



**Міністерство освіти і науки України  
ДЕРЖАВНИЙ БІОТЕХНОЛОГІЧНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ**

**Факультет менеджменту, адміністрування та права  
Кафедра менеджменту, бізнесу та адміністрування**

**О.М. Таран, Г.П. Пасемко**

**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ  
ТА ІНСТРУМЕНТИ ФОРСАЙТУ В ПУБЛІЧНІЙ  
СФЕРІ**

**Курс лекцій**

для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти  
спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»

**Харків  
2024**

**Міністерство освіти і науки України**  
**ДЕРЖАВНИЙ БІОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**Факультет менеджменту, адміністрування та права**  
**Кафедра менеджменту, бізнесу та адміністрування**

**О.М. Таран, Г.П. Пасемко**

**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ**  
**ТА ІНСТРУМЕНТИ ФОРСАЙТУ В ПУБЛІЧНІЙ**  
**СФЕРІ**

Курс лекцій

**для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти**  
**спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»**

Затверджено  
рішенням навчально-методичної  
комісії факультету менеджменту,  
адміністрування та права  
Протокол № 1  
від 17.09.2024 р.

Харків  
2024

УДК: 352/354 (075.8)

С 83

Схвалено

на засіданні кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування  
Протокол №1 від 27.08.2024 р.

**Рецензенти:**

**Т.М. Лозинська**, д-р наук з держ. упр., професор, зав кафедри публічного адміністрування та адміністрування Полтавського державного аграрного університету;

**Т.Ю. Білоусько**, канд.екон. наук, доцент, доцент кафедри економіки та бізнесу Державного біотехнологічного університету

**С-83** Стратегічне управління та інструменти форсайту в публічній сфері: курс лекцій для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» / Держ. біотехнол. ун-т; уклад.:О.М. Таран. Г.П. Пасемко. Харків:, 2024. –218 с.

Курс лекцій підготовлено відповідно до навчальної програми дисципліни «Стратегічне управління та інструменти форсайту в публічній сфері». Узагальнено та систематизовано теоретичні основи стратегічного управління в публічній сфері: концептуальні засади стратегічного управління, формулювання бачення, місії і цілей розвитку об'єкта публічної сфери, стратегічне планування в публічному управлінні, методологічний інструментарій застосування технологій стратегування об'єктів публічної сфери, аналіз середовища функціонування об'єкта публічної сфери, теорії і моделі управління змінами в публічній організації, умови реалізації стратегії та організація стратегічного контролю, форсайт-методологія, роль і значення форсайту в стратегічному управлінні, прогнозування та форсайт в публічному секторі.

Курс лекцій призначений для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування», для використання представниками публічної сфери та практиками у сфері стратегічного управління.

УДК: 352/354 (075.8)

**Відповідальна за випуск: О.М. Таран**, канд. екон. наук

© Таран О.М., Пасемко Г.П., 2024  
© ДБТУ, 2024

**ЗМІСТ**

Лекція 1 . Концептуальні засади стратегічного управління.....	4
Лекція 2. Особливості стратегічного управління в публічній сфері.....	24
Лекція 3. Формулювання бачення, місії і цілей розвитку об'єкта публічної сфери.....	37
Лекція 4 . Роль стратегічного планування в системі стратегічного управління.....	45
Лекція 5. Стратегічне планування в публічному управлінні.....	57
Лекція 6. Сутність стратегії організації та підходи до її визначення.....	69
Лекція 7. Методологічний інструментарій застосування технологій стратегування об'єктів публічної сфери.....	87
Лекція 8. Стратегічний аналіз середовища організації.....	100
Лекція 9. Аналіз середовища функціонування об'єкта публічної сфери.....	131
Лекція 10. Теорії і моделі управління змінами в публічній організації.....	136
Лекція 11. Умови реалізації стратегії та організація стратегічного контролю.....	156
Лекція 12. Форсайт-методологія. Роль і значення форсайту в стратегічному управлінні.....	181
Лекція 13. Прогнозування та форсайт-практики в системі стратегічного планування.....	195
Рекомендована література.....	213



## Лекція 1 . Концептуальні засади стратегічного управління

### Зміст

**1.1. Система стратегічного управління: поняття, елементи та їх характеристика.**

**1.2. Еволюція стратегічного управління.**

**1.3. Види стратегічного управління.**

**1.4. Необхідність формування стратегічного мислення менеджерів.**

**1.5. Елементи системи стратегічного управління.**

**1.6. Стадії процесу стратегічного управління.**

### **1.1. Система стратегічного управління: поняття, елементи та їх характеристика**

*Стратегічне управління* – це комплекс процесів та способів розробки і реалізації стратегії розвитку підприємства для досягнення встановлених стратегічних цілей.

Передумови посилення стратегічного характеру управління підприємством у сучасних умовах:

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

Концепція стратегічного управління підприємством передбачає:

- функціонування підприємства як "відкритої" системи;
- використання системного та ситуаційного підходів як методологічної основи;
- бачення довгострокової перспективи розвитку підприємства;
- використання підходу "від майбутнього до сьогодення" до планування розвитку підприємства;
- пріоритетність аналізу зовнішнього середовища, виявлення можливостей і загроз;
- відповідність організаційної структури підприємства обраній стратегії.

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

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

До основних принципів стратегічного управління відносять:

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

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

- дозволяє чітко зорієнтувати персонал у потрібному для керівництва напрямі розвитку організації;
- сприяє координації та узгодженості цілей, що у випадку виникнення протиріч дозволяє досягнути компромісів;
- підвищує здатність організації до реакції на непередбачені зміни.

Стратегічне управління має ряд недоліків:

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

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

- Методологія планування використовує багато вузькопрофесійних термінів, що ускладнює порозуміння з неспеціалістами.

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

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

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

## **1.2. Еволюція стратегічного управління**

Існують різні підходи до класифікації концепцій розвитку стратегічного управління (табл. 1.1). Зазвичай, у виданнях, присвячених історії менеджменту, теорії управління розміщують у хронологічній послідовності. Таке подання дозволяє чітко бачити різницю між напрямками розвитку науки.

Розрізняють такі етапи розвитку стратегічного управління: бюджетне, довгострокове і стратегічне планування, стратегічне управління.

1. *Бюджетування та фінансовий контроль (від початку ХХ століття).* На перших етапах створення та функціонування підприємств зовнішнє середовище дозволяло фірмам розвиватися такими темпами, які задавалися можливостями їх внутрішнього середовища (не обмежуючи їх), а керівники могли управляти, не дуже зважаючи на фактори, що діяли за межами

підприємства, повністю спрямовуючи свої зусилля на розв'язання внутрішніх проблем.

Таблиця 1.1

## Фази переходу до стратегічного управління організацією

Характеристика фаз	Основні орієнтири
Фаза 1 Поточне управління «за відхиленнями»	Реагування на ситуацію, що склалася. Планування, зорієнтоване всередину організації, обмежується розробкою бюджетів і поточних планів. Домінування бюджетування та фінансового контролю як інструментів управлінського впливу
Фаза 2 Управління «від досягнутого»	Застосування елементів аналізу та контролю ситуації, що складається ззовні та в організації. Планування використовує екстраполяційне передбачення, перехід до довгострокового планування
Фаза 3 Управління «за цілями», з орієнтацією на зовнішнє середовище	Опанування «стратегічного мислення», націленого на зменшення впливу загроз на діяльність організації та використання шансів, що сприяють успіху організації. Планування – стратегічне, що містить «стратегічні відповіді» на дії конкурентів у категоріях «продукт – ринок»
Фаза 4 Стратегічне управління	Підготовка майбутнього та до майбутнього. Опанування стратегічної поведінки, механізмів впливу на середовище. Стратегічне планування пронизує всі підсистеми діяльності організації, передбачає їхню зміну на вимоги середовища, використовує всі досягнення зазначених раніше фаз. Використання розвинених систем стратегічного управління

Бюджет — поточний план діяльності, де визначено майбутні витрати та джерела їх покриття, а також відображено відносини з фінансовими, кредитними та іншими зовнішніми організаціями й економічні відносини всередині підприємства.

Поточне бюджетування мало певні переваги, оскільки:

- забезпечувало економний підхід до використання всіх типів ресурсів (сировини, матеріалів, устаткування, фінансів тощо);
- дозволяло контролювати витрати залежно від тієї конкретної мети, що їх зумовлює;
- давало змогу прогнозувати надходження та використання грошей протягом року, а також установлювати фінансові межі, в яких відбувається діяльність;
- змушувало підприємство вивчати та прогнозувати місце продукції підприємства на ринках;
- змушувало ретельно аналізувати всі сторони діяльності підприємства, потрібні для розробки всебічно обґрунтованих планів;

- чітко визначало місце, важливість і вартість кожної структурної ланки підприємства, її внесок у загальні результати;
- забезпечувало координацію діяльності всіх підрозділів, спрямовану на досягнення кінцевих результатів.

Бюджетуванню притаманні певні недоліки, так як воно:

- потребувало великих витрат часу та грошей у процесі освоєння;
- процес короткостроковий (як правило на один рік);
- мало внутрішню спрямованість без урахування зовнішніх умов функціонування підприємства: ринків, конкуренції, стану економіки, демографії, НТП тощо.

Бюджетування пройшло певний шлях розвитку, позбавляючись своїх недоліків і обмежень. Так, незмінні плани-кошториси поступово було замінено гнучкими бюджетами з інтервальними значеннями допустимих показників з ретельним обґрунтуванням значень за кварталами та місяцями. Бюджет став першим втіленням планів організації як у цілому, так і за окремими її підрозділами. У США в 1960-х роках значного поширення набули такі форми, як «програмне бюджетування», що орієнтувалося не на організацію, а на певний проект чи програму, а також так звані «0-бюджети», що орієнтували кожний структурний підрозділ організації незалежно від показників, досягнутих у звітному році, доводити необхідність свого існування, включення до планового бюджету на наступний рік. У таких варіантах система бюджетування використовується й нині.

## *2. Довгострокове планування (50-ті-60-ті рр. ХХ ст.).*

Формальні процедури довгострокового планування виникли внаслідок розвитку процесу бюджетування, який застосовується та вдосконалюється на підприємствах усього світу впродовж кількох десятиліть. Довгострокове планування базувалося на гіпотезі про можливість людини передбачати та контролювати майбутнє.

Передумовами його появи стали:

- наявність незаповнених ринків і низька конкуренція, що створювали можливості розвитку підприємств;
- створення науково-методологічного апарату (з використанням економіко-математичних методів та ЕОМ), який давав змогу обробляти великі масиви інформації, розробляти довгострокові прогнози розвитку зовнішнього економічного середовища функціонування фірми та формулювати на цій основі перспективні цілі розвитку підприємств.

Основою довгострокового планування в ті роки були екстраполяційні прогнози (побудовані на різних математичних моделях), що враховували фактори, які сприяли зростанню підприємства або обмежували його

можливості. Найчастіше такими обмежувальними факторами вважали фінансові ресурси, що ними розпоряджалося підприємство, та джерела, з яких можна було залучити додаткові інвестиції та позики. Згодом стали використовуватися складніші моделі очікуваного економічного зростання окремих країн, можливостей розвитку ринків тощо.

### *3. Стратегічне планування (60-ті-70-ті рр. XX ст.).*

У 1960-х роках у США та більшості країн Західної Європи почався «бум стратегічного планування», який базувався на домінуванні концепції підприємства як «відкритої системи» на мікрорівні, а також на розвитку прогнозування та індикативного планування на державному рівні.

Розвиток стратегічного планування обумовили наступні чинники:

- зростання розмірів підприємств завдяки підвищенню комплексності та диверсифікації діяльності;
- науково-технічний прогрес;
- розвиток зв'язків з іншими організаціями;
- зростання конкуренції на внутрішніх і зовнішніх ринках внаслідок їх заповнення;
- розвиток методології та інструментарію планування;
- наявність необхідної оргтехніки та кваліфікованих кадрів;
- лідирування підприємств, які більше уваги приділяли стратегічному плануванню.

Стратегічне планування — це адаптивний процес, за допомогою якого здійснюються регулярна розробка та корекція системи формалізованих планів, перегляд змісту заходів щодо їх виконання на основі безперервного контролю та оцінювання змін, що відбуваються зовні та всередині підприємства. Стратегічне планування охоплює систему довго-, середньо- та короткострокових планів, проектів і програм, однак головний змістовий наголос при цьому робиться на довгострокових цілях та стратегій їх досягнення.

У межах стратегічного планування широко застосовуються такі категорії: «життєвий цикл продукту», цикл попиту на продукцію, що виготовляється, період, потрібний для досягнення цілей, тощо. Усе це сформувало потребу в більш гнучких підходах до визначення горизонтів планування, у виваженому поєднанні балансування різних за тривалістю дій для досягнення цілей, а також зумовило подальше підвищення ролі стратегічного аналізу в діяльності підприємств.

У стратегічному плануванні широко застосовуються сценарії планування «портфеля підприємства», широкий арсенал методів маркетингу та планування. Вінцем розвитку стратегічного планування стала система «планування,

програмування, бюджетування», що широко використовувалась у найбільш досконалому вигляді в Пентагоні.

Застосування стратегічного планування зумовило необхідність інтеграції різних видів планової діяльності, що їх здійснювали всі підсистеми підприємства, а також подальшого розвитку стратегічної діяльності на підприємстві, оформленої у вигляді системи стратегічного управління.

#### *4. Стратегічне управління (від середини 70-х рр. ХХ ст.).*

Стратегічне управління – це:

- багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії щодо досягнення встановлених цілей, що сприяють балансуванню відносин між організацією, включаючи окремі частини, та зовнішнім середовищем;

- система форм, методів, моделей і прийомів, які застосовуються в організації для визначення і реалізації цілей і стратегій, що використовуються для забезпечення адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища;

- реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає змогу встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) підприємства та приводити їх у відповідність за рахунок розробки та реалізації систем стратегії.

На думку деяких учених, в останні роки стратегічне управління дедалі більше доповнюється якісними особливостями, що дає підстави стверджувати про його трансформацію у систему *стратегічного підприємництва*. Великі, раніше досить успішні компанії зіткнулися з проблемами, спричиненими технологічним динамізмом, інформаційною автоматизацією, непередбачуваністю ринку, посиленням конкурентної боротьби. Вирішити ці проблеми в диверсифікованих організаціях, організованих за функціональною ознакою і керованих з єдиного центру, нелегко. Вихід був знайдений в запровадженні нового стилю керівництва та організаційної форми, яка передбачає створення в компаніях незалежних господарських одиниць. Такі підрозділи мають безпосередні зв'язки з групами споживачів, залишаючись частиною організації; самостійно визначають стратегію в межах узгоджених умов і здійснюють її незалежно; несуть відповідальність за результати своєї діяльності. Контракти регулюють відносини між самими підрозділами, між підрозділами і вищим керівництвом, між підрозділами і службами забезпечення, не допускаючи утворення проміжних ланок між нижчим і вищим рівнями управління. Однак, запровадження такої схеми сприяє успіху тільки тоді, коли існує радикальна децентралізація повноважень і відповідальності, а також досягнутий високий рівень згуртованості компанії.

