних органів з боку споживачів послуг; стрімкий розвиток управлінських технологій; необхідність прийняття управлінських рішень на основі компромісу інтересів різних організацій, громадськості, держави; запровадження принципів, що визначають залежність встановлення обсягів бюджетного фінансування державних органів від ефективності їх функціонування; необхідність залучення державними органами додаткових поза бюджетних коштів; проблема формування ефективних гнучких організаційних структур управління.

Стратегічний менеджмент є сферою діяльності вищого керівництва державних органів, 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. Під стратегічним управлінням доцільно розуміти сукупність передбачуваних дій, спрямованих на трансформацію організації з її наявного стану у стан бажаний, наперед фіксований та визначений з урахуванням факторів зовнішнього середовища.

На сьогодні немає єдиного визначення поняття стратегічного менеджменту. Стратегічний менеджмент ототожнюється зі стратегічним управлінням. Так, І. Ансофф у праці "Стратегічне управління" розкрив зміст цього поняття у такий спосіб: "Діяльність зі стратегічного управління пов'язана з постановкою цілей і завдань організації та з підтримкою ряду взаємовідносин між організацією і оточенням, що дозволяють їй домогтись своїх цілей, відповідають її внутрішнім можливостям і дозволяють залишатись сприйнятливою до зовнішніх вимог

О.С.Віханський під стратегічним управлінням розуміє таке управління організацією, яке опирається на людський потенціал як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на запити

споживачів, гнучко реагує і проводить своєчасні зміни в організації, які відповідають виклику з боку оточення і дозволяють досягти конкурентних переваг, що в сукупності дає можливість організації виживати у довгостроковій перспективі, домагаючись при цьому своїх цілей.

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.

Діяльність державних органів як складних систем визначається певним рівнем їх організованості, що залежить від кількості елементів, які утворюють системи якісного рівня розвитку та взаємозв'язків між ними. Відтак, перед державними органами постає завдання забезпечити синхронність розвитку всіх структурних підрозділів, налагодження взаємозв'язку між ними, зорієнтованість на досягнення організаційних цілей і на цій основі — органічно увійти у системи вищого рівня. Саме стратегічний менеджмент здатен забезпечити відповідність державної організації — як системи нижчого рівня, вимогам оточення — як складнішої системи.

Розвиток теорії управління дав можливість сформувати низку принципів стратегічного менеджменту, які слід враховувати організаціям та установам різних типів, у тому числі 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 рисами;

— чіткий організаційний розподіл завдань стратегічного управління і завдань оперативного управління.

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 державних органах виражається у таких моментах:

— стратегічний менеджмент забезпечує одночасно своєчасну реакцію державних органів на динамізм зовнішнього середовища та пошук компромісу між його елементами у процесі прийняття багаточільових рішень;

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

— розробка і реалізація стратегій державних органів здійснюється у 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 у процесі реалізації стратегій державних органів, закріплюються законодавчо-нормативними актами;

— ресурсне забезпечення розробки і реалізації стратегій державних органів переважно визначається обсягом бюджетного фінансування;

— процес стратегічного менеджменту державних органів зорієнтований на підвищення якості продукції, управлінських,

адміністративних, громадських послуг, на задоволення вимог і запитів "клієнта".

Необхідність використання концепції стратегічного менеджменту у системі управління державними органами зумовлена її спроможністю забезпечити довгострокову результативність та ефективність. Серед основних причин, що зумовлюють доцільність запровадження механізмів стратегічного менеджменту в державних органах, можна виокремити такі:

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

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

- здійснення декомпозиції цілей державних органів на відповідні підцілі, завдання та функції конкретних структурних підрозділів;

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

- забезпечення здатності державних органів 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 державним органам більшої керованості, оскільки наявності стратегічних планів є змога постійного порівняння досягнутих результатів з поставленими цілями та коригування стратегії;

- формування державними органами влади свого іміджу та раціональне використання ресурсів.

Стратегічний менеджмент не є універсальним типом управління, який забезпечував би державні органи 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 зворотній зв'язок. Такими управлінськими процесами є: аналіз середовища; визначення місії і цілей; вибір стратегії; реалізація стратегії; оцінка і контроль реалізації і стратегії.

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.

Таблиця 1.1

Тлумачення поняття «Стратегічне управління»

Автор	Зміст тлумачення поняття
1	2
Л. Антошкіна, В. Амел'їн [2, 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 [6]	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 [8]	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
З. Галушка, І. Комарницький [10, 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. Ігнатєва [17, 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 [57]	Стратегічний менеджмент – це процес, за допомогою якого менеджери встановлюють довгострокове спрямування організацій, установлюють специфічні виконавські цілі, розробляють стратегії для досягнення цілей з урахуванням зовнішніх і внутрішніх обставин і зобов'язуються виконати обрані плани дій

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.

У рамках нашого дослідження принциповим є розгляд трактувань стратегічного управління у сфері публічного управління. Необхідність стратегічного управління зумовлено тією обставиною, що прогнозування та передбачуваність майбутнього стає 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. Амелькін, 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 зумовлюють 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 [34, 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 надання адміністративних послуг, накопичення ресурсів, формування позитивного іміджу тощо);

– забезпечення довготривалих конкурентних переваг 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 їх внутрішнього потенціалу для зміни зовнішнього оточення, а не просто пристосування до нього [1]. Згідно думки Є. Мироненка, А. Остафійчук, І. Фоміченко, стратегія – це не тільки формальна програма, а обличчя організації, у нашому випадку вважаємо стратегію розвитку університету обличчям навчального закладу [32, с. 9].

Безперечно, стратегія розвитку органу публічної влади характеризує його особливості руху в майбутньому, які конкретні зміни будуть відбуватися. У науковому доробку з менеджменту та менеджменту в освіті зокрема 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. Стрікланд, 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 [61, с. 33]. На думку А. Діброви, Л. Діброви, Л. Богач, стратегія – генеральна програма дій, що виявляє пріоритети проблем і ресурси для досягнення мети [15, с. 7]. На думку О. Таран, 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 [53, 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» [50].

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 проєктів» [41, с. 35].

Н. Дребот, Л. Мороз, Б. Пшик уважають, 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 [16, с. 9]. В. Оберемчук підкреслює, що стратегія – це визначення перспективних орієнтирів діяльності підприємства на основі оцінювання його потенційних можливостей і прогнозування розвитку зовнішнього середовища» [35, с. 13].

Також трапляється тлумачення стратегії як набору правил та рішень, наприклад, І. Писаревський, О. Тищенко, М. Покогодна, 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 [51, с. 16]. На думку І. Ансоффа, стратегія – один з кількох наборів правил ухвалення рішення щодо поведінки організації [1, 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» [37, 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» [21, 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 [10, с. 22]. М. Портер вважає, що стратегія – це створення унікальної позиції на ринку за допомогою різноманітних дій, тому стратегія – це позиція, а саме розміщення визначних товарів на конкретних ринках [39].

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 [31]. На думку Б. Карлоффа, стратегія – це узагальнена модель дій, необхідних для досягнення поставлених цілей за допомогою координації та розвитку ресурсів компанії [20].

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 [38, 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, в органах публічної влади 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. Амел'кін, 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, їх 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 державних органів і застосувати її, керівництво повинно ретельно зважити всі фактори, що матимуть визначальний вплив на їх функціонування. Середовище державного органу 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 державний орган здійснюється шляхом оцінки та аналізу політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних, культурних, міжнародних та інших факторів, 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 державний орган слід враховувати два моменти. По-перше, всі елементи середовища непрямого впливу сильно взаємозалежні між собою. Тому їх вивчення й аналіз необхідно здійснювати системно, не тільки з відслідковуванням 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 різні державні органи різний і залежить від сфери функціонування, розміру, значимості останніх.

Вивчення середовища безпосереднього впливу на державний орган має спрямовуватись на аналіз стану тих складових зовнішнього середовища, з якими цей державний орган безпосередньо взаємодіє.

Основними компонентами середовища безпосереднього впливу на державний орган є: споживачі послуг, громадські організації, органи державної влади і місцевого самоврядування, постачальники товарів, робіт, послуг, партнери. Аналіз цих компонентів дає змогу встановити пріоритетність і доцільність діяльності державного органу, їх 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 державного органу розкриває ті можливості, потенціал, на які він може спиратись у процесі досягнення своїх цілей. Дослідження внутрішнього середовища державного органу доцільно здійснювати за такими основними зрізами: цільовим, функціональним, організаційним, кадровим, ресурсним, виробничим, маркетинговим, організаційної культури зовнішнього оточення та встановити лінії взаємозв'язку між ними, які в подальшому можуть використовуватись для формування стратегії державного органу.

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 буде орган публічної влади у майбутньому, ми зможемо саме зі стратегії розвитку. У разі розроблення такої стратегії розвитку, яка не дає можливості зрозуміти, яким буде орган публічної влади у 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 майбутнього для громадськості.

Так, О. Роїк, О. Азарова, М. Небаєва зазначають, що «бачення організації – це образний опис сенсу діяльності та перспектив розвитку організації» [42, 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 відрізняти його від інших завдяки його стратегічним установкам (місіям), які характеризують загальні цінності та принципи існування організації.

Дж. Савієр (G. Sawyer) зазначає, що місія організації виконує соціальну роль, основною метою якої є задоволення потреб населення [62, 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 зовні неї [60, с. 44].

Важливими елементами стратегічного менеджменту в державному органі є визначення місії та цілей. Цей процес містить три підпроцеси: формування місії державного органу; визначення довгострокових цілей; встановлення короткострокових цілей.

У спеціальній літературі місія організації розглядається в широкому і вузькому розумінні. *В 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 державного органу, в якому виражається його відмінність від інших подібних організацій.