### 1.3. Види стратегічного управління

#### *Управління шляхом вибору стратегічних позицій*

Управління шляхом вибору стратегічних позицій (рис. 1.1) застосовується, коли прив'язка нових стратегій фірми до накопиченого потенціалу обмежує можливості стратегічних дій. Це дає змогу застосувати накопичений досвід.



Рис 1.1 – Управління шляхом вибору стратегічних позицій

Відмінності управління шляхом вибору стратегічних позицій від стратегічного планування:

1. Управління шляхом вибору стратегічних позицій доповнює планування потенціалу підприємства планування його стратегії, тобто планування розвитку всієї сукупності ресурсів комерційної (виробничої) системи доповнюється плануванням стратегії.

2. У ході реалізації запланованої стратегії і планованого розширення ресурсів фірми виникає необхідність систематично переборювати опір змінам з боку засвоєних джерел ресурсів для фірми.



### Управління шляхом ранжирування стратегічних завдань

Управління шляхом ранжирування стратегічних завдань застосовують для вирішення швидкоплинних завдань, що зумовлені поведінкою уряду, конкурентів, технічним прогресом тощо. Даний вид управління орієнтується на тактичну виживаність, в основі якої лежить збереження позицій підприємства у базових сферах діяльності.

Жодна досконала стратегія не може врахувати усіх ситуацій, які виникають в результаті змін в зовнішньому середовищі, а також розвитку самого підприємства. У відповідь на їх появу підприємство формує і вирішує стратегічні завдання (рис. 1.2), за допомогою яких здійснюється необхідне коригування його діяльності (політики, що проводиться, планів).

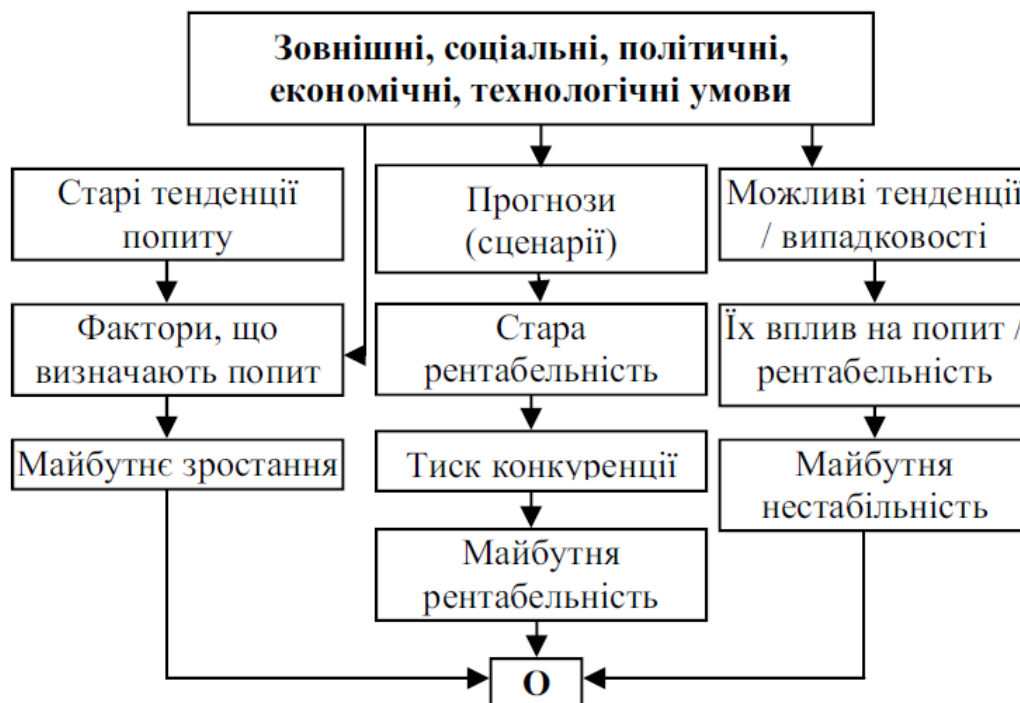


Рис. 1.2 – Процес виявлення стратегічних завдань

Управління на основі виявлення стратегічних завдань використовується для раннього виявлення несподіваних змін як всередині, так і поза підприємством і швидкого реагування на них та у випадку, коли події, які можуть статися, повністю або частково передбачувані, але для реакції на них міняти загальну лінію поведінки підприємства неможливо або недоцільно. Вирішуючи стратегічні завдання, підприємство має можливість своєчасно запобігти виникненню несприятливої ситуації, значною мірою пом'якшити її негативні наслідки або з максимальною вигодою для себе використати можливості, що відкриваються. Проте неможливість швидкого вирішення всіх

завдань, які надходять із зовнішнього чи внутрішнього середовища, змусила менеджмент підприємства піти на ранжирування цих завдань (рис. 1.3, табл. 1.2).

#### *Управління в умовах стратегічних несподіванок*

У своїй діяльності підприємствам доводиться стикатися з ситуаціями, коли деякі проблеми залишаються непоміченими спостерігачами і перетворюються на стратегічні несподіванки. Про стратегічні несподіванки йдеться, коли:

- проблема виникає несподівано і у супереччя очікуванням;
- проблема ставить нові завдання, що не відповідають минулому досвіду підприємства;
- невміння прийняти контрзаходи призводить або до великого фінансового збитку, або до погіршення можливостей отримання прибутків;
- контрзаходи мають бути прийняті терміново, але звичайний, існуючий на підприємстві порядок дій цього не дозволяє.

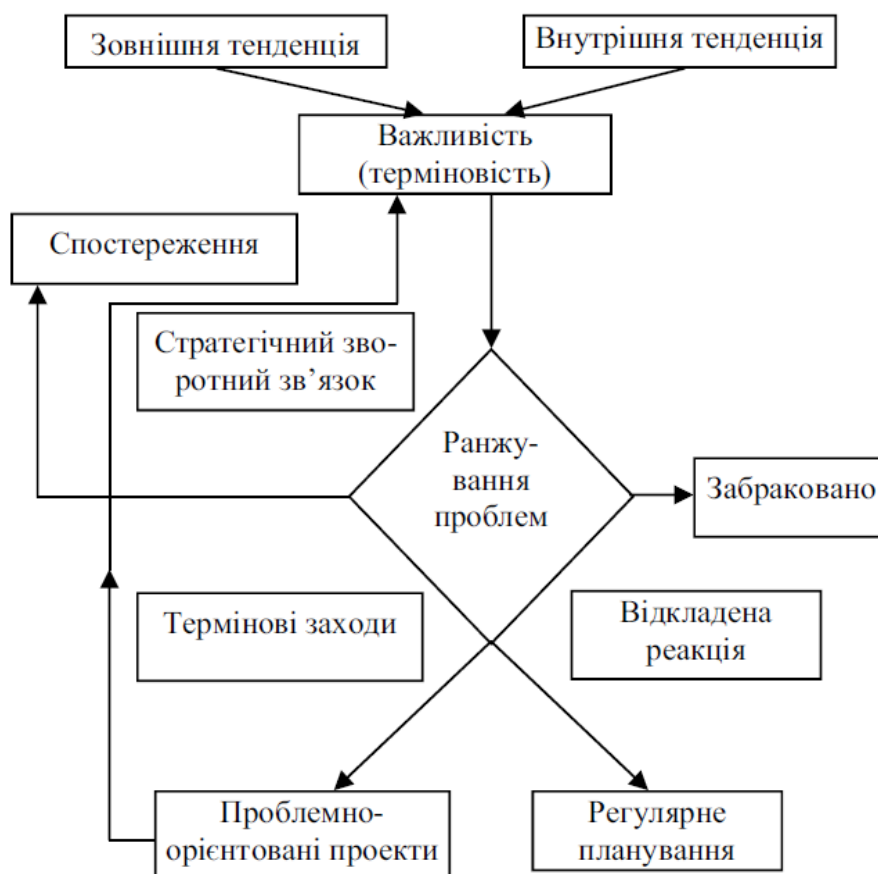


Рис. 1.3 – Управління шляхом ранжування стратегічних завдань

Найбільші труднощі виникають при поєднанні усіх чотирьох чинників. Колишні стратегії і плани стають непридатними, завдання є новими, збільшується об'єм інформації, яку треба освоїти і вивчити. Несподіваність і вірогідність великої втрати усвідомлюються на підприємстві настільки широко, що виникає загроза загальної паніки.

Таблиця 1.2

## Кроки процесу управління на основі ранжирування стратегічних завдань

1	Установлення потенційного нагляду (моніторингу) за всіма тенденціями в зовнішньому оточенні: ринковими, технічними, загальноекономічними, соціальними, політичними, кліматичними, екологічними.
2	Результати аналізу цих тенденцій: оцінювання терміновості рішень доповідаються вищому керівництву
3	Керівництво фірми разом зі службою маркетингу або службою перспективного розвитку розподіляє всі завдання на 4 категорії:
A	Найтерміновіші та найважливіші завдання, що потребують негайного розгляду
B	Важливі завдання середньої терміновості, що можуть бути вирішені в межах наступного планового циклу
C	Важливі, але не термінові завдання, що потребують постійного контролю
D	Завдання, що являють собою даремні хвилювання і не варті подальшого розгляду
4	Термінові завдання, що переглядаються для вивчення та прийняття рішень відповідним підрозділам підприємства або спеціально створеним оперативним групам
5	Прийняття рішень контролюється керівництвом на предмет можливих стратегічних і тактичних наслідків
6	Вище керівництво постійно переглядає і поновлює список проблем та їх пріоритетність

Турботи про збереження здорового морального клімату і складнощі, пов'язані з несподіваною ситуацією, відволікають увагу від повсякденної роботи. У такому випадку керівництво підприємства повинне зайнятися підготовкою системи надзвичайних заходів, які треба буде реалізувати у разі виникнення стратегічної несподіванки. Характерні риси цієї системи полягають в наступному.

1) Коли виникає стратегічна несподіванка, починає працювати комунікаційна мережа зв'язків для надзвичайних ситуацій. Ця мережа діє, перетинаючи межі організаційних підрозділів, фільтрує інформацію і швидко передає її в усі ланки підприємства.

2) На час надзвичайного стану відбувається перерозподіл обов'язків вищого керівництва таким чином:

- одна група присвячує свою увагу контролю і збереженню здорового морального клімату на підприємстві;
- інша група веде звичайну роботу з мінімальним рівнем зривів;
- третя група займається вжиттям надзвичайних заходів.

3) Для вироблення цих заходів вводиться в дію мережа оперативних груп:

- керівники і члени оперативних груп, незалежно від каналів внутрішньоорганізаційних взаємозв'язків, що склалися, утворюють підрозділи або групи стратегічної дії, а не просто планування;

- зв'язок між оперативними групами і групою керівників вищої ланки будується за схемою зірки (кожна група пов'язана з усіма іншими безпосередньо);

- група керівників, що належить до вищого керівництва, формулює загальну стратегію, розподіляє відповідальність між виконавцями і координує управління.

- низові оперативні групи виконують роботу на своїх ділянках.

4) Оперативні групи і зв'язок між ними організуються заздалегідь і проходять випробування в не кризових умовах.

За дуже рідкісними виключеннями підприємства не створюють формальні системи управління в умовах стратегічної несподіванки. Основні риси системи, описаної вище, відповідають реальному досвіду рішення непередбачених завдань.

*Управління по слабких сигналах.* Проблеми, що виявляються в ході спостереження за зовнішньою обстановкою, по-різному забезпечені інформацією. Одні настільки очевидні і конкретні, що підприємство в змозі дати оцінку їх значущості і вжити відповідні заходи для вирішення. Назвемо їх проблемами, визначуваними по сильних сигналах. Про інші проблеми відомо лише по слабких сигналах – ранніх і неточних ознаках настання деяких подій.

Такі слабкі сигнали з часом міцніють і перетворюються на сильні. Тому при високих рівнях нестабільності з'являється необхідність готувати рішення ще тоді, коли із зовнішнього середовища, поступають слабкі сигнали. Порядок дій підприємства при слабких сигналах про виникнення проблеми показаний на рис. 1.4

	Постійне спостереження	Визначення сили сигналу	Зниження стратегічної уразливості	Підвищення гнучкості реагування	Розробка підготовчих планів програм	Плани практичних заходів і їх здійснення
Рівень сигналів	1. Небезпека або нова можливість усвідомлюється					
	2. Джерела небезпеки або нової можливості стають ясні					
	3. Масштаби небезпеки або нової можливості приймають конкретні контури					
	4. Шляхи вирішення проблеми встановлені, результати намічених контрзаходів передбачувані					

Рис 1.4 – Дії підприємства при слабких сигналах про виникнення проблем

Чим сильніше сигнал, тим менший час має в розпорядженні підприємство для реакції у відповідь. По сильному сигналу підприємство може діяти рішуче, наприклад, припинити подальше нарощування потужностей і переорієнтуватися на використання їх по іншому призначенню. Реакція у відповідь на слабкий сигнал може бути розтягнута в часі і посилюватися у міру наростання сигналу.

#### **1.4. Необхідність формування стратегічного мислення менеджерів**

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

- усвідомлення управлінської ієрархії та послідовності встановлення пріоритетів при відповіді на запитання: «Чого ми хочемо досягти та в який спосіб?»;
- орієнтацію на розпізнавання та адекватне реагування на зміни в середовищі – нові можливості та потенційні загрози; логічне обґрунтування
- форм і методів залучення та напрямків використання інвестицій, а також персоналу відповідної кваліфікації для забезпечення розв'язання проблеми довгострокового розвитку фірми;
- координацію стратегічних і поточних, функціональних та виробничих, аналітично-планових і виконавських напрямків діяльності в організації;
- усвідомлення можливостей та масштабів впливу на формування середовища, а не лише реагування на зміни;
- орієнтацію на керівництво процесами розвитку підприємства в довгостроковому періоді формуванням відповідної системи стратегічного управління, що виявляється в настанові на ініціювання та очолювання, а не на захист і наслідування.

Менеджери процвітаючих організацій орієнтуються на стратегічне мислення, яке передбачає вивчення потреб споживачів, нових можливостей і загроз, конкурентних позицій, вважаючи це такою самою звичною діяльністю, як і аналіз та оцінка ситуації всередині. Стратегічне мислення базується на усвідомленні насамперед керівниками та всім персоналом власної

відповідальності за довгострокове існування та розвиток підприємства, необхідності відповідного управління цим процесом і забезпечення орієнтації всіх видів діяльності на створення та підвищення конкурентоспроможності, фінансового успіху впродовж тривалого періоду.

Стратегічне мислення управлінського персоналу будь-якого відбито в понятті «стратегічний рівень організації».

Стратегічний рівень – це система знань про можливості та обмеження в розвитку організації, що реалізується у відповідних стратегічних рішеннях і діях.

Стратегічно орієнтована організація – це організація, де стратегічне мислення є основною, принциповою настановою в діяльності персоналу підприємства і насамперед вищого керівництва, де існує (формується) система стратегічного управління; застосовується раціональний процес стратегічного планування, який дає змогу розробляти та використовувати інтегровану систему стратегічних планів, і поточна, повсякденна діяльність підпорядкована досягненню стратегічних орієнтирів. Така організація має досить суттєві переваги порівняно з «нестратегічними організаціями».

Ці переваги виявляються в таких характеристиках:

1. Організація може зменшити до мінімуму негативні наслідки змін, що відбуваються, а також фактора «невизначеності майбутнього».

2. Організація має змогу враховувати об'єктивні (зовнішні та внутрішні) фактори, що формують зміни, зосередитись на вивченні цих факторів; сформувати відповідні інформаційні банки.

3. Організація має змогу отримати необхідну базу для прийняття стратегічних і тактичних рішень.

4. Організація полегшує собі роботу для забезпечення довго- та короткострокової ефективності та прибутковості.

5. Організація стає більш керованою, оскільки за наявності системи стратегічних планів є змога порівнювати досягнуті результати з поставленими цілями, конкретизованими у вигляді планових завдань.

6. Організація полегшує собі можливості встановлення системи стимулювання стосовно розвитку гнучкості та пристосованості підприємства та окремих його підсистем до змін.

### **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 розрізняти 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. В результаті утворюється трикутник: "стратегія розвитку — організаційна структура — організаційна культура", який має бути внутрішньо стійким і перебувати в гармонії з зовнішнім середовищем.

*Стратегію організації* вважають центральним поняттям у теорії стратегічного менеджменту. Термін стратегія (з грецької *strategos* - мистецтво генерала) запозичено з військового лексикону, де він означає теорію та практику ведення великих бойових дій. У сучасному лексиконі це поняття переважно тлумачиться, як розроблення перспективних заходів або підходів. У теорії менеджменту термін тривалий час вживали для характеристики управління ресурсами. В процесі еволюції він набув ширшого значення і найчастіше трактується як узагальнююча модель дій, які потрібно здійснити для реалізації місії організації, досягнення певних цілей шляхом координації та розподілу ресурсів.

Цікавим є визначення поняття стратегії за Г. Мінцбергом як комбінації п'яти "П": план дій; прикриття (сукупність дій щодо конкурентів); порядок дій (впорядкована сукупність певних заходів); позиція (місце щодо свого оточення); перспектива (передбачення стану, до якого потрібно прагнути). Добре сформована стратегія інтегрує основні цілі організації, норми та дії в єдине ціле, допомагає спрямовувати та розміщувати її ресурси так, щоб досягти відносних внутрішніх переваг і врахувати очікувані зміни в оточенні.

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.

Однак доцільніше розглядати стратегію як сукупність запланованих дій (сформована стратегія) і необхідних поправок у випадку непередбачених

обставин (незаплановані стратегічні рішення). Зміни можуть відбуватися так швидко, що менеджер не встигне передбачити всі стратегічні дії і, відповідно, реалізувати стратегію без внесення необхідних змін. Хоч у випадку, коли менеджер ігнорує необхідність формування стратегії, організація зазнає ще більших втрат. Отже, стратегія водночас є проактивною (спрямованою) і реактивною (адаптованою до змін).

*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 сформуванати 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. Структура процесу стратегічного менеджменту схематично зображені на рис. 1.5.

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.

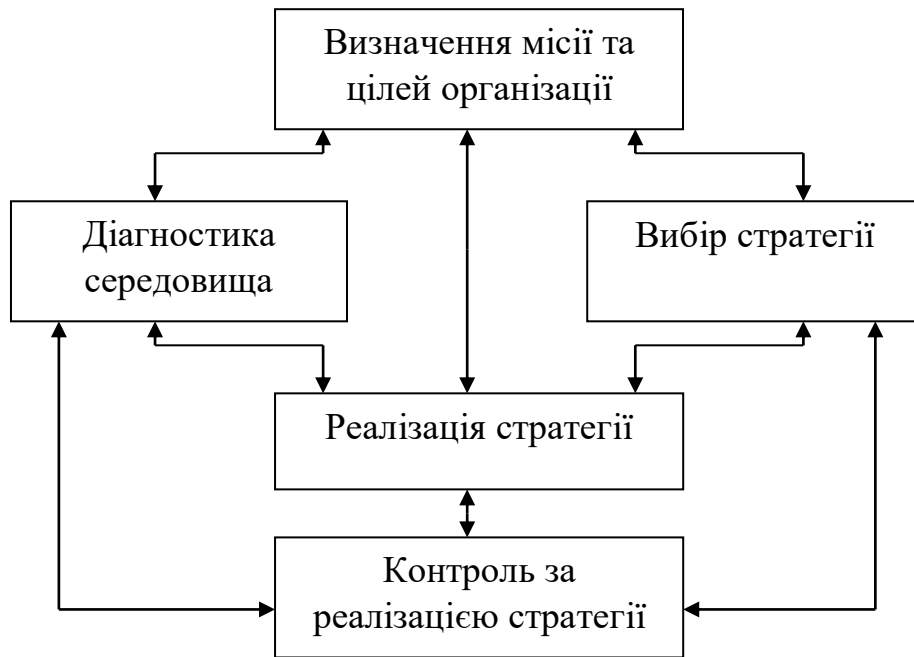


Рис 1.5 – Процес стратегічного менеджменту в організації

*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 напряму 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 установлення 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.

### ***Питання для самоконтролю та 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. *Охарактеризуйте довгострокове планування як один із етапів розвитку стратегічної концепції.*
8. *Наведіть особливості стратегічного планування у період 60х-70х років.*
9. *Які причини зумовили появу концепції стратегічного управління у 70-х роках.*
10. *Які характерні риси стратегічного підприємництва? Які причини зумовили його появу?*
11. *З яких елементів складається стратегічне управління?*
12. *Що таке стратегія? Чому саме стратегія є визначальним елементом стратегічного управління?*
13. *Що таке організаційна структура управління організацією? Які її основні складові?*
14. *Охарактеризуйте основні типи організаційних структур управління організацією.*
15. *Що таке організаційна культура? Яким саме чином вона буде впливати на систему стратегічного управління організації?*
16. *Які п'ять взаємопов'язаних етапів включає стратегічне управління?*
17. *Як поділяється середовище підприємства згідно методики стратегічного аналізу?*
18. *Що таке місія підприємства. Як вона повинна бути сформульована?*
19. *Охарактеризуйте етап вибору та виконання стратегії.*
20. *Чому при реалізації стратегії необхідний контроль?*

## **Лекція 2. Особливості стратегічного управління в публічній сфері**

### **Зміст**

**2.1. Стратегічне і державне управління.**

**2.2 Характеристика стратегічного управління на центральному рівні.**

**2.3. Стратегічне управління розвитком громад та територій.**

### **2.1. Стратегічне і державне управління**

Особливість управлінської діяльності, у державному управлінні, порівняно з іншими видами управлінської діяльності, полягає насамперед в унікальності об'єкта управління, яким є суспільство в цілому або окремі регіони, галузі, сфери діяльності, та її складність. У державному управлінні не може бути випадкових рішень, оскільки кожне впроваджене рішення є життєво важливим як для держави загалом, так і окремих осіб зокрема.

Управлінська діяльність забезпечує організованість і порядок, необхідні для дієвого функціонування та розвитку людини і громадянина, підприємств, установ і організацій, суспільства та держави в цілому. Основа успіху, як свідчить набутий у різних сферах людської діяльності досвід, залежить від дієвості управлінської діяльності, а отже – оперативності, обґрунтованості та цілеспрямованості управлінських рішень. Якість державної науково-технічної, економічної і соціальної політики, їх взаємозв'язок із стратегічними цілями і пріоритетами розвитку держави і суспільства також є вирішальними чинниками успіху. Неможливо уявити дієву управлінську діяльність без дієвих принципів і методів керівництва та оцінювання цієї діяльності, якості підготовки державних службовців.

Кожен орган влади, кожна посадова особа у процесі підготовки управлінських рішень, аналізу, прогнозування, планування, програмування, організації прийняття та реалізації рішень, обліку, оцінювання, контролю тощо здійснюють розумові та вольові операції. Тобто свідомо впливають на об'єкти управління і процеси з метою цілеспрямовання адміністративної діяльності, узгодження дій суб'єктів і об'єктів управління для отримання бажаних результатів. У державному управлінні управлінська діяльність є невід'ємним, основним компонентом системи державного управління, має процесуальний

характер, розкриває систему управління, всі її елементи в динаміці, як діяльність органів і кадрів управління.

У контексті перспективного моделювання суспільного розвитку і загальних уявлень про технології розкриття потенціалу управління формується бачення, що державне управління потребує відносно нього певної зовнішньої технології. Ця технологія, як правило, подається адаптивною до тієї чи іншої суспільної моделі. Це власне зберігає стан речей, за якого державне управління стає постійно "наздоганяючим" у суспільному середовищі та орієнтованим на певне суспільство. Тому виникає природний бар'єр для розвитку. Однак практика країн, які продемонстрували феномен "дива", доводить протилежне. Державне управління у провідних країнах світу випереджало, а подекуди й продовжує випереджати рівень розвитку власних суспільств. Тобто воно мало стратегічний характер ще до встановлення і кристалізації стратегічного управління як своєрідної технології.

Отже, внутрішня обумовленість і придатність державного управління спонукала до застосування новітніх практик, які на момент їх впровадження не мали аналогів у світі. Відповідно виникає питання: чим обумовлена ця придатність і пошук споріднених рис такої придатності у різних системах державного управління? Чому такий підхід, зрештою, сприяв усвідомленню владою країн необхідності запровадження стратегічного управління? ХХІ століття поступово висуває до державного управління підвищені вимоги. Розвиток будь-якої держави детермінується зі змінами її функціональної структури. Саме функціональна диференціація стає причиною видових відмінностей між державами, особливостями управління. Зважаючи на те, що зміни функціональної структури відбуваються шляхом збільшення набору соціальних функцій і ускладнення функціональних систем, можна зробити висновок про держави як динамічні системи на різних рівнях розвитку. Перед суспільством кожної з таких динамічних систем рано чи пізно постане, з одного боку, питання обмеження природних ресурсів, а з іншого — зростання попиту на них внаслідок розширення індивідуальних потреб населення і, відповідно, функцій держави.

Відтак проблеми все більше ускладнюються та структуруються. Вони мають інші властивості й потребують певного підходу до державного управління. Характер проблем, їх структура, масштаби та задіяні до їх розв'язання ресурси показують, що за допомогою підприємництва, ринкових відносин, конкурентної боротьби, динаміки попиту і пропозиції та

адміністративних зусиль їх не вирішити. Необхідне продумане, узгоджене і раціональне державне управління.

У кожній країні формується свій особливий рівень і структура розвитку, кожна країна по-своєму сприймає і у власний спосіб вирішує свої проблеми. Незалежно від рівня розвитку суспільства обов'язковим є декларування загальних цілей і пріоритетів діяльності, організація взаємодії, визначення та забезпечення виконання усіма правил (норм) поведінки, розробка необхідних механізмів для забезпечення та практичного впровадження зазначених вище заходів.

Усвідомлення тотожності між державним і стратегічним управлінням протягом всього періоду розвитку управлінської науки прослідковується крізь призму еволюції призначення функціонування інституту держави. Більшість сучасних технологій стратегічного управління можна впроваджувати не тільки в комерційній сфері, а й у державному та муніципальному управлінні. Нові умови розвитку суспільства зумовлюють ситуацію, коли значна кількість методів і прийомів управління, що довели свою результативність у комерційному секторі, поступово втілюються у практику державного і регіонального управління. Останнім часом у світі спостерігається зміна моделі управління на державній службі загалом і в регіональному та муніципальному управлінні зокрема.

Сфера державного управління суттєво відрізняється від сфери приватного бізнесу. Споживачі адміністративних послуг не завжди мають можливість вибору. Зазвичай тут спостерігається монополізм (постачання електроенергії, тепла тощо), обсяг надаваних послуг може піддаватися раціонуванню (медичне обслуговування), деякі функції мають соціальну визначеність (в'язниці, суди), не спрацьовують повного мірою ринкові механізми і закономірності. Механізм ринку здебільшого передбачає індивідуальний вибір, тоді як у суспільних товарах і послугах переважає суспільний і груповий вибір. Послуги суспільного сектора не надаються за конкурентними цінами, у кращому випадку — за цінами, що встановлюються за критеріями, далекими від ринкових. Іноді вони надаються на безоплатній основі, а витрати на їх виробництво покриваються з податків.

Слід зазначити, що доволі поширене субсидування цих послуг. Часто організація суспільного сектора надає низку послуг, при цьому витрати на їх виробництво важко розділити відповідно до кожного виду цих послуг. У зв'язку з цим не всі прийоми і технології управління приватним підприємством у їхньому незмінному вигляді можна застосовувати у державній сфері. Це

застосування має потребу у відповідній адаптації. Чим більше різниться зміст діяльності тієї чи іншої організації від змісту діяльності приватної фірми, тим довше триватиме процес адаптації. З метою підвищення результативності, забезпечення більш високого рівня обслуговування та прозорості своєї діяльності державні установи багатьох розвинених країн упродовж останніх років зазнали фундаментальних організаційних змін.

Процес впровадження нових технологій управління у владні структури триває. Співробітники державних установ дедалі більше стурбовані тим, що за наявної економії витрат доводиться суттєво підвищувати результативність і ефективність державного управління, повніше враховувати змінні параметри зовнішнього середовища, запити і потреби споживачів послуг владних структур. Усе більше акцент робиться на груповій діяльності та методах колективного вироблення управлінських рішень. Сучасна концепція регіонального і муніципального управління, реалізована в низці західних країн, розглядає кожного громадянина як клієнта. Така концепція має деякі обмеження, адже звужує функції громадянина. Водночас, орієнтуючись на більш повне задоволення потреб суспільства, вона довела свою доцільність та ефективність.

Формування інноваційного потенціалу в межах державної установи стає запорукою його успішної діяльності. “Командні” технології управління сприяють збагаченню практики державного управління та місцевого самоврядування (матеріал про роль команди в управлінні змінами та методи й інструменти проектного підходу з розробки стратегії: командна робота див. у відповідних параграфах). Нечисленні колективи отримують можливість розпоряджатися ресурсами, провадити власну кадрову політику та впроваджувати стратегічне управління. Команди стають головним інструментом досягнення інноваційності, зосередженості на головних завданнях.

Нові підходи до регіонального і муніципального управління передбачають постійне навчання та підвищення кваліфікації, ретельний добір кадрів, надання гарантій зайнятості. Адаптивність організації досягається за допомогою відносної стабільності колективу, якому притаманні загальні цінності та загальне бачення. У процесі становлення нової моделі управління змінюється і роль персоналу. Інвестиції в людський капітал набувають такої ж ваги, як і інвестиції в основні фонди. Обов'язковим стає постійне навчання персоналу, передусім техніці розв'язання проблем. Центральні органи виконавчої влади повинні розробляти власні програми



підготовки і професійного розвитку персоналу, передбачати виділення ресурсів на забезпечення цих заходів і вводити програми підготовки до стратегічних планів (наприклад, удосконалення якості надання послуг).