Місія державного органу визначається з урахуванням таких основних факторів: 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 державного органу 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 в органі державної влади, оскільки через неї до працівників доводиться філософія організації, цінності і принципи, що лежать в основі функціонування державного органу;

— є основою для визначення і погодження цілей державного органу;

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

— розкриває для працівників сутність і зміст їх 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 їх працівникам.

Загальні напрями функціонування державного органу, визначені його місією, конкретизуються в цілях, що фіксують той конкретний стан, до якого в кожний момент часу прагне державний орган.

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

Управлінська цінність цілей забезпечується шляхом дотримання у процесі їх формування таких двох вимог: по-перше, цілі мають максимально повно відображати призначення та охоплювати всі аспекти діяльності державного органу, 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 органів включає стратегічні, тактичні та оперативні цілі. Стратегічні цілі державних органів визначаються положеннями законодавчих, нормативних актів, програмними документами діяльності органів державної виконавчої 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 державних органів та їх 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 [43, 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 [526].

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

Третє питання щодо стратегічного розвитку навчального закладу пов'язане з ухваленням управлінських рішень щодо способів досягнення нового якісного стану навчального закладу. На цьому етапі мають бути визначені й конкретизовані основні стратегічні вектори розвитку навчального закладу, 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 [26, 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» [44, 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 у міру 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 [10, с. 30 – 31].

Стратегічний контекст розвитку навчального закладу полягає в необхідності постійного узгодження стратегічних планів з його поточним станом. Зазначимо, що орієнтація навчального закладу на стратегічний розвиток відрізняється далекоглядністю та прагненням досягати тих цілей, які сприятимуть отриманню серйозних переваг та першості на освітньому ринку. Отже, у цьому випадку йдеться не про одноразове досягнення термінових переваг навчальним закладом, а про систематичне здійснення управлінських дій, які гарантують неперервне інтелектуальне та економічне зростання навчального закладу. Отже, теоретико-методологічну значущість для розв'язання завдань моделювання стратегічного розвитку навчального закладу має

концепція стратегічного планування. Розглянемо найбільш відомі визначення зазначеного феномену.

Таблиця 1.5

Тлумачення терміна «стратегічне планування»

Автор	Зміст тлумачення
М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі [30, с. 236]	Стратегічне планування – набір дій та рішень менеджменту, який призводить до вироблення конкретних стратегій, які допомагають організації в досягненні її цілей
Т. Пічугіна, С. Ткачова, О. Ткаченко [38, 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 [54, с. 10]	Стратегічне планування (управління на основі передбачення змін) – система планування з метою передбачення ситуацій й підготовки підприємства до майбутнього, яка базується на врахуванні пріоритетів зовнішнього середовища
Дж. М. Брайсон [7, с. 5]	Стратегічне планування – це набір концепцій, процедур та засобів, призначених допомогти лідерам і менеджерам упоратися з цими завданнями
В. Щелкунов, В. Загоруйко, С. Подреза [49, 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 навчального закладу 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.

Зауважимо, що чіткі уявлення про стратегічний розвиток навчального закладу фіксуються в певних документах, а саме у стратегіях, стратегічних планах, програмах та проектах. В. Хачванкян стверджує, що стратегічний план слід розглядати як програму, яка спрямовує діяльність підприємства протягом тривалого періоду часу, одночасно враховуючи постійно змінюване середовище бізнесу» [59, 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» [38, 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 обґрунтовані й установлені 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 [52, с. 17].

Наголосимо, що програма розвитку навчального закладу може не мати стратегічного контексту, оскільки може передбачати перспективний розвиток. Своєю чергою, Д. Арутюнова дає визначення програми: «Програма – це комплекс заходів, спрямований на реалізацію обраної стратегії або стратегічного завдання, який збалансований за термінами, виконавцями та ресурсами. Кожна програма містить різні роботи, у ході яких розв'язується загальне завдання [3].

У практиці стратегічного управління вітчизняних навчальних закладів наявне ототожнення стратегії розвитку та стратегічного плану. Зазначимо відмінності цих елементів моделювання стратегічного розвитку навчального закладу. Стратегія розвитку надає загальне уявлення щодо майбутнього навчального закладу, 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 [7, 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 [63].

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 навчального закладу, 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 [3]. 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 [347, с. 37].

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

Концепція стратегічного управління освітньою організацією – це система поглядів, ідей, положень, уявлень, що зумовлюють мету,

завдання функціонування та розвитку, механізми суб'єкт-об'єктної взаємодії, характер відносин всередині освітньої організації, урахування факторів впливу середовища (як внутрішнього так і зовнішнього) на її розвиток [258, с. 88].

1.3. Концепція стратегічного управління в органах публічної влади

Ще одним етапом стратегічного менеджменту є розробка стратегії державного органу. Стратегія — це довгостроковий, якісно визначений напрям розвитку організації, що стосується сфери, засобів і форм її діяльності, системи взаємовідносин усередині організації, а також позиції організації в навколишньому середовищі, що приводить організацію до її цілей. Таке розуміння стратегії виключає детермінізм у поведінці державних органів, що є відголоском надмірної централізації в управлінні ними. Визначаючи напрям розвитку, стратегії державного органу залишають свободу вибору з урахуванням ситуації, що запитує, інтереси, вимоги споживачів послуг змінюється, несуть у собі можливість отримання переваг від змін у середовищі функціонування.

Стратегії притаманні довгостроковість та впровадження інновацій. Основне завдання, яке вирішує стратегія, — впровадження інновацій та змін в організації шляхом розподілу ресурсів, адаптації до зовнішнього середовища внутрішньої координації та передбачення майбутніх змін у діяльності.

На формування стратегій державних органів впливають багато факторів, набір і взаємодія яких має специфічний характер для кожного з них.

До основних факторів, що впливають на формування стратегії державного органу, можна віднести такі: стан розвитку сфери і позиція державного органу в ній; цілі державного органу;

потреби клієнтів; наявність необхідних ресурсів; кадровий потенціал; зобов'язання державного органу за попередніми стратегіями; ступінь залежності від зовнішнього середовища; часовий фактор; цінності і культура державного органу.

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, в тому числі освітніх послуг; GE — бізнес-екран);
- метод координації та інтегрування видів діяльності, які можуть бути диверсифіковані.

Процес вибору стратегії державного органу, як і будь-якої державної організації, доцільно здійснювати у 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 державного органу 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 державного органу 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 державного

органу, 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 прослідковуються, а оцінка ступеня невизначеності дуже ускладнена. Можливі варіанти в стратегії державної установи (організації), як правило, не виключають один одного і можуть по-різному комбінуватись.

На цьому етапі формування стратегії державний орган повинен оцінити перспективи свого 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 функціональних і управлінських можливостей державної організації.

Четвертий етап розробки стратегії полягає у виборі однієї або декількох найкращих стратегій. Державний орган вибирає той варіант, 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 у державному органі, які дозволили б перевести його в такий стан, в якому він буде готовий до реалізації стратегії.

Досвід функціонування організацій свідчить про необхідність дотримання у 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 у 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 цілі.

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, їх коректності і 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 у державному органі, 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 державними органами.

У спеціальній літературі наводиться певна послідовність етапів стратегічного контролю, яка може бути застосована у системі стратегічного менеджменту державних органів.

Першим етапом стратегічного контролю є встановлення показників, за якими буде проводитись оцінювання реалізації стратегії.

Вважається, 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 і відслідковування 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 і провести коригування в поведінці державного органу. Коригування може стосуватись як засобів досягнення цілей, так і самих цілей.

Коригування стратегії державного органу здійснюється за такою схемою:

— перегляд параметрів контролю, щоб з'ясувати, наскільки вибрані параметри контролю і визначені 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, в якому функціонує державний орган. У випадку, коли зміни в середовищі роблять неможливим досягнення цілей, останні повинні бути скориговані. Однак, якщо середовище дозволяє державному органу 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 державного органу слід шукати в її структурі або у системах інформаційного забезпечення, або ж у функціональних системах забезпечення діяльності. Коли тут все 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 удосконалення мотивації, підвищення кваліфікації кадрів, організації праці тощо.

Ф. ван Вейрінген визначив переваги і недоліки стратегічного управління.

До переваг стратегічного управління він зараховує:

- можливість ідентифікації школи із зовнішнім середовищем;
- вироблення широкого погляду на організацію;
- визначення перспектив розвитку організації;
- можливість використання альтернатив і вибору ступенів свободи організації;
- можливість обговорення та критики;
- створення системи обміну інформацією, зумовлене реалізацією різних напрямів розвитку організації;
- можливість виявлення негативних явищ дійсності. До недоліків стратегічного управління належать:
 - необхідність більшого обсягу інформації, ніж має організація;
 - необхідність проведення великої роботи, винагорода за яку вельми незначна;
- висування ідей, які неможливо реалізувати.

1.4. Особливості системи стратегій державного органу

Багатоаспектний характер діяльності державних органів, зорієнтований на досягнення комплексу взаємопов'язаних цілей, з одного боку, та необхідність забезпечити функціонування всіх структурних підрозділів державних органів у стратегічному режимі — з другого, зумовлює доцільність формування системи стратегій. У спеціальній літературі така система стратегій отримала назву "стратегічний набір".

Враховуючи, що кожному конкретному державному органу притаманний свій набір відмінних характеристик та особливостей, специфічних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, кожен з них має свою конкретну систему стратегій. І хоча система стратегій кожного державного органу є по-своєму неповторною, можна провести деяку їх типологію та визначити загальні підходи до формування систем стратегій державних органів.

Діяльність державних органів характеризується значною специфікою, а тому до системи їх стратегій доцільно включити: загальні, функціональні, ресурсні, операційні стратегії.

Загальні стратегії — це стратегії державного органу, що визначають напрями (стратегічні орієнтири) його розвитку в цілому, спрямовані на задоволення потреб споживачів у певних видах послуг та досягнення поставлених цілей.