Управління регіонами і містами послуговується методами оцінки ефективності (відношення результату до витрат), результативності (відношення результату до цілей) та економії (відношення планованих витрат до фактичних). У процесі формування нової моделі управління в регіональному і муніципальному управлінні видозмінюються процедури контролю. Натомість тотальному бюрократичному контролю приходить контроль із боку населення, споживачів послуг регіонального управління, що здійснюється як безпосередньо, так і за допомогою громадських організацій та засобів масової інформації. Контроль в умовах децентралізації управління стає більш ретельним і всеосяжним (чим більше децентралізація, тим ретельніший контроль).

Нові підходи управління на регіональному і муніципальному рівні в основному зосереджують на окресленні цілей і завдань, виробленні інструментів щодо їх досягнення, вимірі й моніторингу результатів, оцінці ефективності.

*Стратегічне управління у публічній сфері* – це управління, що спирається на громадянське суспільство як основу публічної сфери, орієнтує виробничу діяльність на досягнення ефективного соціально-економічного розвитку, гнучко реагує і проводить своєчасні зміни в державі, що відповідають виклику з боку оточення і дозволяють добиватися конкурентних переваг, що в сукупності дає можливість державі існувати і розвиватися в довгостроковій перспективі. До сучасних проблем стратегічного управління в публічній сфері України відносять: вплив політичної ситуації в країні на завершення виконання затверджених стратегічних документів; проблему забезпечення сталого розвитку України; не системність у розробці та реалізації державних цільових програм, їх недостатня спрямованість на досягнення пріоритетних цілей розвитку України; відсутність чітких та уніфікованих стандартів підготовки стратегічних документів.

*Публічну стратегію* визначають як «систематичне використання публічних ресурсів та повноважень державними органами для досягнення публічних цілей». Стратегія для публічних організацій є не тільки інструментом досягнення конкурентних переваг (хоча конкуренція з іншими юрисдикціями за територію та ресурси може бути критично важливою). Публічні організації мають справу з відмінними обмеженнями (включаючи

суспільну думку, політичні партії чи можливості підвищувати податки), ніж бізнес. Вони можуть використовувати різні інструменти (закони, податки та регулювання) і формуються в середовищі з високою політичною динамікою, зустрічаючи опір. Зазвичай, вони мають більше цілей, складних завдань, відображаючи широке коло учасників, яких вони мають задовольнити.

Процес стратегічного управління передбачає: адаптацію до зовнішнього середовища (поліпшення відносин організації з її зовнішнім середовищем); розподіл ресурсів (фонди, управлінські кадри, технологічний досвід); внутрішню координацію; організаційно-стратегічне передбачення, а також формування державної політики із залученням інститутів громадянського суспільства. Процес стратегічного управління складається з певних кроків: визначення суспільних потреб і інтересів (шляхом застосування референдумів, виборів, переговорів, вивчення громадської думки, реалізації принципів соціального партнерства); соціально-економічного прогнозування; ранжування цілей з відповідним обґрунтуванням; формування пріоритетів суспільного розвитку.

Учасниками процесу стратегічного управління є: державні службовці, які є фахівцями в різних сферах суспільного розвитку, мають певний досвід підготовки аналітичних документів; недержавні організації, які представляють інтереси різних груп суспільства; наукові інституції, галузеві наукові установи, вітчизняні й іноземні дослідницькі центри тощо; політичні партії, засоби масової інформації, незалежні експерти (тобто «зовнішні» учасники стратегічного управління).

До *основних відмінностей стратегічного управління у приватному та публічному секторах* відносять:

1. Відкритість процесу підготовки стратегії. У публічній сфері підготовка стратегії, характер інформації, що збирається і аналізується, процес формування цілей та завдань, є відкритим, пов'язаним із численними дискусіями. Стратегії органів влади мають доводитись до суспільства, бо впровадження стратегічних документів впливає на його життєдіяльність. Відкритим є й процес реалізації стратегії та оцінювання її результатів. Формування стратегії у приватних організаціях, яке пов'язано зі збиранням та аналізом інформації, на основі чого визначаються основні цілі та завдання, зазвичай, закритий, непублічний процес, який здійснюється вузьким колом топ-менеджерів, і витік даних є неприйнятним (за винятком випадків, коли це не є частиною самої стратегії). Непублічними є й і механізми реалізації стратегії, обсяги фінансових та інших ресурсів, які використовуються.

2. Багатосуб'єктність стратегічного процесу. На відміну від бізнесу, де підготовкою стратегій займається обмежена група топ-менеджерів, у публічній сфері до формування стратегічних документів долучається широке коло суб'єктів (учасників). Цей підхід ускладнює пошук компромісів у поглядах на майбутні напрями розвитку та узгодження цілей і завдань, пріоритетів і розподіл ресурсів у процесі реалізації стратегій.

3. Політизація процесу підготовки та реалізації стратегії та залежність від політичного циклу. Стратегічний процес у публічній сфері завжди залежить від політичних сил, які очолюють державну або місцеву владу, бо її характер визначає цілі в різних сферах, що досягаються стратегічним управлінням. Класичною детермінантою стратегічного процесу виступає саме політичний цикл, що визначає періодичність зміни (переобрання) влади населенням громади, регіону, а також держави. Оновлення органів державної чи місцевої влади супроводжується зміною контенту стратегічних документів.

4. Прийняття рішень у публічній сфері є слабо впорядкованим, складним процесом, особливо саме в умовах демократії. На відміну від бізнесу, нації не переслідують мету прибутку, і навіть тією мірою, якою вони фокусуються на конкурентоспроможності, вони мають цілі в умовах економічної політики, такі як справедливість і можливість. У стратегіях органів влади особливої важливості набуває соціальний контекст. Основним продуктом їх діяльності є надання саме публічних послуг за бюджетні ресурси, джерелом яких є сплачувані бізнесом і населенням податки та збори. Значна частина цих послуг має соціальний характер, пов'язана із дотриманням у суспільстві соціальної справедливості та рівності громадян у доступі до базових послуг, таких як охорона здоров'я, освіта, безпечне навколишнє середовище, транспортна мобільність, доступ до інформації.

5. Одним із чинників, які характеризують різницю між стратегіями бізнесу та публічної сфери, є час. У бізнесі майбутнє дисконтується відповідно до стійких, а також ясних параметрів, які формуються ринком. Рівні дисконтування визначають можливість витрат капіталу, і це диктує інвестиційні рішення. Експоненціальний рівень дисконтування визначає чіткий шлях із прийняття рішень щодо майбутнього. У публічній сфері ці підходи не завжди сповідаються.

6. Для органів влади нетиповим є підхід, де з кожною ситуацією чи подією мають справу як з унікальною. Натомість у законах, програмах, протоколах, принципах прописуються загальні правила. Стратегічне

управління в умовах різних суспільних процесів неможливо без елементів стандартизації, генералізації, упорядкування.

7. У приватному секторі стратегія фокусується на досягненні конкурентної переваги. У публічному секторі конкурентна перевага застосовується лише в тих організаціях, які мають високий рівень адміністративної автономії, бюджети, що формуються із власних надходжень, та конкурентне середовище, в якому вони функціонують.

Основними мотивами використання стратегічного управління в публічній сфері є посилення контролю за наданням публічних послуг, необхідність упровадження ринково-орієнтованого підходу до публічного управління та його запровадження як інструменту вдосконалення організаційної діяльності. На відміну від приватного сектору, зорієнтованого при впровадженні стратегічного управління на конкурентні переваги та прибуток, у публічному секторі головною метою є підвищення ефективності діяльності органів влади з надання різноманітних послуг.

## **2.2. Характеристика стратегічного управління на центральному рівні**

*Стратегічне управління на центральному рівні* – процес, результатом якого є визначення стратегії та політики центральних органів виконавчої влади, що забезпечує прийняття рішень, які відповідають визначеній місії, досягненню цілей, виконанню завдань і реалізації певних функцій. Стратегічне управління для центральних органів виконавчої влади сприяє перетворенню їх з установ, що реагують на події (як постреакція), в органи, що мають перспективне і довгострокове бачення та реалізують стратегічні плани, ґрунтуючись на ресурсних можливостях.

Згідно діючої нормативно-правової бази України проекти стратегічних планів роботи центральних органів виконавчої влади розробляються на середньостроковий період (до п'яти років). *Стратегічний план роботи центрального органу виконавчої влади* – це розроблений на основі стратегій розвитку відповідних галузей економіки (сфер діяльності) документ, який визначає завдання цього органу, заходи щодо їх виконання (з визначенням ресурсів, відповідальних за виконання, строків) та очікувані результати.

*Етапи процесу розробки стратегічного плану роботи центрального органу виконавчої влади:*

– підготовка до процесу стратегічного управління та розробки стратегічного плану;

- аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища центрального органу виконавчої влади;
- визначення бачення та місії організації;
- визначення стратегічних цілей;
- визначення завдань;
- розробка плану дій;
- моніторинг та оцінювання стратегічного плану для центрального органу виконавчої влади.

*До специфічних рис стратегічного управління на центральному рівні, що відрізняють його від стратегічного управління на регіональному рівні і рівні територіальної громади, відносять: масштаб планування; призначення планування; методи впливу; «замовники» і оцінювачі результату; управлінську відповідальність; структурування системи на підсистеми; зовнішнє середовище планування.*

### **2.3. Стратегічне управління розвитком громад та територій**

В Україні та інших країнах світу значна увага приділяється забезпеченню сталого розвитку громад та територій. Як відомо, на Міжнародній конференції з навколишнього середовища і розвитку, що пройшла в 1992 році в Ріо-де-Жанейро, було прийнято план дій щодо сталого розвитку «Порядок денний на XXI століття», цілями якого були: висока якість навколишнього середовища і здорової економіки для всього світу; задоволення потреб людей; якнайдовше збереження сталого розвитку. Другу міжнародну конференцію, присвячену питанням сталого розвитку, було проведено в Ріо-де-Жанейро у 2012 році. Цілі конференції полягали в такому: підтримка прихильності сталому розвитку на політичному рівні; оцінювання успіхів і виправлення недоліків під час виконання взятих на себе зобов'язань; розгляд нових і невідкладних проблем. У 2015 році на Саміті ООН з питань сталого розвитку були затверджені Цілі сталого розвитку. В Україні було визначено такі цілі сталого розвитку до 2030 року:

- сприяння поступальному, всеохоплюючому та сталому економічному зростанню, зайнятості та гідній праці;
- забезпечення доступності, сталого управління водними ресурсами та санітарією;

- забезпечення доступу до недорогих, надійних, стійких і сучасних джерел енергії;
- подолання бідності;
- подолання голоду, досягнення продовольчої безпеки, поліпшення харчування і сприяння сталому розвитку сільського господарства;
- забезпечення здорового способу життя та сприяння благополуччю для населення;
- забезпечення всеохоплюючої і справедливої якісної освіти та заохочення можливості навчання впродовж життя;
- забезпечення гендерної рівності, розширення прав і можливостей жінок;
- створення стійкої інфраструктури, сприяння всеохоплюючій і сталій індустріалізації та інноваціям;
- скорочення нерівності;
- забезпечення відкритості, безпеки, життєстійкості й екологічної стійкості міст, інших населених пунктів;
- забезпечення переходу до раціональних моделей споживання і виробництва;
- вжиття заходів щодо боротьби зі зміною клімату та її наслідками;
- сприяння побудові миролюбного і відкритого суспільства в інтересах сталого розвитку, забезпечення доступу до правосуддя і створення ефективних, підзвітних та заснованих на широкій участі інституцій;
- зміцнення засобів здійснення й активізація роботи в межах глобального партнерства в інтересах сталого розвитку тощо.

Відповідно до Закону України «Про засади державної регіональної політики» одним із принципів державної регіональної політики є принцип сталого розвитку (розвитку суспільства для задоволення існуючих потреб нинішнього покоління з урахуванням інтересів майбутніх поколінь). Державна регіональна політика спрямована на створення ефективної системи збереження довкілля завдяки урахуванню екологічної складової в документах стратегічного планування та реалізації такої політики, оцінювання та зниження техногенно-екологічного навантаження на довкілля.

Забезпечення сталого розвитку громад та територій є одним із головних завдань сьогодення. Формування нового світогляду на майбутній сталий розвиток громад та територій, своєчасне реагування органів публічної влади на ті чи інші виникаючі проблеми в економічній, соціальній, екологічній сферах

сприятиме їхньому вирішенню. Сутність розвитку проявляється в якісних змінах територій, які розвиваються на засадах ефективного управління на місцевому рівні, що надає змогу переходу на новий, якісний рівень. Для того щоб можна було вивести територіальну громаду на траєкторію сталого розвитку, необхідно визначити ресурсну забезпеченість території, а також збалансувати економічні, соціальні та екологічні інтереси суб'єктів політики місцевого розвитку, проаналізувати ситуацію, що склалася в різних секторах економіки тієї чи іншої території. Сталий розвиток визначається факторами економічного зростання, які його забезпечують, тобто факторами пропозиції, факторами попиту і розподілу, але такий розвиток охоплює ширше їхнє коло, а саме: розвиток технологій, науки, інформаційних послуг, фактори, які в комплексі є джерелами сталого розвитку (політичні, соціально-економічні, екологічні).

Роль місцевого самоврядування в забезпеченні сталого розвитку зумовлена впровадженням концепції сталого розвитку, що потребує посилення інституційної спроможності системи місцевого самоврядування, самоврядних організацій громад щодо підвищення рівня діяльнісного потенціалу посадових осіб органів місцевого самоврядування та залучення жителів територіальних громад до прийняття управлінських рішень; досвідом співпраці органів місцевого самоврядування з різними міжнародними інституціями щодо реалізації спільних проєктів сталого місцевого розвитку, який свідчить про важливість формування взаємодій на місцевому та регіональному рівнях на принципах партнерства, що спричиняє спільну відповідальність як чинника гарантування стійкого розвитку; ефективною взаємодією і зв'язками, що формуються в результаті організаційно-функціональної діяльності органів місцевого самоврядування, спрямованої на підтримку процесів самоорганізації громади, посилення суспільної єдності на основі змін у поглядах суспільства на якість життя, стан довкілля.

Варто зробити наголос на тому, що гармонічна взаємодія та розвиток екологічної, соціальної й економічної складових обумовлює вирішення проблем сталого місцевого розвитку, удосконалення механізму досягнення цілей, визначених у стратегіях розвитку. Як відомо, стратегічне управління сталим місцевим розвитком орієнтоване на визначення, обґрунтування та досягнення стратегічних цілей сталого місцевого розвитку, засобом досягнення є стратегії яких розвитку.

Забезпечення сталого розвитку має здійснюватися знизу-догори (від громади до національного рівня). Сталість – це нова парадигма ухвалення

рішень, що базується на розумінні взаємозв'язку між економічними, соціальними аспектами та навколишнім середовищем, а також впливу рішень, які приймаються зараз, на майбутні покоління.

Проблеми сталого розвитку громад та територій вказують на важливість їхнього розв'язання завдяки здійсненню стратегічного управління. Глобалізація соціально-економічних відносин вказує на важливість удосконалення стратегічного управління сталим розвитком громад та територій в Україні. Для задоволення потреб населення, вирішення існуючих проблем особливого значення набуває реформування сучасної системи стратегічного управління сталим розвитком громад та територій. Одним із найактуальніших питань постає забезпечення сталого розвитку територій. Не втрачає своєї актуальності знаходження нових підходів до публічного управління та адміністрування в забезпеченні сталого розвитку територій в Україні.