Відповідно до того, що державний орган зазвичай спеціалізується на одному виді діяльності, в межах якого ним пропонуються послуги споживачам і реалізуються закріплені завдання, загальні стратегії його розвитку збігаються з діловими стратегіями. Організація взаємовідносин державних органів з контактними аудиторіями у форматі "підрядник — клієнт" зумовлює зосередження його уваги на формуванні пропозиції у вигляді послуг вищої якості.

На забезпечення створення цінності — здатності послуги задовольняти потреби, запити, інтереси споживачів (населення, організацій) — і зорієнтовані загальні стратегії державних органів. 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 їх очікування від послуги, вони будуть задоволені і відповідно для них буде створена цінність.

Внутрішньо притаманні ознаки послуги — це ті вигоди, що надаються споживачу. Вони можуть бути розглянуті з огляду двох груп: основна послуга і 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.

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

Ціна є відображенням витрат, які здійснює споживач для одержання послуги. Вона включає ціну, що нараховується державним органом (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".

Тому державні органи 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, або організації, 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 відчуваються до, під час і після виконання послуги.

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.

Державні органи також можуть створювати цінність для споживачів, покращуючи якість послуги. Тобто можна створювати цінність, проєктуючи основу послуги так, щоб передбачити потреби споживачів і додаткові послуги, що цінуються ними.

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

Будь-яка загальна стратегія базується на обраних загальних конкурентних стратегіях, розгорнену характеристику яких дав М. Портер. Між загальними та загальноконкурентними стратегіями прямий зв'язок: обираючи загальноконкурентну стратегію, організація визначає те, у який спосіб вона планує досягти своїх стратегічних орієнтирів.

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 вибраного сегмента товарами і послугами, що найбільш повно відповідають їх смакам і вимогам.

Специфіка створення середовища функціонування державних органів, яка виражається в чіткому законодавчо-нормативному закріпленні їх цілей і завдань, зумовлює зосередження їх підходів на

розробці стратегії фокусування. Ціль стратегії фокусування полягає в тому, щоб краще виконувати роботу з обслуговування споживачів послуг певного цільового сегмента, який визначений для державного органу 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 у конкретному сегменті.

У контексті характеристики стратегій державних органів особливої уваги вимагає характеристика функціональних стратегій. Функціональні стратегії — це стратегії, що визначають план управління поточною діяльністю окремих підрозділів або функціональних напрямів у визначеній сфері діяльності. Функціональні стратегії належать до забезпечувальних стратегій, що визначають стратегічну орієнтацію підрозділів та функціональних підсистем управління державним органом і цим самим сприяють реалізації загальної стратегії останнього. Важливе значення функціональних стратегій полягає у визначенні управлінських підходів для досягнення намічених функціональних цілей державного органу.

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

Функціональні стратегії, як і інші забезпечувальні стратегії, взаємопов'язані та взаємозумовлені із загальною стратегією. А це означає, що у випадку неможливості реалізації функціональних стратегій слід переглянути загальну стратегію. Важливо також забезпечити взаємозгодженість функціональних стратегій з тим, щоб домогтись якомога кращої реалізації загальної стратегії.

Формування і реалізація стратегій державних органів зумовлює трансформацію і їх функціональної структури, у процесі якої з'являються, набувають одного змісту одні функції і послуги, звужуються та зникають інші. Трансформація функціональної структури зумовлює зміну організаційної структури державного органу, у процесі якої має місце організація нових, об'єднання, ліквідація структурних підрозділів. Це забезпечує передумови формування широкого набору функціональних стратегій державного

органу, що включає як стратегії розширення, так і стратегії звуження чи ліквідації певних функціональних підсистем.

Для того щоб функціональні стратегії сприяли формуванню ефективного функціонального потенціалу державного органу, кожна з них повинна розглядатися з урахуванням таких факторів: 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 міжфункціональної координації.

На думку більшості дослідників, взаємозв'язок між організацією та зовнішнім середовищем є характерною ознакою стратегії. Варто навести таку історичну довідку: термін «стратегія» запозичений з військового лексику і в перекладі з грецького означає «мистецтво генерала». Так, Е.Боуман розглядає стратегію як «інституціональну сферу, яка визначає головним чином відносини між організацією та її середовищем».

Стратегія — це «5 P»:

plan (план) — свідомо вибрана послідовність дій;

ploy (хитрість) — «маневр» (з метою «обійти» конкурента);

position (позиція) — місцезнаходження в середовищі;

perspective (світогляд) — особистий спосіб світосприйняття;

preference (перевага) — забезпечення конкурентної переваги [18].

Серед основних функціональних стратегій державних органів можна виокремити: маркетингову; виробничу; управління персоналом; структурних перетворень.

Маркетингова стратегія — це стратегія, у якій відображається певне поєднання окремих складових маркетингового комплексу. Орієнтуючись на цей комплекс підрозділи державного органу прагнуть досягти поставлених цілей *Виробнича стратегія* — це функціональна 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 державного органу, спроможного забезпечити досягнення його стратегічних цілей та реалізацію місії.

Стратегія структурних перетворень — це стратегія формування організаційної структури державного органу, яка була б здатна забезпечити реалізацію його загальної стратегії.

Формування відносин державних органів зі споживачами послуг у форматі "підрядник — клієнт" актуалізує роль маркетингових стратегій у забезпеченні ефективної діяльності державного органу. Маркетингова стратегія покликана забезпечити перетворення маркетингових можливостей у високу результативність державного органу.

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, їх очікуванням та пошуку нових способів стимулювання персоналу;
- розробка системи надання послуг, яка передбачала б 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, що стосуються 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;
- встановлення тісного взаємозв'язку між якістю надання послуг і системою стимулювання працівників.

У державних органах, що в більшості випадків спрямовують свою діяльність у напрямі надання послуг, загальноприйнятого методу організації маркетингу немає. Однак для забезпечення їх ефективного функціонування, діяльність (надання послуг) і маркетинг (задоволення клієнта) слід розглядати як єдине ціле. Тому дуже важливо, щоб кожен працівник державного органу був зорієнтований на маркетинг — контактуючи зі споживачами управлінських, адміністративних, громадських послуг, орієнтуватися на їх запити, потреби, вимоги.

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

Принципи менеджменту в діяльності державного органу 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 державного органу 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 вектору, цільових функцій і пріоритетних напрямів, а й узгодження технологічних процесів і механізмів реалізації, а також урахування можливих негативних наслідків, пов'язаних із руйнуванням системоутворюючих 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, в 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 усіляко йому запобігати. З позиції наукового підходу, цього можна досягти лише шляхом системного розв'язання проблем розвитку об'єкта спостереження з урахуванням як екзогенних, так і ендегенних чинників. Отже, стратегія – це узагальнена сукупність взаємозалежних рішень, що визначають пріоритетні напрями розвитку системи відносно переведення її з існуючого стану в бажаний, а також узгоджених дій, спрямованих на реалізацію певних цілей і завдань з урахуванням ресурсних можливостей, комплексу впливів екзогенних та ендегенних 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 у результаті до ресурсної асиметрії та втрати часу, що спричинить занепад інших

складових 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 вищезазначеного, у 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, у тому числі корисних. І навпаки переважання незалежності елементів спричинять протиріччя між ними і наближення до хаосу. Будь-яка система обирає ступінь регулювання розвитку в той або інший бік до цілісності або адитивності. Виходячи з цього, слід зауважити, 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, слід констатувати 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 властивих їй об'єктивних закономірностей і тенденцій, що супроводжуватимуть досягнення визначених цілей, об'єктивних умов, в яких відбуваються відповідні процеси, та їх суспільної цінності і значущості. Проте справжню суспільну цінність об'єктивізація управління набуває в галузі відтворення соціальних умов життя. Тому публічне управління тим ефективніше, чим більше наявних можливостей відтворюється суспільних благ. При цьому, не ставлячи під сумнів технології сучасного публічного менеджменту, слід зауважити, 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 новітньої 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 треба зауважити, що відповідний концепт є неприйнятним, коли йдеться про реалізацію державних зобов'язань, що є очевидним для будь-якої соціальної держави. Стосовно 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 і має не паразитувати, а служити йому шляхом внесення свого вкладу у формування суспільного продукту. Тобто повинні бути чіткі і зрозумілі та неупереджені для всіх правила, які дозволять розвиватися як людині (особистості), так і зміцнюватися державі, окремій галузі, регіону. Таким чином, 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 їх рівновагу. Стосовно підвищення ефективності реагування на запити суспільства під час формування та реалізації стратегій за умов трансформаційних перетворень слід наголосити передусім на необхідності забезпечення поліцентрованості у процесі дотримання балансу інтересів суб'єктів багаторівневого публічного управління. Йдеться про поєднання різних форм управління за рахунок використання більш гнучких, мережових 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.

1.5. Елементи системи стратегічного управління

Методологічною основою стратегічного управління є системний підхід, згідно з яким організацію характеризують такі особливості: змінність окремих її параметрів; унікальність і непередбачуваність поведінки системи в конкретних умовах; здатність змінювати структуру та формувати варіанти поведінки, протистояти руйнівним тенденціям, адаптуватися до зміни умов; прагнення до формулювання цілей усередині системи.

Стратегічне управління складається з окремих елементів. За класифікацією американської консалтингової фірми "Мак-Кінсі" доцільно розрізнити такі елементи: стратегія, структура, стиль, кадри, мистецтво управління, участь у розподілі доходів. Однак найчастіше стратегічне управління організації розглядають як систему з трьох елементів: а) стратегія, як сукупність управлінських рішень щодо перспективного її розвитку; б) відповідна структура управління, зорієнтована на розроблення і впровадження стратегії; в) організаційна культура. Вважають, що організаційна структура, окреслюючи межі підрозділів і встановлюючи формальні зв'язки між ними, є "скелетом" організації, а організаційна культура — своєрідна її "душа", яка виробляє "правила гри" в колективі.