Наразі стратегічний підхід до планування розвитку громад та територій активно впроваджується як в Україні, так і інших країнах світу. Це надає можливість вирішувати соціально-економічні, екологічні проблеми їхнього розвитку.

Одним із підходів до здійснення державної регіональної політики в Україні в межах реалізації Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки, затвердженої постановою Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 року № 695, є забезпечення спроможності територіальних громад стратегічно планувати їхній розвиток та ефективно управляти ресурсами для їхнього розвитку. Політика регіонального розвитку ґрунтується на врахуванні під час стратегічного планування викликів, які впливають на людину, економіку, інфраструктуру, навколишнє природне середовище.

Здійснення муніципального менеджменту на засадах сталого розвитку та забезпечення екологічної продуктивності сприяє впровадженню екологічної звітності, міжнародних стандартів та контролю навколишнього середовища, забезпеченню стандартів життя населення.

У системі муніципального менеджменту стратегічне планування відкриває такі перспективи: можливість консолідації внутрішніх сил та залучення зовнішніх інвесторів; концентрацію ресурсів на певні завдання; планомірну реалізацію інноваційно-інвестиційної політики; підготовку кадрів; застосування системи моніторингу та оцінювання, покращення ефективності функціонування територіальної громади. Використання стратегічного планування в системі муніципального менеджменту створює для



територіальної громади певні можливості для передбачення майбутнього й планомірного розподілу в часі, а також цільового використання ресурсів.

У зв'язку із зміною парадигми відносин органів державної влади, місцевого самоврядування та суспільства мають бути намічені основні напрями удосконалення публічного управління. Важливим постає приділення уваги підготовці та прийняттю управлінських рішень у процесі стратегічного управління у цій сфері. Основними напрямками забезпечення якості прийняття управлінських рішень у процесі стратегічного управління сталим розвитком громад та територій мають бути: формування умов для прийняття управлінських рішень у процесі стратегічного управління сталим розвитком громад та територій; урахування чинників, що впливають на процес розробки і прийняття управлінських рішень; урахування спрямованості управлінських рішень на розв'язання завдань щодо забезпечення сталого розвитку громад та територій; удосконалення методів підготовки й прийняття управлінських рішень.

#### ***Питання ля самоконтролю для перевірки знань***

- 1. Особливість управлінської діяльності, у державному управлінні.*
- 2. Чим сфера державного управління відрізняється від сфери приватного бізнесу?*
- 3. Надайте визначення стратегічне управління у публічній сфері.*
- 4. Етапи процесу розробки стратегічного плану роботи центрального органу виконавчої влади.*
- 5. В чому полягає стратегічний підхід до планування розвитку громад та територій.*

## **Лекція 3. Формулювання бачення, місії і цілей розвитку об'єкта публічної сфери**

### Зміст

#### **3.1. Місія, її зміст і роль в організації.**

#### **3.2. Поняття та види цілей. Формулювання та взаємозв'язок стратегічних цілей організації.**

#### **3.1. Місія, її зміст і роль в організації**

Перш ніж розпочинати процес прийняття рішення щодо подальшого розвитку, кожен керівник має чітко відповісти на такі запитання: «до якої сфери належить наша нинішня діяльність? чим ми збираємося займатися в майбутньому?» та ін. Відповідь на ці запитання допоможе оцінити масштаби та глибину перетворень в організації, характер управління цими змінами.

У зарубіжному менеджменті наприкінці 1980-х років минулого століття загальні цілі компаній почали встановлювати в межах концепції «бачення», «місії» або стратегічного спрямування, що розвивало концепцію «стратегічного мислення» як основу для діяльності. Управлінська цінність формулювання місії полягає у визначенні довгострокової орієнтації компанії та основних рішень стосовно узгоджених дій з реалізації «бачення» його розвитку.

Місія тісно пов'язана з такими категоріями, як «бачення» розвитку компанії, «філософія існування». Погляди менеджерів компанії на те, якими видами діяльності організація збирається займатися, а також на довгостроковий курс розвитку складають *стратегічне бачення*. Воно дає виразну картину того, «хто ми, чим займаємося і чого маємо намір досягти».

*Стратегічне бачення і місія* відрізняють одну організацію від інших і наділяють її власними відмітними рисами, напрямом діяльності і шляхом розвитку. Визначаючи те, для чого створена й існує організація, місія додає діям людей свідомість і цілеспрямованість, що дозволяють їм краще бачити й усвідомлювати не тільки те, що вони повинні робити, але і для чого вони здійснюють свої дії.

Визначення місії організації є одним з інструментів стратегічного управління, способом виділення цієї організації серед конкурентів. Підготовка місії розпочинається здебільшого на стадії зародження організації. У процесі діяльності місія може змінюватись відповідно до нових умов, що вимагає копійки та відповідальної праці для її уточнення, встановлення довгострокових цілей; формулювання на їхній основі короткострокових завдань з метою доведення до кожного працівника.

Місія тісно пов'язана з такими поняттями як *бачення (візія)*, *образ організації* та *кредо*.

Стратегічне бачення готує організацію до майбутнього, встановлює довгострокові напрямки розвитку і визначає наміри зайняти конкретні позиції на ринку. Бачення необхідне для ефективного керівництва і прийняття відповідальних рішень, воно орієнтує на майбутнє.

Образ організації виражає її природу та переважно охоплює такі складові як історія організації, визначення сфери діяльності, особливості організації, стиль поведінки власників і управлінського персоналу.

Кредо організації уточнює образ шляхом формулювання основних принципів взаємовідносин з іншими суб'єктами ринку. Воно характеризує намагання організації задовольнити інтереси власників, працівників, покупців, ділових партнерів, макрооточення.

Місія - генеральна мета організації, яка стосується її довгострокової орієнтації на певний вид діяльності та відображає відповідне місце на ринку. «Місце на ринку» розглядається з таких точок зору: які групи споживачів обслуговувати, які функції при цьому виконувати, які виробничі процеси використовувати. Місія пояснює суть діяльності організації, специфіку бізнесу і шлях розвитку компанії – все те, що відрізняє цю компанію від інших у даній галузі.

Місія, як правило, являє собою короткий вислів, що добре запам'ятовується. Добре обізнані фахівці рекомендують використовувати прості речення, зрозумілі працівникам і людям, що існують за межами підприємства. Головне - це сформулювати, яку потребу задовольняє фірма, хто «цільовий споживач», чим кращі товари порівняно з товарами інших фірм (тобто чому треба купувати ці, а не інші товари).

Для спрощення процедури формулювання стратегічної місії доцільно скористатись переліком основних чинників, які мають бути при цьому враховані (табл. 3.1).

Ці чинники можуть подаватись у різній послідовності чи поєднанні залежно від бачення конкретної організації. Однак слід прагнути, щоб формулювання місії не було надто вузьким або надто широким. Переважно диверсифіковані компанії формулюють місію і визначають сфери діяльності ширше, ніж однопрофільні.

## Чинники, які враховують при формулюванні місії

Чинники місії	Характеристика чинника
Коротка історична довідка про організацію	Виникнення організації та її основні здобутки на цьому шляху. Імідж організації, її відповідальність перед суспільством
Товари / послуги	Потреби, які прагне задовольняти організація. Товари і послуги, які вона пропонує. Призначення товарів. Рівень задоволення потреби споживача. Базова технологія, яку використовує організація
Уявлення про себе	Особливості і конкурентні переваги, якими організація володіє
Філософія	Базові переконання, цінності та пріоритетні прагнення, які панують в організації. Стиль поведінки власників і управлінського персоналу
Власники	Рівень задоволення інтересів власників
Працівники	Позиція організації щодо свого персоналу
Клієнти	Стисла характеристика клієнтів організації
Розміщення	Основні конкуренти організації. Ділові контакти з партнерами

*Наприклад, McGraw-Hill – глобальна видавнича, фінансова, інформаційна та media-компанія, яка володіє такими відомими брендами, як Standart&Poor, Business Week, McGraw-Hill. Компанія працює з різними mediaплатформами: видавництво книжок, журналів, бюлетенів, Інтернет і електронні мережі, телебачення, супутникова та радіо-трансляція, розробка програмного забезпечення, запис відеокасет та компакт-дисків. Компанія McGraw-Hill виробляє на сьогодні близько 90% всієї інформації, що розповсюджується за допомогою цифрових технологій, підтримує близько 75 веб-сайтів».*

Нижче приведено чіткі правила вибору місії чи організації, які дають змогу досить жорстко пов'язати об'єктивні та суб'єктивні її сторони.

1) Забезпечити відкриту розробку та обговорення місії серед співробітників та інших зацікавлених у діяльності організації осіб (за допомогою формальних процедур, що дає змогу компенсувати наслідки змін у складі співробітників і враховувати альтернативи в ході формулювання та коригування).

2) Встановити, оцінити та обговорити альтернативні варіанти мети в межах організації (що допомагає співробітникам усвідомити, чим є насправді організація, де вони працюють).

3) Визначити в процесі обговорення прихильників і супротивників. Перші об'єднуються навколо мети, інші — усвідомлюють, що їхні джерела економічного та морального задоволення перебувають за межами цієї організації, і приймають рішення про звільнення.

Визначена та обґрунтована місія поряд з ідеєю самовизначення та формування неповторного позитивного іміджу суспільно відповідальної фірми є основою філософії існування підприємства в сучасних умовах і виконує ролі, приведені на рисунку 3.1.

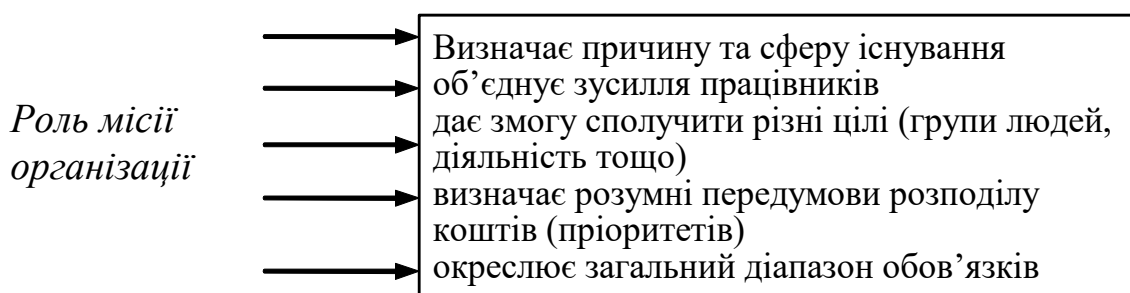


Рис. 3.1 – Роль місії організації

Місія, сформульована на таких засадах, відіграє роль сили, що об'єднує зусилля працівників, дає змогу сполучити різні цілі та інтереси різних груп людей (акціонерів, менеджерів, працівників усіх ланок, профспілок), визначити загальний діапазон обов'язків виконавців, що беруть участь у діяльності підприємства, й розумні передумови розподілу ресурсів з урахуванням системних і локальних пріоритетів, а також оцінити дію окремих факторів та елементів зовнішнього й внутрішнього середовища під єдиним «кутом зору» (сприяють вони чи ні виконанню місії), тобто скласти загальну «панораму бізнесу».

Місія держави, що основана на цінностях та задоволенні національного інтересу, тісно пов'язана з баченням. Бачення, на основі теперішньої ситуації та прогнозних досліджень, визначає, яким повинне бути майбутнє. Воно, як правило, розглядається як результат впровадження стратегічного плану і допомагає сформулювати цілі. Стратегічне бачення (прогнозний сценарій) відображає певні дії, спрямовані на формування загальної картини майбутніх умов як зовні, так і всередині об'єкта, що визначають у значній мірі стратегію розвитку, націлену на досягнення найкращих результатів у цих умовах, що змінюються. Стратегічне бачення може розглядатися в контексті ув'язування майбутнього стану і розвитку об'єкта з майбутнім станом і розвитком його зовнішнього оточення. Формування стратегічного бачення тісно пов'язане з прогнозуванням. На думку європейських дослідників бачення стратегії - це

прагнення до майбутнього в довгостроковій перспективі. З огляду на це, стратегія повинна дотримуватися ряду принципів, що дають змогу задовольнити громадські інтереси:

- забезпечення прозорості процесу стратегічного прийняття рішень;
- гнучкість і здатність швидко реагувати на зміни в навколишньому середовищі;
- політична нейтральність;
- ефективність і досягнення результатів за рахунок раціонального використання ресурсів.

### 3.2. Поняття та види цілей

Якщо місія організації задає загальні орієнтири, напрями функціонування організації, що виражають зміст її існування, то *конкретний кінцевий стан* до якого (у кожен момент часу) прагне організація, фіксується у вигляді її *цілей*. Вони пояснюють, скільки, чого і до якого терміну має бути зроблено, націлюють увагу й енергію на те, чого потрібно домогтися. Отже, *ціль* – це конкретний кінцевий стан організації, досягнення якого є для неї бажаним і на досягнення якого спрямована її діяльність, це один з елементів поведінки та свідомої діяльності людини, що характеризується передбаченням, уявленням наслідків діяльності, шляхів досягнення бажаних та необхідних результатів за допомогою певного переліку засобів. Практичний бік визначення цілей полягає в орієнтації на інтеграцію зусиль і за її допомогою об'єднання різнобічних дій як окремої людини, так і організації в цілому в певну упорядковану систему або процес.

Однак *мету* не можна ототожнювати з планом або прогнозом. *Прогноз* визначає напрям (напрями, можливості розвитку з різним рівнем ризиків) розвитку, *мета* – найбільш прийнятний стан системи в межах цього напрямку, а *план* – шлях досягнення мети, «кроки» (послідовні етапи) та окремі «сходи» руху до них. Мета потребує всебічного якісного оцінювання майбутнього стану системи, для якої вона розробляється, і має давати закінчене та комплексне уявлення про майбутній стан системи.

На етапі встановлення цілей місія трансформується в конкретні результати і підсумки, до яких прагне організація. Процес встановлення цілей і контроль їх досягнення допомагає відслідковувати прогрес у діяльності організації. Досягнення складних цілей вимагає напруженої праці й зусиль усіх працівників, винахідливості, наполегливості, цілеспрямованості, зібраності, згуртованості, вони допомагають уникнути інерційності і застою.

**Цілі** - це бажані результати і наслідки роботи організації, які повинні бути досягнуті у певний термін та тісно пов'язані зі стратегічним баченням і цінностями. Цілі одночасно є критеріями оцінки діяльності організації та її розвитку. Цілі можуть бути встановлені перед організацією в цілому, перед її структурними підрозділами, а також перед окремими виконавцями. В компанії необхідно створити атмосферу спільної орієнтації на результат, з цією метою цілі компанії конкретизуються для кожного підрозділу. У встановленні цілей повинні брати участь усі менеджери компанії, адже кожному підрозділу потрібні конкретні, вимірювані цілі, досягнення яких сприятиме досягненню глобальних цілей компанії.

**Стратегічні цілі** пов'язані з підвищенням конкурентоспроможності, покращенням позиції на ринку і можуть формулюватися, наприклад як збільшення частки ринку, випередження конкурентів за якістю продукції, рівнем обслуговування клієнтів, інноваційними розробками, витратами, покращення репутації компанії, покращення позиції на міжнародному ринку, лідерство в технологіях, використання перспективних маркетингових можливостей.

**Фінансові цілі** – це фінансові результати роботи підприємства, заплановані менеджерами, зростання доходів, рівень окупності інвестицій, зростання дивідендів, такі як зростання курсу акцій, збільшення доходу, забезпечення кредитоспроможності. Досягнення фінансових цілей дає можливість зацікавити акціонерів та інвесторів у вкладенні в майбутні проекти і плани.

Досягнення стратегічних цілей без забезпечення фінансових показників ставить під загрозу майбутнє існування підприємства. В ідеалі досягнення стратегічних цілей сприяє отриманню високих фінансових результатів.

Цілі повинні відзначатися ясністю, вимірюваністю, досяжністю, мають відповідати місії і стратегії, мати часові рамки для досягнення. Ці особливості цілей називаються SMART-характеристикою:

1. Specific (ясність, точність) – цілі мають бути достатньо ясними і точними, щоб не допускати неправильного чи неоднозначного їх тлумачення.
2. Measurable (вимірюваність) – цілі повинні мати кількісний вимір бажаного, який відображає їх досягнення.
3. Achievable (досяжність) – і керівник і підлеглий мають бути впевнені, що ціль досяжна.
4. Related (пов'язаність) – ціль має співвідноситись з місією і стратегією, господарськими цілями організації, інтересами виконавця.

5. Time-bound (терміновість) – ціль має бути чітко визначена в часі і мати терміни досягнення.

*Довгострокові цілі* точно визначають бажані результати та ринкову позицію з урахуванням досягнутого рівня розвитку на поточний момент.

*Короткострокові (операційні) цілі* точно визначають найближчі конкретні організаційні цілі та ринкову позицію, яку організація бажає зайняти, враховуючи довгострокові цілі організації. Короткострокові цілі, визначені в конкретних параметрах, допомагають надати довгостроковим цілям конкретної форми, дають змогу уникнути невдач і ризиків, пов'язаних із здійсненням довгострокових заходів, встановлюють пріоритети діяльності та критерії для визначення якості функціонування організації. У планах короткострокові цілі набувають форми завдань, а це, в свою чергу, дає змогу здійснити зв'язок між потребами та можливостями розвитку, оскільки вони більш орієнтовані на використання наявного виробничого потенціалу.

Система цілей організації має досить складну структуру. По-перше, цілі підприємства мають різну спрямованість (їхні вектори найчастіше не збігаються). Наприклад, існують *зовнішньо спрямовані* (завоювання ринку) та *внутрішньо спрямовані* цілі (вдосконалення системи мотивації праці). Окрім того, різну спрямованість мають цілі, що відповідають орієнтації підприємства на сплату дивідендів та реінвестування прибутків тощо.

Процес формулювання цілей є трудомістким і відповідальним. Він складається з таких основних стадій:

- виявлення й аналіз трендів у середовищі;
- вибір цілей організації загалом;
- побудова ієрархії цілей;
- визначення індивідуальних цілей.

Для складної організації характерним є певний набір цілей, тому їх варто прорангувати, тобто для досягнення головної цілі формують цілі другого рівня, для їх досягнення – цілі третього рівня, а також проміжні цілі, підцілі. Головні цілі визначають на тривалу перспективу, вони відповідають концепції розвитку організації та основним його напрямам. Корпоративні цілі належать до корпорації загалом, і як наслідок забезпечують втілення її місії. Їм мають підпорядковуватися цілі окремих господарських підрозділів.. Функціональні підрозділи мають і власні цілі, які пов'язані з їхньою безпосередньою діяльністю. Встановлення ієрархії передбачає формування таких цілей, досягнення яких на певних рівнях забезпеує реалізацію корпоративних цілей. Під час декомпозиції цілей слід досягти узгодження між довго-, середньо- і



короткостроковими цілями та різними видами діяльності (виробництвом і маркетингом, виробництвом і фінансами тощо).

Отже, процес встановлення різних цілей вимагає від керівництва крім визнання наявності різних цілей, ще й простеження їхньої взаємодії. На основі загальних цілей організації встановлюються короткострокові цілі для організації в цілому та для окремих підрозділів, товарних груп, функціональних одиниць. Встановлення цілей повинно відбуватися зверху вниз, вказуючи орієнтири менеджерам підрозділів усіх рівнів. Це забезпечує узгодженість цілей, і стратегій підрозділів різного рівня, допомагає консолідувати внутрішні зусилля на виконання обраного стратегічного курсу.

### ***Питання для самоконтролю та перевірки знань***

- 1. Розкрийте сутність місії, яке її місце у стратегічному управлінні?*
- 2. Охарактеризуйте поняття «стратегічне бачення», «образ» та «кредо» організації.*
- 3. Які чинники потрібно враховувати при формуванні місії?*
- 4. Охарактеризуйте правила вибору місії.*
- 5. Яка роль місії в організації?*
- 6. Сутність цілей у стратегічному управлінні.*
- 7. Що таке SMART-характеристики цілей?*
- 8. Які особливості довгострокових та короткострокових цілей?*
- 9. Охарактеризуйте процес формулювання цілей.*
- 10. опишіть систему цілей організації.*
- 11. Поясніть взаємозв'язок цілей в організації.*

## **Лекція 4 . Роль стратегічного планування в системі стратегічного управління**

### **Зміст**

**4.1. Стратегічне планування як складова системи стратегічного управління та його еволюція.**

**4.2. Сутність стратегічного планування: основні визначення та характеристики.**

**4.3. Принципи, переваги та недоліки стратегічного планування**

### **4.1. Стратегічне планування як складова системи стратегічного управління та його еволюція**

Система планування і управління організацією залежно від ступеня передбачуваності його майбутнього пройшла наступні *етапи свого розвитку*, переходу до стратегічного управління: бюджетне планування, довгострокове і стратегічне планування, стратегічне управління, стратегічне підприємництво.

*Бюджетне планування* активно впроваджувалось у 40-50-х рр. ХХ ст. і відповідало періоду масового виробництва. Основними ознаками бюджетного планування були: короткостроковий характер (зазвичай, бюджети розробляли на один рік); внутрішня націленість (у статтях бюджетів відображали тільки фінансові та натуральні показники, які характеризували внутрішню діяльність корпорації); прийняття рішень здійснювали «згори – вниз», ініціатива «знизу» практично була відсутня.

У процесі розвитку бюджетного планування діяли два його варіанти: незмінність бюджетів протягом року, кварталу, а у випадку крайньої потреби внесення змін тільки з дозволу вищого керівництва (такий підхід був характерним для японських фірм); гнучке планування, тобто бюджети переглядали відповідно до ситуації, але тільки за умови гарантованого отримання приросту прибутку або зменшення витрат (гнучкі бюджети складала переважно американські фірми). Один з недоліків цієї системи планування полягав у тому, що турбота про високу поточну прибутковість створювала реальну загрозу майбутньому виживанню фірми.

*Довгострокове планування* охоплювало орієнтовно 50-60-ті рр. (на думку деяких учених, це 1955-1975 рр.) і відповідало періоду «зрілих» ринків. Завданням довгострокового планування було складання прогнозу продажу фірми на декілька наступних років, а на його основі – функціональних планів, які в подальшому об'єднували в єдиний фінансовий план корпорації.

Обмеженість цієї системи планування полягала у використанні методів екстраполяції для прогнозування продажу, а також методів розподілу ресурсів. В умовах нестабільності зовнішнього середовища та інтенсивної конкуренції ці методи неефективні.

*Стратегічне планування* запроваджене у 60-70-ті рр. ХХ ст., коли зовнішнє середовище корпорацій ставало дедалі складнішим і динамічнішим, що вимагало переорієнтації з виробничо-технічних проблем на маркетинг. Ця система об'єднала методи довгострокового планування і маркетингу. Однак, незважаючи на її прогресивний характер, організація розроблення і впровадження стратегії має істотні недоліки.

Особливий інтерес теоретиків і практиків до поняття і змісту стратегій, а також процесів їх здійснення виник на початку 60-х рр. ХХ ст. Саме тоді з'явилася відома праця Чандлера "Стратегія і структура", в якій він зазначав, що стратегія – це визначення основних довгострокових цілей організації, адаптація дій та розміщення ресурсів, необхідних для їх досягнення. Ним зроблено спробу пояснити, яким чином процеси розроблення та впровадження стратегії обумовлюють необхідність організаційних змін. Це спонукало до розгортання теоретичних досліджень, становлення даної галузі знань.

І. Ансофф у книзі "Корпоративна стратегія" (1965 р.), яку багато авторів оцінює як першу наукову працю з стратегічного менеджменту, запропонував модель і ряд систематизованих схем, за допомогою яких виділено етапи прийняття та виконання стратегічно важливих для організації рішень. Він так визначив зміст стратегічного менеджменту: "Діяльність, пов'язана з постановкою цілей і завдань організації та підтриманням взаємовідносин між організацією й оточенням, які дають змогу їй досягти своїх цілей, відповідають її внутрішнім можливостям і забезпечують її пристосованість до зовнішніх умов".

Загалом у науковій літературі до середини 70-х рр. ХХ ст. успіх організації пов'язували з наявністю трьох основних умов: розроблення внутрішнього несуперечливого набору цілей та функціональних політик, виявлення сильних і слабких сторін організації та співставлення їх зі сприятливими чи несприятливими чинниками зовнішнього середовища; створення, нарощування та ефективного використання ключових факторів успіху. Тобто, визнаючи необхідність розроблення стратегії, не особливо звертали увагу на її впровадження. Показово, що І. Ансофф у вступі до другого видання своєї книги "Нова корпоративна стратегія" (1988 р.) вказує, що термін "стратегічний менеджмент" включає три основні компоненти: аналітичне

формулювання корпоративної стратегії, розвиток управлінських здібностей та управління змінами. Отже, стратегічне планування – аналітичний процес (відповідає на запитання "що робити?"), а стратегічний менеджмент — організаційний ("як робити?" і "хто це буде робити?").

*Стратегічне управління* започатковане приблизно у 70-ті рр. ХХ ст. в американській економіці, пізніше поширилося в інших країнах. Його вважають найсучаснішою модифікацією стратегічного корпоративного планування. Основна відмінність між ними полягає в тому, що стратегічне планування сфокусоване на прийнятті оптимальних стратегічних рішень, тоді як стратегічне управління зорієнтоване на досягнення певних результатів: нових ринків, нових товарів і нових технологій. Перефразовуючи П. Друкера, І. Ансофф дав таке визначення: стратегічне планування – управління планами, а стратегічний менеджмент – управління результатами.

*Стратегічний менеджмент* як спосіб управління почав застосовуватися в умовах появи нових, складніших завдань, які обумовлені динамічністю та невизначеністю зовнішніх обставин; швидкої зміни завдань та реакції організації на зовнішні обставини; високої ціни помилки від неправильних рішень, відсутності формалізованих та звичних процедур вирішення завдань. Одночасно активно проводилися дослідження проблем стратегічного менеджменту багатьма вченими, зокрема професорами Гарвардської бізнес-школи (К. Ендрю, Ж. Бовером, К. Р. Крістенсоном та іншими). Розроблений методичний підхід почали розвивати консалтингові фірми і перш за все такі всесвітньовідомі, як Бостонська консалтингова група, МакКінсі, Артур Д.Літл. Запропоновані ними конкретні моделі та методи почали активно впроваджувалися в практику найбільших корпорацій. Цю систему на початку 80-х рр. ХХ ст. використовувала майже половина найбільших корпорацій США.

У сучасних умовах розрізняють *два напрями* розвитку стратегічного управління. Перший з них є логічним *продовженням стратегічного планування*. Він охоплює підсистему аналізу й планування стратегії та підсистему реалізації стратегії. Це практично управління стратегічними можливостями організації, тому його іноді називають регулярним стратегічним управлінням. Цей методично досить повно розроблений напрям часто застосовують на практиці.

Другий напрям розвитку стратегічного управління називають *стратегічним управлінням у реальному масштабі часу*, тому що він забезпечує вирішення стратегічних завдань, які несподівано виникають. Розвивається цей

напрям у тих галузях, де зміни в зовнішньому середовищі відбуваються досить часто і здебільшого є непередбачуваними, що вимагає негайної адекватної реакції. У таких умовах в організації не залишається часу на перегляд своєї стратегії, тому вона змушена одночасно займатися вирішенням нових стратегічних завдань.

На думку деяких учених, в останні роки стратегічне управління дедалі більше доповнюється якісними особливостями, що дає підстави твердити про його трансформацію у систему стратегічного підприємництва. Великі, раніше досить успішні компанії зіткнулися з проблемами, спричиненими технологічним динамізмом, інформаційною автоматизацією, непередбачуваністю ринку, посиленням конкурентної боротьби.

#### **4.2. Сутність стратегічного планування: основні визначення та характеристики**

Процес стратегічного планування посідає центральне місце в системі стратегічного управління. Стратегічне планування як явище та процес передбачення майбутнього тлумачиться доволі широко:

- як інтегральний процес підготовки та прийняття рішень певного типу,
- як формулювання цілей та визначення шляхів їх досягнення, як складова стратегічного управління,
- як забезпечення підготовленості підприємства для конкурентної боротьби на ринках тощо.

Для розкриття сутності наукової категорії «стратегічне планування» необхідно проаналізувати зміст понять, які її утворюють. Загалом поняття «стратегія» є неоднозначним, теоретично й методологічно дискусійним у зарубіжній (табл. 4.1) та вітчизняній науці.

Велика кількість визначень стратегії є свідченням значної уваги до цього поняття серед зарубіжних науковців. Ми погоджуємося з науковим узагальненням різних підходів щодо тлумачення поняття «стратегія», яке здійснили закордонні вчені Г. Мінцберг Б. Альстренд та Дж. Лемпел.

Ці дослідники пропонують п'ять визначень стратегії (так званих п'ять «П» стратегії):

- стратегія є планом (керівництво, орієнтир чи напрям розвитку);
- стратегія – принцип поведінки або слідування деякій моделі поведінки;
- стратегія – це позиція, а саме розміщення визначених товарів на конкретних ринках;
- стратегія – це перспектива, тобто основний спосіб дії організації;

– стратегія – це спритний прийом, особливий «маневр».