Стратегію організації вважають центральним поняттям у теорії стратегічного менеджменту. Наявність стратегії можна виявити у будь-якій організації, інколи навіть без втілення її в певних документах (без формалізації). Пояснюється це тим, що організація не може

постійно змінювати свій курс, вести абсолютно гнучку політику й одразу ж реагувати на зміни в середовищі. Це допомагає менеджеру діяти відповідно до стратегічної лінії поведінки організації, виявляючи при цьому максимальну самостійність.

Організаційна структура. Здійснення стратегічної та оперативної діяльності вимагає різних організаційних структур. Організаційна структура управління – це упорядкована сукупність служб, відділів, підрозділів і окремих посадових осіб, що знаходяться у взаємозв'язку і співвідпорядкованості і виконують певні управлінські функції. Багато організацій, які сформували структуру для вирішення внутрішніх оперативних проблем, зустрічаються з певними труднощами під час вибору та реалізації стратегій. Більш того, стратегічні та оперативні структури можуть вступати в протиріччя. Водночас формування нової стратегії здебільшого вимагає перегляду існуючої 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.

Організаційна культура. Порівняно новим елементом стратегічного управління вважають організаційну культуру, тобто систему цінностей, вірувань, традицій, норм поведінки, які культивуються в організації. Складовими 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 взаємовідносин в організації; правила, за якими ведеться "гра"; атмосфера в організації і стиль взаємодії з 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.

1.6. 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 декількох 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 і уточнюються керівником під час їх 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 впровадження 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 (в 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 і 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 існуючої 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 і 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 напрямку їх досягнення.

Кінцевим «продуктом» процесу вибору й реалізації стратегії є нова комбінація товарів, ринків і технологій, розроблених в організації. Перехід до нової позиції вимагає перерозподілу ресурсів, з чого можна зробити висновок, що процес прийняття стратегічних рішень відповідає традиційним рішенням про вкладення капіталу. Однак прийняття стратегічного рішення на відміну від традиційного, передбачає контроль за змінами у зовнішньому середовищі та пошук прийнятних варіантів випуску нових продуктів; пропонує розподіл ресурсів між наявними можливостями і тими, які можуть з'явитись; оцінює результати освоєння нового продукту і ринку; визначає варіанти, в яких організація має незаперечні конкурентні переваги тощо.

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 установалення цілей та визначення стратегій їх досягнення). Проте, стратегічне управління, що являє собою комплексний інноваційний процес, не може відбуватись ізольовано від того, що відбувається на підприємстві: кризові ситуації, конфлікти або, навпаки, прориви в ту чи іншу сферу знань і діяльності. Стратегічне управління не може розглядатися як робота винятково менеджерів вищого рівня управління.

Запитання для перевірки знань

1. *Що означає термін «стратегічне управління»?*
2. *Якими тенденціями розвитку світової економіки була зумовлена поява концепції стратегічного управління?*
3. *Назвіть характерні риси, які притаманні сучасній концепції стратегічного управління.*
4. *Охарактеризуйте основні недоліки стратегічного управління.*

5. Назвіть основні фази еволюції стратегічної концепції.
6. Визначте характерні риси бюджетування як першого етапу стратегічного управління.
7. Перерахуйте переваги та недоліки поточного бюджетування.
8. Охарактеризуйте довгострокове планування як один із етапів розвитку стратегічної концепції.
9. Наведіть особливості стратегічного планування у період 60х-70х років.
10. Які причини зумовили появу концепції стратегічного управління у 70-их роках.
11. Які характерні риси стратегічного підприємництва? Які причини зумовили його появу?
12. З яких елементів складається стратегічне управління?
13. Що таке стратегія? Чому саме стратегія є визначальним елементом стратегічного управління?
14. Що таке організаційна структура управління організацією? Які її основні складові?
15. Охарактеризуйте основні типи організаційних структур управління організацією.
16. Дайте характеристику чотирьом рівням розробки стратегії.
17. Що таке організаційна культура? Яким саме чином вона буде впливати на систему стратегічного управління організації?
18. Які п'ять взаємопов'язаних етапів включає стратегічне управління?
19. Як поділяється середовище підприємства згідно методики стратегічного аналізу?
20. Що таке місія підприємства. Як вона повинна бути сформульована?
21. Охарактеризуйте етап вибору та виконання стратегії.
22. Чому при реалізації стратегії необхідний контроль?

РОЗДІЛ 2. МОДЕЛЮВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ОРГАНУ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ.

2.1. 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 органу. 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 ефективне й результативне 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 у процесі розроблення стратегії розвитку органу публічної влади та у її структурі. З'ясовано, що стратегії розвитку кожного окремого розвитку органу публічної влади 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 уживані інструменти 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 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;
- установлення системи стратегічних пріоритетів;
- опитування стейкхолдерів органу публічної влади;
- оцінювання ініціатив персоналу щодо стратегічного розвитку органу публічної влади;
- 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 органу публічної влади та його середовища, шляхів досягнення майбутнього стану організації, інструменти моделювання стратегічного розвитку органу публічної влади систематизовано за чотирма основними групами, а саме: інструменти, які дозволяють здійснити стратегічний аналіз розвитку органу публічної влади (з'ясування реального стану розвитку органу публічної влади), формування стратегічної інформації (оцінювання минулого й теперішнього стану органу публічної влади), розробку стратегії розвитку органу публічної влади 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 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 орган 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 [3, с.70].

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 суттєвим 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 орган 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 у практиці управління підприємствами. Уважаємо, що використання зазначеного аналізу щодо моделювання стратегічного розвитку орган публічної влади дозволяє більш повно дослідити середовище органу публічної влади складних умовах конкуренції.

SNW – це абревіатура трьох англійських слів, що означають: S – Strength – 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 [6].

Одним з найменш поширеним в 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. [2].

І. Зенкіна запропонувала формулу аналізу стратегічних розривів «Бажане – Досягнуте = Необхідне (тобто стратегічний розрив)» [Там само, с. 107]. Отже, за допомогою такого інструменту, як аналіз стратегічних розривів маємо змогу виявити невідповідності між

бажаним та досягнутим. Застосування GAP-аналізу для багатьох вітчизняних органів публічної влади 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 у 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 органів публічної влади мають урахувати 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 органу 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 кожного окремого органу публічної влади у зовнішньому середовищі. Розроблення стратегічних цілей органу публічної влади без урахування результатів бенчмаркінгу надає розвитку органу публічної влади ризик 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 органу публічної влади, 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 орган 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» [1, 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 складають 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 орган публічної влади 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 показників результативності, як затрати, якість, рівень обслуговування клієнтів та оперативність [4]. 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 перетворенням 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 у 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 [5, 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 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 підцілей;
- формулювання стратегічних завдань;
- визначення шляхів досягнення стратегічних цілей;
- визначення термінів досягнення стратегічних цілей та підцілей;
- розроблення системи критеріїв оцінювання досягнення стратегічних цілей та підцілей 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 органу публічної влади, 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 розвитку органу публічної влади. Від правильності та доцільності інструментів моделювання стратегічного розвитку органу публічної влади залежить ступінь розвитку та ступінь стабільності функціонування органу публічної влади.

2.2.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 органу публічної влади в задані моменти часу.

Першорядне значення технології моделювання стратегічного розвитку органу публічної влади полягає у визначенні та розробленні шляхів переведення органу публічної влади 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 функціональних 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, функціональна). 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 органу публічної влади в майбутньому. Здійснення стратегічних змін органу публічної влади узгоджується з організаційними, ресурсними можливостями органу публічної влади та з урахуванням усіх чинників зовнішнього середовища.

По-друге, стратегічні зміни можуть бути викликані незадовільними результатами діяльності органу публічної влади (зростанням конфлікту всередині органу публічної влади), 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 органу публічної влади 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 органу публічної влади;

- 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 органу публічної влади у зовнішньому середовищі, конкретизації ключових чинників успіху. Аналіз інтересів стейкхолдерів допомагає не тільки виявити проблеми органу публічної влади, а й допомагає спрямувати основну діяльність органу публічної влади, 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 органу публічної влади; вірогідність досягнення та привабливість можливостей та 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.

Взагалі, важко переоцінити роль керівника і вищого управлінського персоналу в розробці стратегії. Так, залежно від участі керівників і виконавців, А. Томпсон розрізняє такі підходи: 1. Одноосібний підхід. В цьому випадку керівник є головним стратегомархітектором, 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 органу публічної влади 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, результатів оцінювання стратегій інших органів публічної влади 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 органу публічної влади (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: незрозуміння, як це можна зробити; ускладнення отримання вихідної та вхідної інформації; тиск на менеджерів з метою отримання швидкої інформації; складна структура багатьох організацій [14].

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 органу публічної влади за умови прийняття обраних оптимальних управлінських рішень та розроблення рекомендацій з посилення або послаблення сильних сторін органу публічної влади.

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

в сильні для досягнення можливостей. Ухвалення управлінських рішень щодо корекції слабких сторін для попередження появи загроз.

Десятий крок розробки стратегії розвитку органу публічної влади. Формування бази конкурентних переваг органу публічної влади.

Одинадцятий крок розробки стратегії розвитку органу публічної влади. Розробка місії, візії, визначення цінностей та провідних принципів органу публічної влади.

На підставі стратегічної інформації формується візія органу публічної влади, тобто «образ» органу публічної влади через певний період часу. Візія характеризує бажаний стан органу публічної влади, задум суб'єктів моделювання стратегічного розвитку органу публічної влади. Отже, візію необхідно формувати як велику мету. Відповідно до сформульованої візії формується місія органу публічної влади. Наголосимо, що візія й місія мають формулюватися спільно та мають переконливо пояснювати напрями розвитку органу публічної влади.

Принципово важливим є те, що зміст місії органу публічної влади має відображати соціальний внесок органу публічної влади в систему публічної сфери та вирішення проблем споживачів.

Спираючись на правила формування місії підприємства В. Пастухової [37], пропонуємо правила розроблення місії органу публічної влади (табл. 4.4).

Таблиця 4.4

Правила розроблення місії органу публічної влади

Загальні вимоги до місії	Місія не повинна залежати від поточного стану органу публічної влади, форм, методів його роботи
	Місія не повинна бути догмою, тобто може змінюватися відповідно до змін у зовнішнього середовищі
	Місія повинна відображати прагнення до майбутнього, пріоритетність цінностей органу публічної влади

Вимоги до змісту місії	У місії повинні відображатися: <ul style="list-style-type: none"> – цільові орієнтири органу публічної влади; – філософія органу публічної влади (цінності та принципи органу публічної влади); – можливості органу публічної влади та засоби здійснення діяльності (ключові чинники успіху, ноу-хау); – можливе відображення іміджу органу публічної влади
Вимоги до формулювання місії	Формулювання місії повинно виключати можливість її різного тлумачення
	Формулювання місії не повинно відображати широкого її розуміння, оскільки зумовлює нечітке окреслення меж діяльності органу публічної влади
	Формулювання місії не повинно відображати вузького її розуміння, оскільки обмежує набір альтернативних шляхів та напрямів розвитку
	Місія не повинна обмежуватися конкретними періодом часу

Будь-який органу публічної влади має свої цінності та принципи, де цінності є ключовими орієнтирами органу публічної влади, а провідні принципи органу публічної влади – це принципи, якими керується органу публічної влади для досягнення стратегічних цілей.

Дванадцятий 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 (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, ми узагальнили основні правила формулювання цілей:

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

- цілі органу публічної влади мають бути амбітними, відповідати критерію: «важко, але можливо». Такі цілі постають орієнтиром і водночас стимулом для кадрового складу органу публічної влади. Неамбітні цілі не можуть забезпечити покращення іміджу органу публічної влади, покращення його конкурентної позиції;

- 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 ідентифікувати орієнтацію діяльності органу публічної влади. Неконкретні цілі свідчать про їхню «нестратегічність»;

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

- цілі мають бути розроблені відповідно до ієрархічного порядку, за якого цілі окремих структур органу публічної влади відповідають загальним цілям органу публічної влади.

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 [58, 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 органу публічної влади. На наступному етапі визначають показники та індикатори вимірюваності стратегічних цілей та 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, функціональними і функціонально-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 органу публічної влади 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.

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

Чотирнадцятий крок розробки стратегії розвитку органу публічної влади. Обговорення та затвердження стратегії розвитку органу публічної влади на загальних зборах, доведення запропонованої стратегії до персоналу органу публічної влади. 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 органу публічної влади;
- формулювання місії, візії, цінностей органу публічної влади;
- формулювання стратегічних цілей органу публічної влади;
- 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 органу публічної влади 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 вміщувати значну кількість заходів, які забезпечують підцілі та стратегічні завдання.

Для визначення стратегічних завдань необхідно здійснити декомпозицію шляхів досягнення стратегічних цілей, з метою усунення їх дублювання. Кількість шляхів залежить від складності досягнення стратегічної мети. Таким чином, 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 (рис. 4.3).

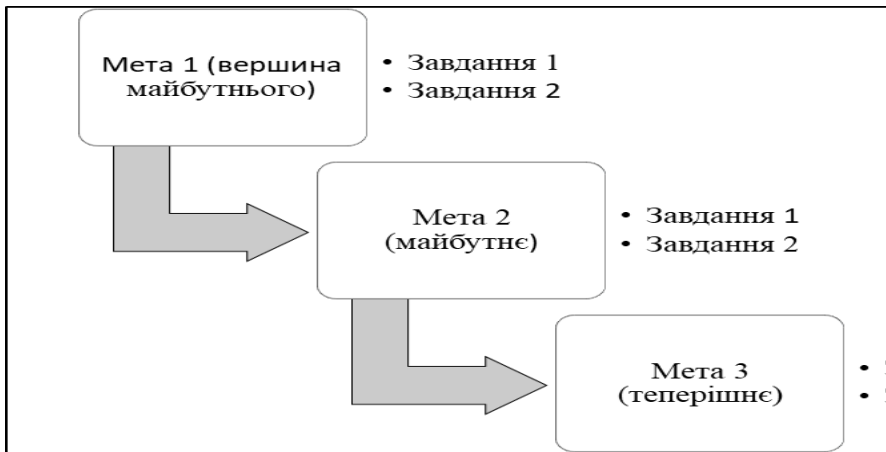


Рис. 4.4. Схема розроблення стратегічного плану від майбутнього до теперішнього

При розробленні стратегічних заходів необхідне здійснення їх оцінювання з метою виявлення їх реалістичності. Для цього пропонується оцінити 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. Таким чином основна частина роботи є визначенням дій і заходів, спрямованих на досягнення стратегічних цілей.

На наступному етапі – визначення способів перевірки та можливих відхилень при розробленні стратегічних заходів та завдань.

Для вдосконалення планування необхідне оцінювання можливих припущень. Визначення можливих припущень здійснюється за допомогою питань «...якщо...та..». Так, зазначається стратегічна мета й задаються питання до цієї мети, відповідно до яких крок за кроком виявляються можливі припущення. Усі можливі припущення, які можуть впливати на досягнення стратегічних цілей, прогнозуються й позначаються навпроти кожної стратегічної мети. До очікуваних результатів також ставляться питання за принципом «...якщо...та...», наприклад, стратегічна мета «якщо...та.. (ризик та умови) - 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 проєктуються 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 органу публічної влади;
- 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 розвитку органу публічної влади;
- формування системи стратегічних цілей та під цілей;
- 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 органу публічної влади з урахуванням інтересів стейкхолдерів;
- розробка місії, візії, цінностей органу публічної влади;
- розроблення стратегічних цілей органу публічної влади;
- 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 розвитку органу публічної влади;
- 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 органу публічної влади та розробляється майбутнє органу публічної влади. 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 структурованим та впорядкованим.

Під реалізацією стратегії розвитку органу публічної влади розуміють комплекс управлінських дій для забезпечення її виконання. Такий комплекс дій включає в себе 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 органу публічної влади;
- розподіл ресурсного забезпечення органу публічної влади для досягнення стратегічних цілей;
- фіксація поточних результатів у процесі досягнення стратегічних цілей;
- перегляд альтернативних стратегій органу публічної влади за необхідністю;
- розроблення системи винагород та стимулювання персоналу органу публічної влади відповідно до внеску щодо реалізації стратегії розвитку;
- створення корпоративної культури органу публічної влади, відповідно до якої орган публічної влади становить стратегічно зорієнтовану організацію.

Створення корпоративної культури, що підтримує стратегію, дуже важливе для її успішного виконання, тому що 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.

Стратегічне планування — це систематизовані та більш-менш формалізовані зусилля всього підприємства, спрямовані на розробку та організацію виконання стратегічних планів, проектів і програм.

У свою чергу, *розробка стратегічних планів* – це послідовний процес, що складається з кількох взаємопов'язаних етапів:

- визначення місії організації;
- встановлення цілей;

- визначення стратегій («стратегічного набору») та заходів щодо їхньої реалізації;

- передбачення послідовності дій у межах досить тривалого часу та закріплення її у планах, проектах і програмах різного типу, що є інструментами досягнення цілей та реалізації стратегій;

- організація виконання планових завдань;

- облік, контроль та аналіз їхнього виконання.

Останні два етапи є переходом до впровадження цілісної системи стратегічного управління, оскільки зумовлюють необхідність організаційно-аналітичної та контрольної-координаційної діяльності не лише в органах стратегічного планування, а й у ланках, де виконуються дії, визначені стратегічними планами та програмами.

Мета стратегічного планування — встановити певний порядок дій для підготовки ефективного функціонування конкурентоспроможного підприємства.

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

- цілевстановлення та цілереалізація — всі 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 дієвість планів, які цінні тим, що дають змогу досягти результатів;

- багатоваріантність, альтернативність та селективність — реакція на середовище, що змінюється, шляхом переходу на заздалегідь обгрунтовані та визначені альтернативи;

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

- наступність і послідовність — стратегічні зміни мають впроваджуватися в певному порядку з урахуванням досягнутих результатів і специфічних особливостей процесів та явищ;

- безперервність — стратегічна діяльність є складним процесом, зупинка якого повертає підприємства у початкову позицію;

- наукова та методична обгрунтованість — використання поширених науково-методичних підходів допомагає розробляти

реальні плани, узгоджені з параметрами зовнішнього та внутрішнього середовища;

- реалістичність, досяжність — врахування особливостей функціонування об'єкта, відносно якого розробляються стратегічні плани, та можливості досягнення певних параметрів;

- гнучкість, динамічність, реакція на ситуацію — врахування часових характеристик і характеру змін, що відбуваються на підприємстві згідно з етапами «життєвих циклів» (підприємства та пов'язаних з ним окремих підсистем); цьому сприяє наявність надійного зворотного зв'язку;

- 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 об'єднаних, послідовних, складних заходів.

Період (часові характеристики) стратегічного планування залежить від специфіки підприємства, його галузевої приналежності, рівня невизначеності та динамічності середовища. Так, на підприємствах різних галузей заміна технологічних процесів та оновлення продукції здійснюються через різні проміжки часу; їх, як правило, і враховують, визначаючи періоди, на які розробляються стратегічні плани:

- лісотехнічне господарство - 10—20 років;
- транспортне машинобудування та автомобілебудування - 10—20 років;
- хімічна та фармацевтична промисловість - до 10 років;
- електротехнічна промисловість - 5—10 років;
- легка промисловість - до 5 років;
- виробництво ЕОМ - 2—3 роки і т. д.