Таблиця 4.1

### Тлумачення поняття «стратегія»

Автор, джерело	Визначення поняття
І. Ансофф	Набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності
А. Чандлер	Визначення основних довгострокових цілей і завдань підприємства й утвердження курсу дій, розподіл ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей
А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд	Комплексний план управління, який повинен зміцнити становище компаній на ринку і забезпечити координацію зусиль, залучення і задоволення споживачів, успішну конкуренцію і досягнення глобальних цілей. Комбінація методів конкуренції й організації бізнесу, спрямована на задоволення клієнтів і досягнення організаційних цілей
Р.М. Грант	Планування способів, за допомогою яких організація або індивідможуть досягти поставлених цілей
К.Р. Ендрюс	Встановлення ідеальної аналітичної мети, для досягнення якої здійснюється ідентифікація складників: ринкових можливостей підприємства, його загальної компетенції та ресурсів, власних цінностей та прагнень, підтвердження зобов'язань підприємства перед суспільством та його членами
М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі	Детальний всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і досягнення її цілей
М. Портер	Наступальні чи оборонні заходи, спрямовані на створення міцної позиції компанії в галузі, для успішної протидії п'яти конкурентним силам і на цій основі забезпечення найбільш високого прибутку на інвестиційних капітал (конкурентна стратегія)
Б. Карлофф	Узагальнена модель дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координації та розподілу ресурсів компанії
П.С. Дойль	Комплекс прийнятих менеджментом рішень щодо розміщення ресурсів підприємства і досягнення довгострокових конкурентних переваг на цільових ринках
У. Кінг, Д. Кліланд	Загальний напрям, на якому слід шукати шляхи досягнення цілей
Г. Кунц, С. О'Доннел	Загальна програма, а також розподіл пріоритетів і ресурсів в інтересах досягнення масштабних цілей
Р.А. Фатхутдінов	Програма, план, генеральний курс суб'єкта управління щодо досягнення ним стратегічних цілей у будь-якій сфері діяльності

У теоріях, концепціях та підходах науки управління планування передусім розглядається як загальна функція системи менеджменту. Причому необхідно зазначити, що планування – це першопочаткова функція менеджменту, адже вона передує іншим управлінським функціям і визначає їхню сутність та зміст. У табл. 4.2. наведена невелика частина інтерпретації дефініції «планування» вітчизняними та закордонними вченими.

Таблиця 4.2

**Тлумачення поняття «планування» вітчизняними та зарубіжними вченими**

Автор, джерело	Визначення поняття
М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі	Функція планування передбачає рішення про те, якими мають бути цілі організації і що повинні робити працівники організації, щоб досягти цих цілей. Один зі способів, за допомогою якого керівництво забезпечує єдиний напрям зусиль усіх співробітників організації для досягнення її загальних цілей
В.І. Ляско	Вміння передбачити цілі підприємства (фірми), результати її діяльності і ресурси, необхідні для досягнення визначених цілей
Г.О. Колесніков	Загальна функція менеджменту, яка пов'язана з визначенням цілей та показників діяльності організації в майбутньому, а також із постановкою завдань і оцінкою необхідних для їхнього вирішення ресурсів (визначає перспективу та майбутній стан організації, шляхи та способи його досягнення)
С.М. Гончаров, Н.Б. Кушнір	Одна із складових частин управління, що полягає в розробленні планів
О.Ф. Михайленко, Н.М. Євдокимова,	Орієнтований у майбутнє, циклічно повторюваний, багаторівневий процес прийняття рішень, у якому поєднуються різні види діяльності : аналіз середовища функціонування підприємства, встановлення цілей, визначення шляхів їх реалізації в часі та просторі, контроль за досягненням цілей, розроблення коригувальних заходів
Дж. К. Лафта	Безперервний процес встановлення або уточнення і конкретизації цілей розвитку всієї організації та її структурних підрозділів, визначення засобів їх досягнення, термінів і послідовності реалізації, визначення управлінських ресурсів

Не менш науково дискусійним є і поняття «стратегічне планування», адже визначення, наведені в табл.4.3, показують, що стратегічне планування –

це процес (безперервний, системний, адаптивний, управлінський), набір дій і рішень, довготривала програма, планова робота.

Таблиця 4.3

### Тлумачення поняття «стратегічне планування» вітчизняними та зарубіжними вченими

Автор, джерело	Визначення поняття
П. Друкер, Дж. А. Макьярелло	Це безперервний процес прийняття поточних підприємницьких рішень (пов'язаних із високими ризиками) на систематичній основі і з максимальним розумінням їх імовірного майбутнього. Це процес систематичної організації зусиль, необхідних для втілення прийнятих рішень у життя. Це оцінка результатів цих рішень порівняно з вихідними очікуваннями шляхом організованого систематичного зворотного
М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі. В.І. Ляско	Набір дій і рішень, зроблених керівництвом, які ведуть до розроблення специфічних стратегій, призначених для того, щоб допомогти організації досягти своїх цілей
О.В. Берданова, В.М. Вакуленко, В.В. Тертичка	Систематичний процес, за допомогою якого організація, регіон чи територіальна громада прогнозує та планує свою діяльність на майбутнє
Г.О. Колесніков М.Х. Корецький, А.О. Дегтяр, О.І. Дацій	Адаптивний процес, за допомогою якого здійснюються регулярне розроблення та корекція системи досить формалізованих стратегічних планів, перегляд системи заходів щодо їх виконання на основі безперервного контролю та оцінки змін, що відбуваються зовні та всередині підприємства
О.М. Скібіцький	Управлінський процес розроблення стратегій, що сприяють виживанню підприємства
В.А. Дикань, В.О. Зубенко, О.В. Маковоз,І	Управлінський процес досягнення і підтримки стійкого балансу цілей, можливостей і ресурсів організацій та нових ринкових можливостей
М.П. Бутко	Комплексна довготривала програма з орієнтовно визначеними результатами відповідно до етапів її реалізації
О.І. Карпіщенко, К.В. Ілляшенко, О.О. Карпіщенко	Особливий вид практичної діяльності людей – планової роботи, що полягає у розробленні стратегічних рішень (у формі прогнозів, проектів програм і планів), що передбачають висування таких цілей і стратегій поведінки відповідних об'єктів управління, реалізація яких забезпечує їх ефективне функціонування в довгостроковій перспективі, швидку адаптацію до мінливих умов зовнішнього середовища
Л.Є. Довгань, Ю.В. Каракай,	Процес, у якому раціональний аналіз сформованої ситуації і майбутніх можливостей веде до формулювання довгострокових стра



Л.П. Артеменко	тегій, цілей, заходів з урахуванням пріоритетів та ризиків (широке розуміння).Набір дій та рішень, заснований на проведену стратегічному аналізі, дозволяє обґрунтувати можливі варіанти забезпечення досягнення цілей, які відповідають можливим прогнозним сцена ріям розвитку підприємства, та довгострокової конкурентоспро можності, яка зумовлює стійкість підприємства на ринку (вужке розуміння)
----------------	--

Отже, *стратегічне планування* – це адаптивний процес, за допомогою якого здійснюються регулярна розробка та корекція системи формалізованих планів, перегляд змісту заходів щодо їх виконання на основі безперервного контролю та оцінювання змін, що відбуваються зовні та всередині підприємства. Стратегічне планування охоплює систему довго-, середньо- та короткострокових планів, проектів і програм, однак головний змістовий наголос при цьому робиться на довгострокових цілях та стратегій їх досягнення.

*Стратегічне планування* – це систематизовані та більш-менш формалізовані зусилля усієї організації, спрямовані на розробку стратегій, оформлення їх у вигляді стратегічних планових документів різного типу, організацію виконання цих стратегічних планів, проектів і програм.

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

- 1) визначення місії організації;
- 2) установлення (коригування) цілей;
- 3) визначення стратегій («стратегічного набору») та заходів щодо їхньої реалізації;
- 4) 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;
- 5) організація виконання планових завдань;
- 6) облік, контроль та аналіз їхнього виконання.

Основні передумови, що спонукають до стратегічного планування такі:

- необхідність забезпечення адекватної реакції на зміни умов функціонування підприємств;
- потреба в об'єднанні різних напрямків діяльності підприємства в умовах розвитку процесів децентралізації та диверсифікації;

- наявність конкурентних переваг і необхідність їхньої підтримки або створення їх ;
- посилення конкуренції;
- інтернаціоналізація бізнесу, розвиток зв'язків з підприємствами, які використовують систему стратегічного планування;
- наявність висококваліфікованих менеджерів, здатних вирішувати складні питання, застосовуючи систему стратегічного управління;
- розвиток теорії та практики стратегічного планування, які допомагають перейти від методу «спроб і помилок» до наукових методів передбачення й підготовки майбутнього та до майбутнього;
- наявність доступної інформації (глобальних інформаційних мереж) для вивчення сильних і слабких сторін підприємства, зовнішнього середовища та умов конкуренції;
- посилення інноваційних процесів, генерація та швидке освоєння підприємствами нових ідей;
- необхідність впровадження високої культури управління, орієнтованої на запобігання опору змінам і стимулювання розвитку підприємства.

*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.

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.

Необхідність визначення періоду стратегічного планування, коригування або перегляду стратегій залежить від конкретних умов; вони визначають також ступінь деталізації стратегічних планів.

### **1.3. Принципи, переваги та недоліки стратегічного планування**

Реалізація мети стратегічного планування можлива, якщо воно 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 обґрунтовані 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 (про це йшлося під час розгляду «стратегічного набору») 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 обґрунтованість* – 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* – урахування 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 обґрунтованих, послідовних, складних заходів.

#### **Головні переваги стратегічного планування:**

- зв’язок поточних рішень з майбутніми результатами, організоване осмислення рішень (усупереч спонтанному прийняттю) з прогнозуванням їхніх наслідків;
- орієнтація на пошук альтернативних варіантів досягнення цілей, тобто допустимих цілей у межах визначених цілей та наявних обмежень;
- визначення можливостей і загроз, сильних та слабких сторін діяльності підприємства, врахування їх при встановленні цілей і формулюванні стратегій для забезпечення впливу на ці аспекти вже сьогодні;
- свідомо підготовка до майбутнього;
- розподіл відповідальності не лише між напрямками діяльності, а й між поточною та майбутньою діяльністю.

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.

#### **«Недоліки» стратегічного планування:**

- підміна змісту стратегічної діяльності формою, бюрократизація процедур розробки стратегій і планів;
- надвитрати часу для розробки стратегічних планів, що проявляється в запізненні реакцій на зміни в середовищі;
- розрив між стратегічною та поточною діяльністю, сподівання, що наявність стратегії вже забезпечує її здійснення;
- завищення очікувань, розробка нереалістичних планів, які не враховують специфіки об’єкта планування та можливостей (зокрема – швидкості) здійснення змін;
- сподівання на відшукання «панацеї» від негараздів і спрямування на неї всіх сил і ресурсів, а не застосування системного підходу для реалізації стратегічної діяльності.

Головні недоліки практичного застосування системи стратегічного планування:

- відсутність необхідної інформації для прийняття стратегічних рішень та розробки стратегічних планів; як наслідок, спостерігається низький рівень обґрунтованості планових документів;
- відсутність альтернативних планів;
- недостатнє використання науково-методичного арсеналу планування: сценаріїв і методів ситуаційного планування тощо;
- слабо розвинена система поточного аналізу, контролю та коригування стратегічних планів;
- догматична гіперболізація значення цифрових показників;
- недосконала система стимулювання працівників, які беруть участь у розробці та виконанні стратегічних заходів;
- недостатній рівень організаційного, соціально-психологічного та фінансового забезпечення стратегічного планування.

***Питання для самоконтролю та перевірки знань***

1. *В чому виявляється значення стратегічного планування?*
2. *Основні передумови, що спонукають до стратегічного планування.*
2. *Переваги і недоліки стратегічного планування.*
3. *Які основні принципи стратегічного планування?*
4. *Дайте визначення стратегічного плану.*
5. *Які особливості має процес стратегічного планування в публічному управлінні?*
6. *Охарактеризуйте основні моделі стратегічного планування.*

## **Лекція 5. Стратегічне планування в публічному управлінні**

### **Зміст**

**5.1. Підходи до організації стратегічного планування. Моделі стратегічного планування**

**5.2. Особливості стратегічного планування на національному рівні**

**5.3. Стратегічне планування на регіональному рівні**

**5.4. Стратегічне планування в системі муніципального менеджменту**

### **5.1. Підходи до організації стратегічного планування. Моделі стратегічного планування**

Основними підходами до організації стратегічного планування є:

- "від досягнутого";
- оптимізаційний;
- адаптивний.

Планування "від досягнутого" націлено на досягнення ряду бажаних і цілком реалізуємих цілей. Відправною точкою є поточний стан організації. Підхід орієнтований на збереження статус-кво. Зміни стратегії, організаційної структури і т.п. розглядаються як небажані, оскільки вони можуть зіпсувати налагоджене функціонування підприємства. Поліпшення систем управління, планування, пошуку і аналізу інформації не схвалюються. При цьому підході мінімізуються витрати на формування і підтримку реалізації плану.

Оптимізаційний план, як правило, формується в рамках раціонального підходу та базується на використанні математичних моделей і методів з метою більш ефективного використання ресурсів і досягнення максимізації прибутку та мінімізації витрат і часу виконання. Недолік підходу - зневага численними якісними і погано формалізуємими параметрами, такими як якість, надійність, новизна продукції, ступінь задоволеності покупців, моральний клімат і ентузіазм співробітників, портфель знань і вмінь персоналу. Крім того, результат формування оптимізаційного плану ніяк не враховує вихідний стан підприємства і періодично різко змінюється, що приводить до зміни пропорцій, матеріально-фінансових та інформаційно-аналітичних потоків, організаційної структури, напрямку розвитку, що, у свою чергу, також пов'язано з витратами. Формування ж оптимізаційного плану засновано на

роботі з кількісними, а не якісними категоріями. Це приводить до того, що оптимізаційний план часто виявляється не в змозі врахувати витрати проведення помірних і радикальних трансформацій підприємства. У підсумку довіра до результатів оптимізаційного плану обернено пропорційна "відстані" від вихідного стану підприємства до розрахованого, "оптимального" стану.

Адаптаційний підхід переносить акценти на процес формування плану. При цьому підході все починається з вивчення навколишнього середовища. Очікувані події поділяються на три основні категорії: детерміновані події, імовірнісні події, невизначені події.

*До основних методів стратегічного планування відносять:*

- метод системного аналізу (представлення об'єкту управління як системи, проведення комплексного аналізу розвитку складових цієї системи);
- метод ситуаційного аналізу (збір інформації та формування бази даних);
- соціологічні методи дослідження (спостереження, опитування, експертна оцінка, експеримент);
- SWOT-аналіз (поділ факторів на такі групи, як: фактори внутрішнього середовища (сильні і слабкі сторони) та зовнішнього середовища (можливості і загрози);
- ABC-аналіз (групування інформації про ситуацію за критеріями: Advantage (перевага), Barrier (бар'єр), Controversial (спірний);
- балансовий метод (забезпечення узгодженості планування потреб із необхідними ресурсами для задоволення цих потреб);
- нормативний метод (визначення та використання системи норм та нормативів);
- програмно-цільовий метод (забезпечення планування за цілями);
- економіко-математичні методи (методи динамічного, параметричного, лінійного та нелінійного програмування);
- економіко-статистичні методи (регресійні та кореляційні методи);
- екстраполяції (визначення планових показників на майбутнє на основі їх динаміки в минулому);
- інтерполяції (встановлення мети для досягнення її в майбутньому, визначення проміжних планових показників).