Збільшення «часового горизонту» не підвищує ефективність планів. Одним із факторів (особливо для малих підприємств)

підвищення якості планів є збільшення частоти планування (за рахунок корекції), вдосконалення змісту, що впливає суттєвіше, ніж подовжений період.

Переваги стратегічного планування не реалізуються самі по собі. Як кожне явище, стратегічне планування має характеристики, які в разі їх невдалого 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.

Характеристика бар'єрів стратегічного планування

1. *Негативний досвід.* У посткомуністичних країнах накопичено негативний досвід директивного планування, яке було проявом переважно командно-адміністративного, а не економічного методу керівництва. Відмова від застарілих прийомів і методів планування взагалі призвела до спростування планування на рівні підприємства: «старі» плани виявилися не потрібними, а для складання нових персонал не має знань, умінь і навичок, не створено інформаційно-методичне забезпечення та механізми розробки й реалізації планів, не встановлено нові взаємовідносини.

2. *Нерозвиненість теорії та методів планування.* Криза вітчизняних підприємств є специфічною за багатьма ознаками (наприклад, неплатежі, потенційно місткий ринок, низький рівень офіційних доходів), які теоретично не визначено та методично не обґрунтовано. Світовий досвід не дає відповідей на ці запитання у повному обсязі. Потрібні наукові дослідження для створення методів перетворення вітчизняних підприємств у ринково-орієнтовані фірми з якнайменшими втратами.

3. *Середовище.* Економіці України характерні невизначеність та нестабільність. Раптові або швидкі зміни, технологічні, організаційні та інші інновації, підвищення конкуренції, а також вплив багатьох інших чинників створюють враження про неможливість оцінки майбутніх шансів і загроз, а відтак майже унеможливають планування.

4. *Небажання встановлювати цілі та розробляти стратегії.* Відправна точка планування — мета, яка визначає орієнтир, до якого спрямована діяльність підприємства. Але не кожне підприємство

користується у своїй діяльності обгрунтованими цілями, оскільки сучасному керівництву притаманні недооцінка необхідності цільової спрямованості управління, небажання брати на себе відповідальність за наслідки досягнення чи недосягнення мети; страх помилитися та втратити авторитет з-поміж партнерів і підлеглих; відсутність знань і здібностей для встановлення цілей, а також відсутність мотивації.

5. *Опір змінам.* Будь-які зміни підвищують невизначеність у функціонуванні підприємства, що породжує спроби персоналу запобігти цим змінам і надалі використовувати звичні методи роботи. Цей опір проявляється у відстрочках дій (іноді — навіть у саботажі!), підвищенні витрат часу, грошей, МТР, а також у свідомому чи несвідомому намаганні «втопити» заходи, пов'язані з перетворенням системи. Розрізняють особистий, груповий опір та опір організацій. Чим вищий рівень змін має відбуватися, тим більшого опору змінам слід очікувати.

6. *Обмеження (матеріали, час і гроші).* Швидкій реалізації цілей, визначених у планах будь-якого рівня, завжди заважають усілякі обмеження. До загальних обмежень можна віднести: урядові заходи щодо регулювання окремих галузей, видів діяльності тощо; екологічні норми та обмеженість певних видів ресурсів, у тому числі людських певного рівня кваліфікації; високий рівень конкуренції в галузі або на певній території; нерозвиненість методів сучасного планування та нестача інформації тощо. Кожне підприємство в процесі планування мусить враховувати ці обмеження і передбачати в планах заходи щодо їхнього пом'якшення або усунення.

Подолання бар'єрів

1. *Початок процесу подолання бар'єрів «згори».* Процес перетворень має початися «згори». При чому це стосується як вищих ешелонів влади в державі, так і керівників кожного суб'єкта господарської діяльності. Кожен керівник має усвідомити важливість планування й планового розвитку керованої ним системи.

2. *Визнання існування обмежень.* План — це інструмент, який окреслює перспективу розвитку об'єкта з урахуванням існуючих нормативно-законодавчих, часових і ресурсних обмежень. Плани мають містити перелік заходів щодо пом'якшення або уникнення обмежень.

3. *Встановлення ефективних зв'язків.* Дійові та обгрунтовані плани можна розробити за участю всіх зацікавлених підсистем

усередині підприємства та інших організацій, які надають необхідну інформацію, беруть участь в узгодженні інтересів, висувають пропозиції щодо змісту планів і механізмів їхнього виконання. Ці проблеми можна розв'язати лише за допомогою добре налагоджених комунікаційних зв'язків.

4. Участь усіх підсистем підприємства у плануванні.

Важливим є те, що кожна посадова особа, яка бере участь у реалізації планів, має змогу впливати на швидкість виконання окремих заходів, їх порядок і зміст, проте такий вплив може мати, як позитивний, так і негативний характер. Доцільно залучати якомога більшу кількість фахівців — представників різних зацікавлених сторін. Це сприяє кращій обгрунтованості планів, їхній координації.

5. Перевірка та вдосконалення. Динамічне середовище створює умови, за яких коригування планів є необхідним. На етапі розробки планів треба передбачити процедури внесення змін (за яких умов, хто, в який термін і в якому порядку має право внести зміни), причому корективи не повинні сприйматися як «порушення правил», особливо тоді, коли нові заходи ведуть до вдосконалення планів.

6. Розробка альтернативних планів. Відхилення від спрогнозованих подій можуть бути досить значними. Тоді з метою запобігання кризі управління підприємством керівництво може перейти до виконання альтернативних (запасних) планів, які більшою мірою відповідають ситуації, що склалася.

2.3. Інструментарій реалізації стратегії і організація стратегічного контролю

Коли стратегічний план розроблено, перед керівництвом постає завдання перетворити його на дії і добрі результати. Якщо розробка стратегії, 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 ряд підзадач. Побудова організації, здатної здійснити стратегію, повинно 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 забезпечуючих систем вимагає:

- визначення і управління політиками і процедурами, що впливають на стратегію;
- розробки адміністративних і оперативних систем для дії в стратегічно критичних ситуаціях.

Розробка системи оплати і заохочення повинна включати:

– мотивацію організаційних одиниць і персоналу на користь реалізації стратегії;

- розробку системи матеріального і морального заохочення;
- розвиток управління по результатах.

Розвиток корпоративної культури стосовно стратегії включає:

- встановлення приватних 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 підприємства і сприянню стратегії;

– підтримка організаційних інновацій і нових можливостей; – участі в політиці реалізації стратегії,

підтримці виробничих можливостей і організаційного консенсусу;

- упору на етичні стандарти в поведінці;
- ініціативи коректуючих дій для поліпшення методів реалізації стратегії.

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

- чесність і дотримання закону;

- вирішення конфліктів інтересів; – доброзичливість в торгівлі і ринковій практиці;
- 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 підприємства;
- оплата по контрактах і векселях.

Загальними принципами діяльності підприємства можуть бути:

- першочергове значення споживачів і їх обслуговування;
- зобов'язання по якості;
- зобов'язання по інноваціях;
- повага до індивідуальності службовців і зобов'язання підприємства по відношенню до ним;
- важливість дотримання чесності, прямоти і етичних норм; – повага до акціонерів;
- повага до фірм-постачальників;
- корпоративне товариство;
- важливість захисту навколишнього середовища.

Основні принципи діяльності корпорації потрібні для розробки її структури, місцетва організації, відмітних переваг, бюджету, забезпечуючих систем, мотивацій, політик і процедур, культури. Чим глибше використання принципів в адміністративній практиці, тим могутніша стратегія може бути створена. Фірма МакКінсей розробила рамкову конструкцію для оцінки принципів в семи областях діяльності підприємства: 1) стратегії (strategy); 2) структурі (structure); 3) принципах, позиції і філософії (shared value); 4) підходах до штабної діяльності і її орієнтації на персонал (staff); 5) адміністративній практиці, процедурах щоденної діяльності, яка включає систему винагород, формальну і неформальну політику, розробку бюджетів, фінансового управління і контролю (systems); 6) організаційного місцетва, можливостей і відмітних переваг (skills); 7) стилю керівництва (style).

Принципи діяльності є ядром організаційної діяльності. Вони визначають стратегії, провідні принципи: «хто ми? що робимо? куди йдемо? і які принципи сповідуємо?». Вони описують корпоративну

культуру. Одночасно схема 7S указує на взаємозв'язок різних галузей адміністративної діяльності керівництва і на те, що в кожную з них повинні бути внесені зміни при зміні інших, а особливо – стратегії підприємства.

Проблема стратегічного керівництва підприємства полягає в діагностиці ситуації і виборі одного або декількох шляхів володіння нею. При цьому можна виділити шість основних дій керівництва: 1) залишатися на висоті того, що відбувається, і шукати шляхи кращих дій (контролювати ситуацію); 2) просувати культуру, при якій дії підприємства щодо реалізації стратегії стають енергійнішими; 3) підтримувати функціонування організації в умовах, що змінилися, готуватися не упустити нові можливості і «кипіти» при інноваційних ідеях; 4) створювати консенсус думок, брати участь у формулюванні стратегії і політики її реалізації, зберігаючи «борцівську стійку»; 5) просувати етичні норми в практику підприємства; 6) робити те, що коректує дії по виконанню стратегії і у всій стратегічній області.

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 коректуванням, 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, що беруть участь в обговоренні;
- прагнути дізнатися реакцію можливо більшого числа людей із проблеми що розглядається.

Фінальне рішення повинне враховувати можливо більший обсяг інформації, дозволяти гранично викристалізувати ситуацію, базуватися на обліку думок різних груп.

Активний підхід включає:

- вивчення за допомогою комісій вибухових або тривожних областей;
- збір ідей і концепцій серед колег;
- поділ людей на команди з різкою різницею в компетентності, інтересах, досвіді і збір серед них ідей;

- контакт з багатьма людьми всередині і поза підприємством;
- стимулювання пропозицій низьких рівнів для забезпечення реальності рішень;
- послідовні кроки за погодженням приватних ідей на різних рівнях діяльності;
- управління політикою змін для забезпечення згоди менеджерів підтримати обраний курс дій.

2.4. Контроль реалізації стратегії

Незаперечним є той факт, що формування стратегії організації сприяє визначенню напрямку та способу її руху до цілі, а виконання стратегії створює умови для її досягнення. Однак це не означає, що правильний вибір стратегії та дотримання необхідних умов для її виконання автоматично забезпечать отримання бажаного результату. Основною причиною відхилень є нестабільність середовища організації, виникнення непередбачуваних змін. Все це вимагає створення системи, яка б забезпечила контроль за рухом організації згідно з "заданою траєкторією", а також за тими відхиленнями, які можуть виникнути під час діяльності. Очевидно, що основне завдання контролю полягає не в оцінці правильності здійснення стратегії, а у визначенні того, чи сприятиме реалізація стратегії досягненню бажаних цілей.

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

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

Сформований «стратегічний набір» підприємства – це, як зазначалося, своєрідний перелік найефективніших способів досягнення цілей на даному етапі розвитку підприємства. Але недостатньо визначити ці способи, треба в кожний момент знати, на якому етапі розвитку перебуває підприємство, наскільки воно наблизилося до мети

чи відійшло від неї. Відповіді на ці запитання допоможе стратегічний контроль. Потреба у стратегічному контролі пояснюється ще й змінами у зовнішньому середовищі, які важко передбачити і тим більше забезпечити адекватну реакцію на них.

Стратегічний контроль є таким типом діяльності з управління підприємством, 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 напрямки діяльності на підприємстві, втілені в певні стратегії.

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

Основні типи стратегічного контролю:

1. Стратегічний «контроль передумов» – постійна перевірка ступеня обґрунтованості та актуальності посилань, на яких розроблявся «стратегічний набір», оцінка ступеня ризикованості факторів, що не могли бути врахованими, оскільки знаходяться поза впливом підприємства.

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 коригуючої складової «стратегічного контролю» призводить до зведення його до простого спостереження без втручання в процес стратегічних змін.

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

Окрема проблема – взаємозв'язок та співвідношення стратегічного та поточного контролю. На відміну від поточного, стратегічний контроль базується на імовірнісних 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 результати, в 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; вказувати 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 коригуючих дій здебільшого не відбувається. Коли ж він нижчий від запланованого, то виявляють причину цього відхилення і коригують як самі цілі, так і засоби їхнього досягнення. Таке коригування проводять за певною схемою: перегляд параметрів контролю щодо відповідності їх встановленим 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 (поліпшення системи мотивації, підвищення кваліфікації працівників, удосконалення організації праці тощо).

Таким чином, обрана стратегія та план її здійснення не в змозі врахувати всі проблеми, які можуть виникнути. Доповнення та коригування її є нормальною й необхідною складовою стратегічного менеджменту. Критерієм успішної реалізації стратегії є повне досягнення цілей або їхнє перевиконання.

Контрольні питання і завдання

1. *Охарактеризуйте взаємозв'язок таких категорій, як «стратегія», «стратегічне планування», «стратегічне управління», «стратегічне мислення».*
2. *Основні етапи формування стратегії.*
3. *Які дії або підходи характеризують організацію, в якій Ви працюєте (вчитесь)?*
4. *Охарактеризуйте підходи до формулювання стратегій. Яким чином формулюється стратегія в організації, в якій Ви працюєте (вчитесь)?*
5. *Які моделі формування стратегій запропонував Генрі Мінцберг?*
6. *Охарактеризуйте два основні напрямки в стратегічному управлінні. Вкажіть їх переваги і недоліки.*

7. Яку участь в процесі розробки стратегії бере керівник?
8. Суть стратегічного плану і аспекти його розробки.
9. Відмінності стратегічних планів і програм.
10. Розробіть укрупнений стратегічний план для організації, в якій Ви працюєте (вчитесь).
11. Охарактеризуйте ключові завдання процесу реалізації стратегії.
12. Наведіть перелік практичних рекомендацій із забезпеченню організації стратегічно ефективного підприємства.
13. Перерахуйте етичні норми, що забезпечують ефективну реалізацію стратегії.
14. Охарактеризуйте загальні принципи діяльності підприємства.
15. Опишіть схему взаємного впливу адміністративних сфер діяльності.
16. Визначте основні напрями дії керівництва підприємства в стратегічній області.
17. Охарактеризуйте суть реактивного і активного підходів до управління.

Тести з курсу «Стратегічне управління»

1. 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 виступає як зовнішнє, так 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.

2. SWOT-аналіз включає:

- а) аналіз можливостей організації і вірогідних загроз;
- б) аналіз сильних і слабких сторін в діяльності організації порівняно з конкурентами;
- в) аналіз макросистеми ринку і конкретних цільових ринків;
- г) все разом узяте.

3. Центральна компетенція – це:

- а) компетенція чиновників центральних міністерств і відомств;
- б) компетенція управлінського персоналу організації;
- в) компетенція організації в цілому;
- г) унікальна здатність організації здійснювати ті або інші функції найкращим чином.

4. Хто формулює місію організації:

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

5. Основні характеристики цілей в стратегічному плануванні:

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

6. Основними елементами стратегічного управління є:

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

7. У чому основні відмінності між стратегічним управлінням в комерційному підприємстві і державній установі:

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

8. Хто вважається попередником стратегічного управління і першим стратегом?

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

9. 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, відробітку конкретних процедур і взаємостосунків.

10. 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.

11. Який з видів планування виник раніше:

- а) стратегічний;
- б) довгостроковий.

12. Яке з приведених визначень відповідає поняттю «довгострокове планування»?

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

13. Функціональні стратегії включають:

- а) маркетингову;
- б) фінансову;
- в) продуктову;
- г) стратегію змін (розвитку);
- д) кадрову;
- е) диференційну.

14. Головним компонентом системи стратегічного управління є:

- а) формулювання стратегії;
- б) реалізація стратегії.

15. Що формулюється раніше?

- а) місія;
- б) ціль.

16. На дію яких чинників підприємству складніше реагувати?

- а) внутрішніх;
- б) зовнішніх.

ГЛОСАРІЙ

Альтернативні плани – це заздалегідь спрогнозовані і кількісно визначені варіанти розвитку подій і розроблені для кожного з варіантів системи заходів, які повинно здійснити підприємство, щоб досягти своїх цілей у випадках, коли діючі плани виконати неможливо (у разі зміни параметрів макро- і мікросистем, в умовах кризи і тому подібне).

Аналіз SWOT (сила, слабкість, можливості, погрози) – аналіз сильних і слабких сторін підприємства, оцінка його можливостей і потенційних погроз. Можливості – шанс зробити щось нове: випустити новий продукт, завоювати нових клієнтів, упровадити нову технологію, перебудувати і поліпшити ланцюжок цінностей і т. д. Загроза – це те, що може завдати збитку фірмі, позбавити її істотних переваг: несанкціоноване копіювання розробок фірми, поява нових конкурентів або товарів-замінників і т. п.

Бар'єри виходу – перелік чинників, які стримують перехід підприємств в іншу галузь навіть тоді, коли рівень цін стає таким, що підприємство починає працювати «на межі рентабельності», ледве покриваючи власні витрати.

Бар'єри входу – перелік чинників, які протидіють ухваленню рішень через перепрофілювання діючого підприємства певної галузі і входження його в досліджувану галузь навіть тоді, коли рентабельність цієї нової для підприємства галузі перевищує нинішню.

Бізнес-стратегія – план управління окремою сферою діяльності підприємства. Бізнес-стратегія складається з ряду підходів і напрямів, що розробляються керівництвом з метою досягнення якнайкращих показників роботи в одній конкретній сфері діяльності.

Бюджет – поточний план діяльності, в якому визначені майбутні витрати і джерела їх покриття, а також відображені взаємостосунки з фінансовими, кредитними й іншими зовнішніми організаціями та економічні взаємостосунки всередині підприємства.

Визначення стратегії – це процес, в якому враховуються всі аспекти зовнішнього і внутрішнього функціонування підприємства.

Внутрішнє середовище (мікросередовище) підприємства є «сукупністю характеристик організації і її внутрішніх суб'єктів (сил, слабкостей), що впливають на існуюче фінансово-економічне положення і подальші його перспективи.

Горизонт планування – період, на який фірма може скласти прогноз з точністю плюс-мінус 20%.

Групи стратегічного впливу (ГСВ) – це контактні аудиторії, здатні чинити тиск на місію ПС як у бік її розширення або звуження, так і її корінної зміни (суспільство захисту прав споживачів, уряд, широка громадськість, тощо).

Ефект синергізму – ефект системної цілісності, на якому ґрунтується отримання додаткових результатів, які перевищують суму ефектів діяльності елементів до включення їх в систему, є стратегічною перевагою добре організованих підприємств.

Зовнішнє середовище включає всебічне макросередовище, що складається з чинників соціального плану і загального, переважно побічної дії, і мікросередовище, тобто певних суб'єктів, чії дії і відносини можуть бути направлені на даного суб'єкта: споживачів, посередників, конкурентів і т. д.

Зони стратегічних ресурсів (ЗСР) – сукупність постачальників основоположних ресурсів, здатних забезпечити отримання ПС цих ресурсів для виходу на ринок того або іншого товарного асортименту.

Інвестиційний синергізм. Заснований на сумісному використанні виробничих потужностей, загальних запасів сировини, перенесення досліджень і розробок з одного продукту на інший, загальної технологічної бази, сумісної обробки виробів, використання одного і того ж устаткування.

Конкурентна стратегія підприємства – підходи до бізнесу, які використовуються для залучення клієнтів, ведення конкурентної боротьби, зміцнення своїх позицій на ринку і т.д. Конкурентна стратегія звичайно включає як наступальні, так і оборонні дії, залежно від ситуації, яка склалася на відповідному ринку.

Конкурентний статус фірми (КСФ) – рентабельність стратегічних капітальних вкладень, відкоректована на ступінь «оптимальності» стратегії фірми і ступінь відповідності потенціалу фірми цієї оптимальної стратегії.

Матриця БКГ (матриця «зростання-частка ринку») – використовує два критерії класифікації наявних і можливих товарних стратегій підприємства: темпи зростання цільового сегменту ринку як характеристику його привабливості; частку ринку щодо найнебезпечнішого (найбільшого) конкурента як характеристику конкурентоспроможності.

Матриця «Мак-Кінсі». Розроблена однойменною компанією за замовленням «Дженерал Електрик». Чинник «можливості розширення ринку» з матриці БКГ в ній трансформується в поняття багаточинника, «привабливість ринку (галузі)». Чинник «відносна частка ринку» виріс до поняття «стратегічне положення фірми», що характеризує різні елементи внутрішнього середовища підприємства. Місія визначає суть діяльності організації, її базові цілі і принципи діяльності, допомагає об'єднати зусилля в одному напрямі, містить основні орієнтири, які допомагають розподілити відповідальність і ресурси, дає основу і контекст для розробки стратегії, служить базою для побудови і корекції цілей організації.

Модель Артура Д. Літл формується за двома показниками: стадія життєвого циклу продукту і відносне положення на ринку. Модель розробки стратегії, заснована на «навчанні на досвіді», – використовується в умовах нестабільного середовища; головне – облік зовнішніх імпульсів можливості перегляду встановлених стратегій, при цьому процес розробки і коректування стратегій може бути дещо спонтанним, слабо контрольованим; велику роль грає керівник-підприємець.

Модель Хофера-Шенделя (Hofer/Schendel) засновано на позиціонуванні існуючих видів бізнесу на матриці розвитку ринку товарів, визначенні ідеального набору з цих видів бізнесу і розробці шляхів формування такого ідеального набору. У широкому сенсі, є тільки два оптимальні набори бізнесу на рівні корпорації: покупка нового (і/або посилення того, що існує) вигляду бізнесу або продаж (і/або ослаблення того, що існує) виду бізнесу. Положення кожного виду бізнесу визначається відповідно ступенем розвитку його ринку і його ефективністю щодо конкурентів. Одноособний підхід до здійснення стратегічного планування – в 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 ухваленні стратегічних рішень.

Оперативний синергізм базується на ефективнішому використанні основних засобів і персоналу у розподілі накладних витрат, проведенні сумісного навчання і великих закупівель.

Операційна стратегія – вужча стратегія для основних структурних одиниць: заводів, торгових регіональних представництв. Операційні стратегії визначають, як управляти ключовими

організаційними ланками (заводами, відділами продажів, центрами розподілу), а також, як забезпечити виконання стратегічно важливих оперативних завдань (покупка матеріалів, управління запасами, ремонт, транспортування, рекламні кампанії).

PEST-аналіз – моніторинг змін зовнішнього середовища за політикоправовим, економічним, соціокультурним та технологічним аспектами та виявлення факторів які не підконтрольні підприємству але значно впливають на його діяльність у стратегічному періоді.

Підприємницька модель розробки стратегії – при розробці стратегії застосовуються найбільш неформальні методи побудови стратегій, які засновані на особистому досвіді керівника-підприємця, його знаннях про логіку функціонування галузі; ці чинники використовуються для формування «бачення» майбутнього бізнесу, яке враховується потім в планах, проектах і програмах.

Підприємницька стратегія – стратегія, при розробці якої застосовуються найбільш неформальні методи побудови стратегій, які засновані на особистому досвіді керівника-підприємця, його знаннях про логіку функціонування галузі; ці чинники використовуються для формування «бачення» майбутнього бізнесу, яке враховується потім в планах, проектах і програмах. Підхід до здійснення стратегічного планування, 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. Підхід до здійснення стратегічного планування, побудований на співпраці. Це проміжний підхід, коли спільно з плановими органами керівник використовує допомогу майбутніх ключових виконавців. На цій підставі можна сформулювати стратегію, збалансовану за змістом, термінам і взаємодією виконавців. Підхід до здійснення стратегічного планування, 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.

Планова модель розробки стратегії – стратегія розробляється, виконується і оцінюється в плановому режимі із залученням спеціального штату висококваліфікованих фахівців, які за допомогою різних моделей і методів виявляють можливі результати і знаходять найбільш ефективний спосіб досягнення мети.

Портфельна стратегія, за І. Ансоффом, включає чотири основні компоненти: географічний вектор зростання, що визначає напрям і масштаб майбутніх сфер діяльності; конкурентну перевагу, яка використовується в різних сферах діяльності; синергізм, що виникає між різними сферами діяльності (це часто стає можливим після злиття або іншої форми налагодження партнерства різних компаній); стратегічну гнучкість за рахунок діяльності в різних сферах.

Потенціал підприємства – сукупність стратегічних ресурсів, що знаходяться у розпорядженні підприємства, мають визначальне значення для можливостей і меж функціонування підприємства в тих або інших умовах.

Програмний захід – це наповнена конкретним змістом певна дія, направлена на досягнення якої-небудь поточної мети (пов'язаної з досягненням стратегічної мети за допомогою «дерева цілей»), для виконання якого обґрунтовані і встановлені виконавці (співвиконавці), терміни і 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. Ринковий потенціал підприємства – це можливість управління його ресурсами на певних етапах розвитку з метою ефективної взаємодії з ринком. Рівень використання ринкового потенціалу – це міра управління ресурсами підприємства з метою ефективної взаємодії з ринком.

Сегмент ринку – це сукупність споживачів, які однаковою чином реагують на демонстровані (обіцяні) властивості товару (послуги), на спонукальні стимули маркетингу. Сегменти ринку диференціюються залежно від типів споживачів і відповідних цим типам відмінностям в потребах, характеристиках, поведінці і мисленні споживачів.

Сегментація – діяльність з класифікації потенційних (включаючи і реальних) споживачів вироблюваної продукції (послуг) відповідно до якісної структури їх попиту, що робить можливим вибір оптимального сегменту ринку, цільової групи споживачів, з відповідним підстроюванням діяльності підприємств, як, втім, і самої цільової групи.

Синергізм менеджменту. Якщо при вході в нову галузь керівництво виявляє, що виникаючі проблеми багато в чому схожі з тими, які зустрічалися раніше, воно має непогані шанси ефективно

управляти ними. А оскільки компетентних керівників вищої ланки в компанії не так багато, будьяке поліпшення в керівництві позитивно позначається на всьому підприємстві. Тому ефект синергізму буде значним. Якщо ж складається зворотна ситуація, то тут виникає негативний ефект синергізму.

Синергізм продажів виникає у разі, коли для декількох товарів використовуються одні і ті ж канали розподілу, а управління процесом продажів здійснюється з єдиного центру або використовуються одні складські приміщення. Якщо весь асортимент продукції складається з взаємопов'язаних товарів, вони спільно реалізуються, що підвищує ефективність роботи торгового персоналу. Загальна реклама, стимулювання збуту, наявна репутація – все це здатне привести до збільшення доходу, одержаного на одиницю інвестицій.

Стейкхолдери комерційної організації – це власники, співробітники, клієнти, ділові партнери, місцева спільнота.

Стейкхолдери міста (регіону) – це жителі міста, підприємці, реальні і потенційні інвестори, центральна влада, громадські організації.

Стратегії диверсифікованого підприємства розробляються на чотирьох різних організаційних рівнях: корпоративна стратегія (стратегія для підприємства і сфер його діяльності в цілому); ділова стратегія (для кожного окремого виду діяльності підприємства); функціональна стратегія (для кожного функціонального напрямку певної сфери діяльності). Кожна сфера діяльності має виробничу стратегію, стратегії маркетингу, фінансів і т.д.

Стратегічна зона господарювання (СЗГ) – окремий сегмент зовнішнього середовища ПСна який виробнича система має або хоче мати вихід.

Стратегічне планування – адаптивний процес, за допомогою якого здійснюється регулярна розробка і коректування системи досить формалізованих планів, перегляд змісту заходів щодо їх виконання на основі безперервного контролю і оцінці змін, які відбуваються як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі підприємства.

Стратегічні цілі направлено на зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку.

Стратегія – планування усіх найважливіших дій (підприємницьких, конкурентних, функціональних), які потрібно реалізувати, щоб забезпечити тривалий успіх організації.

Стратегія лідерства за витратами – зниження повних витрат виробництва товару або послуги, що дозволяє привернути велику кількість покупців.

Стратегія «навчання на досвіді» – стратегія, яка використовується в умовах нестабільного середовища; головне – облік зовнішніх імпульсів можливості перегляду встановлених стратегій, при цьому процес розробки і коректування стратегій може бути дещо спонтанним, слабо контрольованим; велику роль грає керівник-підприємець.

Стратегія оптимальних витрат дозволяє одержати покупцям велику цінність за рахунок поєднання низьких витрат і широкої диференціації продукції.

Стратегія широкої диференціації – направлена на додавання товарам підприємства специфічних рис, що відрізняють їх від товарів фірм-конкурентів.

Сфокусована стратегія, або стратегія ринкової ніші – заснована на низьких витратах, орієнтована на вузький сегмент показників, де підприємство випереджає своїх конкурентів за рахунок нижчих витрат виробництва. Сформульована стратегія, або стратегія ринкової ніші – заснована на диференціації продукції (метою розробки є забезпечення представників вибраного сегменту товарами або послугами, що якнайповніш відповідають їх смакам і вимогам). Фінансові цілі обов'язкові, оскільки за умови браку коштів підприємство може залишитися без ресурсів, необхідних йому для зростання і процвітання.

Функціональна стратегія – управлінський план дій окремого підрозділу або ключового функціонального напрямку усередині певної сфери бізнесу.