У муніципальному менеджменті використовують різноманітні алгоритми стратегічного планування:

1) *алгоритм Бейлі* (США), який охоплює 6 етапів: визначення цілей розвитку муніципального утворення; опис і прогноз тенденцій та чинників, що впливають на функціонування муніципального утворення; оцінка внутрішніх

активів муніципального утворення; адаптація структури органів місцевого самоврядування до плану; реалізація плану; оцінка впливу плану на соціально-економічні процеси та внесення в нього коректив;

2) *багатоступеневе планування* (використовується Агентством муніципального розвитку США), що включає такі етапи: проведення інвентаризації ресурсів та аналіз тенденцій; прогноз того, що відбуватиметься за певних умов (метод сценаріїв та побудови імітаційних моделей); визначення цілей і завдань; співставлення та оцінка альтернативних планів з урахуванням низки показників; вибір найбільш прийняттого варіанта; підготовка детальних планів для різних складових загальних планів, потужностей місцевої інфраструктури та програм; реалізація планів; постійна оцінка всього процесу загалом;

3) *модель Мейерсона*, що передбачає: виявлення найбільш актуальних проблем муніципального утворення в процесі опитування жителів; аналіз матеріалів, одержаних від місцевих консультативних груп; визначення загальних цілей економічного розвитку; збір даних для аналізу з метою загальної оцінки наявних ресурсів; корекцію цілей після отримання більш точних даних; підготовку альтернативних планів розвитку; оцінку кожного запропонованого плану з точки зору ефективності його здійснення; затвердження кінцевого плану розвитку муніципального утворення; виконання плану; спостереження за результатами виконання плану та їх оцінка; аналіз результатів та їх порівняння з цілями, що ставляться в плані;

4) *метрополітенське планування Хейвуда* (Канада), що охоплює такі етапи: громадська і професійна дискусія про цілі розвитку муніципального утворення; професійний аналіз цілей і можливостей; вироблення громадських і політичних методів оцінки цілей; вибір цілей і можливостей; прийняття обраної політики; спільне (політиками і спеціалістами з планування) приведення плану до

виконання. Цей алгоритм ілюструє триєдність діалогу в процесі стратегічного планування розвитку муніципального утворення між політиками, населенням та фахівцями професіоналами.

## **5.2. Особливості стратегічного планування на національному рівні**

Відповідно до Розпорядження КМУ «Про схвалення Концепції вдосконалення системи прогнозних і програмних документів з питань соціально-економічного розвитку України» систему прогнозних і програмних документів становлять довготермінові, середньотермінові та короткотермінові прогнозні і програмні документи, в яких відповідно до соціально-економічних та суспільно-політичних процесів, що відбуваються в



державі, з урахуванням впливу зовнішньоекономічних та інших факторів і очікуваних тенденцій визначаються цілі й пріоритети соціально-економічного розвитку та заходи, які потрібно здійснити для їх досягнення.

Розглядаючи питання стратегічного планування на національному рівні, наголосимо, що: важливо розрізнити стратегічне планування для організації, тобто, міністерства чи центрального органу виконавчої влади (ЦОВВ) і стратегічне планування для галузі, сфери діяльності, регіону чи громади міста. Стратегічне планування на центральному рівні – процес, результатом якого є визначення стратегії та політики міністерства або іншого центрального органу виконавчої влади (ЦОВВ), що забезпечує прийняття рішень, які відповідають досягненню місії, реалізації відповідних його функцій, цілей та завдань.

Стратегічне планування для ЦОВВ – це ключовий елемент стратегії, який допомагає центральним органам виконавчої влади приймати рішення, узгоджені з підходами щодо досягнення своєї місії, реалізації функцій, цілей та завдань. Стратегічне планування для ЦОВВ сприяє перетворенню його з установ, що реагують на події (як постреакція), в органи, що мають перспективне і довготермінове бачення та реалізують стратегічні плани, ґрунтуючись на реальних ресурсних можливостях.

У «Методичних рекомендаціях щодо запровадження стратегічного планування в практику центральних органів виконавчої влади» наголошується на характерних рисах стратегічного планування: спрямованість в середньотермінову та довготермінову перспективу; орієнтація на досягнення визначальних для цієї системи цілей; органічний взаємозв'язок поставлених цілей з обсягом і структурою ресурсів, потрібних для їх досягнення, до того ж як наявних, так і тих, що будуть створені в перспективі; взяття до уваги впливу різноманітних умов і факторів, що визначають стан об'єкта планування.

Стратегічне планування на центральному рівні має специфічні риси, що відрізняють його від стратегічного планування на регіональному і рівні територіальної громади:

- масштаб планування;
- методи впливу;
- призначення планування;
- «замовники» і оцінювачі результату;
- управлінська відповідальність;
- структурування системи на підсистеми;
- зовнішнє середовище планування.

На сьогодні Міністерство є головним (провідним) органом у системі центральних органів виконавчої влади в забезпеченні впровадження державної політики у визначеній сфері діяльності та головним розпорядником коштів. Міністр як член Кабінету Міністрів України особисто відповідає за розроблення та реалізацію державної політики, спрямовує і координує здійснення центральними органами виконавчої влади заходів з питань, віднесених до його відання, приймає рішення щодо розподілу відповідних бюджетних коштів за поданням державного секретаря міністерства. Міністр на виконання вимог законодавства в межах наданих повноважень визначає пріоритети та стратегічні напрями роботи міністерства та шляхи досягнення поставлених завдань.

Стратегічний план роботи ЦОВВ – це розроблений на основі стратегій розвитку відповідних галузей економіки (сфер діяльності) документ, який визначає завдання такого органу, заходи щодо їх виконання (визначення ресурсів, відповідальні за виконання, терміни) та очікувані результати.

Саме стратегічне планування для ЦОВВ зорієнтоване на:

- діяльність, спрямовану на підвищення результативності та постійне удосконалення роботи ЦОВВ;
- складання бюджету ЦОВВ;
- планування ресурсів;
- оцінювання програм;
- моніторинг результативності та звітність.

Для запровадження стратегічного планування на центральному рівні визначально важливим є розуміння того, що державні кошти мають виділятися винятково «під» стратегічні плани. Тобто, «бюджетний пиріг» розподіляється до потреб узгоджених стратегічних планів ЦОВВ. У «Методичних рекомендаціях щодо запровадження стратегічного планування в практику центральних органів виконавчої влади» наголошується, що стратегічний план міністерства має охоплювати такий же період як план середньострокових витрат міністерства. Стратегічне планування спрямовує бюджетний процес. Воно визначає пріоритети та забезпечує керівництву можливість переоцінити існуючу систему розподілу коштів. Друга важлива теза: спершу стратегічний план і потім, відповідно до нього, затверджується структура організації. Зважаючи на українську практику, наголосимо, що утворення структури відповідно до стратегічного плану є справедливим для новоутворюваних організацій.

Існуючі ЦОВВ мають затверджену структуру і стратегічний план є підставою для реструктуризації (за потреби) структури ЦОВВ. На рівні Комітету стратегічного планування відбувається узгодження

стратегічних планів кожного міністерства чи ЦОВВ. За умови виникнення неузгодженостей чи розбіжностей щодо стратегічного планування, які неможливо вирішити на рівні Комітету, рішення ухвалюється на рівні Ради (керівники відповідних міністерств чи ЦОВВ). Якщо ж рішення неможливо ухвалити на рівні Ради, то за Керівником залишається право на «вирішальний» голос. Основні розбіжності для впровадження стратегічного планування в діяльність ЦОВВ стосуються програм, оскільки практикується їхня реалізація декількома міністерствами чи ЦОВВ. Згідно з цією схемою програма діє у межах стратегічного плану відповідного міністерства чи ЦОВВ. Тобто, в межах відповідного стратегічного плану міністерства чи ЦОВВ діють лише визначені й ресурсно забезпечені програми.

### **5.3. Стратегічне планування на регіональному рівні**

На підставі Концепції вдосконалення системи прогнозних і програмних документів з питань соціально-економічного розвитку України в Україні формується нова система планування територіального розвитку, що повинна містити такі елементи. Концепція державної регіональної політики як загальний задум, конструктивний принцип діяльності держави у сфері регіональної політики повинна визначати головну мету державної регіональної політики, основні завдання, які передбачається вирішити для досягнення поставленої мети, а також пріоритетні шляхи їх реалізації.

Вона головною метою державної регіональної політики визначає «створення умов для динамічного, збалансованого соціально-економічного розвитку України та її регіонів, підвищення рівня життя населення, забезпечення додержання гарантованих державою соціальних стандартів для кожного її громадянина незалежно від місця проживання, а також поглиблення процесів ринкової трансформації органів державної влади та органів місцевого самоврядування».

У Концепції встановлюються основні завдання, які треба вирішити для досягнення головної мети державної регіональної політики. Зокрема, до них віднесено:

- вивчення та оцінку внутрішнього потенціалу кожного регіону та розроблення ефективних механізмів його використання;
- структурну перебудову економіки регіонів на інноваційній основі;
- зменшення рівня територіальної диференціації соціально-економічного розвитку регіонів;
- розвиток підприємництва, підвищення зайнятості населення, наповнення місцевих бюджетів.

Національна Концепція державної регіональної політики передбачає:

- зміцнення економічної інтеграції регіонів;
- забезпечення здатності територіальних громад та органів місцевого самоврядування вирішувати питання місцевого значення;
- удосконалення фінансових міжбюджетних відносин;
- вдосконалення державної системи охорони довкілля та використання природних ресурсів;
- налагодження транскордонного та міжнародної співпраці у сфері регіональної політики, наближення національного законодавства з цього питання до норм і стандартів Європейського Союзу.

Для виконання цих завдань визначені пріоритетні шляхи:

- вдосконалення державного регулювання розвитку регіонів;
- підвищення ролі та відповідальності місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування в соціально-економічному розвитку регіонів.

Спрямованість розвитку України у світові та євроінтеграційні напрями потребує нових підходів до використання економічного, людського та природно-ресурсного потенціалу регіонів, що забезпечить досягнення якісно нового рівня ефективності та конкурентоспроможності економіки та життя населення.

Державна стратегія регіонального розвитку є моделлю досягнення загальнонаціональних цілей: обґрунтування мети; визначення тенденцій і закономірностей розвитку; формування пріоритетних напрямів структурної, інвестиційної, інноваційної, соціальної політики, формування сценарію перспективного соціального та економічного розвитку регіонів, визначення етапів і термінів його реалізації (далі – Стратегія). Ціль цієї Стратегії полягає у визначенні ключових проблем регіонального розвитку, пріоритетів державної регіональної політики з точки зору загальнонаціональних потреб та інтересів. Основною метою Стратегії є створення умов для підвищення конкурентоспроможності регіонів, забезпечення їх сталого розвитку на сучасній технологічній основі, високої продуктивності виробництва та зайнятості населення.

Стратегічні завдання державної політики регіонального розвитку України:

1. Підвищення конкурентоспроможності регіонів та зміцнення їх ресурсного потенціалу.
2. Забезпечення розвитку людських ресурсів.
3. Розвиток міжрегіонального співробітництва.
4. Створення інституціональних умов для регіонального розвитку.

Виконання зазначених завдань дасть можливість забезпечити динамічний збалансований розвиток країни загалом, наблизити рівень життя до європейських стандартів та створити умови для посилення економічної активності в усіх регіонах країни, що сприятиме поступовому пом'якшенню міжрегіональних диспропорцій, зменшенню ризиків утворення депресивних територій та захистить суспільство від значних витрат на відновлення належних умов їх життєдіяльності.

Регіональна стратегія розвитку (далі РСР) є стратегічним планом розвитку регіону, що визначає цілі, завдання, пріоритети, напрями сталого економічного і соціального розвитку Автономної Республіки Крим, областей, міст Києва та Севастополя на середньостроковий та довгостроковий періоди. У РСР з урахуванням загальнодержавних пріоритетів, оцінки конкурентних переваг, обмежень, загроз і проблем розвитку кожного регіону визначаються першочергові пріоритетні завдання його розвитку, скоординовані дії центральних та місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, спрямовані на реалізацію визначених завдань, та критерії їх розв'язання.

Стратегічне планування розвитку регіону – це систематичний процес, за допомогою якого органи місцевого самоврядування та місцеві органи виконавчої влади формують своє майбутнє й визначають етапи його досягнення, виходячи з місцевих ресурсів. Цей процес містить:

- узгодження інтересів усередині регіону, регіону з Центром, а також регіону з територіальними громадами та субрегіонами, іншими регіонами;
- інвентаризацію реальних ресурсів, обмежень і сприятливих факторів;
- визначення реально здійснених завдань і цілей;
- формування програм і планів дій щодо реалізації стратегії.

Стратегічний план концентрується на перспективах регіону й у кожній сфері повинен виявляти головні, ключові фактори. Він не скасовує й не підмінює інші види планів, не є комплексним планом, а визначає розвиток лише в найбільш важливих, пріоритетних для регіону сферах та галузях.

План адресований всій територіальній спільноті, задає орієнтири для всіх, показує перспективи й бізнесу, і владі, і жителям, і потенційним зовнішнім інвесторам. Стратегічний план – не директива, а документ, що містить в собі погоджені та визнані розумними вимоги підприємств і населення до місцевої влади. Це спільна домовленість про конкретні заходи, що мають стратегічну важливість для регіону. Процес стратегічного планування спрямований на пошук суспільного консенсусу, на залучення до прийняття рішень, а значить і в їхню реалізацію, широкого кола активних осіб. Отже, по суті, йдеться про механізм стратегічного партнерства в регіоні, тобто, про механізм пошуку

стратегічних орієнтирів і забезпечення погоджених дій щодо їхнього досягнення.

Треба зважити на те, що процедура стратегічного планування не допускає абсолютно однакового підходу, оскільки регіони різняться:

- рівнем економічної активності;
- географічними характеристиками і природними ресурсами;
- економічними умовами;
- соціальною організацією життєдіяльності населення;
- політичними умовами й ефективністю діяльності органів місцевої влади.

Однак загальні підходи й способи вирішення проблем виявляються схожими між собою. Визначальним моментом всіх перетворень у регіоні має бути забезпечення гідного рівня життя людини. Через це вихідним пунктом будь-якого стратегічного плану має бути оцінка реального становища регіону у всіх аспектах його діяльності, ступінь його відповідності сучасним тенденціям розвитку у світі й співвіднесення з поставленими цілями.

#### **5.4. Стратегічне планування в системі муніципального менеджменту**

У територіальній структурі кожної держави можна виділити три рівні: національний, регіональний та первинний. Первинний рівень називають муніципальним. На муніципальному рівні формуються найменші адміністративно-територіальні одиниці країни, що у світовій практиці отримали назву муніципальних утворень.

**Муніципальне утворення** – це первинна адміністративно-територіальна одиниця держави, у рамках якої здійснюється місцеве самоврядування, представлене територіальною громадою та виборними органами й забезпечене, певним чином, фінансово-матеріальною основою. У кожній країні муніципальні утворення мають свою назву: у США – муніципалітет, таун, тауншин; у Польщі – гміна; у Швеції та Франції – комуна; у Німеччині – община. Однак, використовуючи зарубіжний досвід, до муніципальних утворень у нашій країні можна віднести базові адміністративно-територіальні одиниці: село, селище та місто чи їх об'єднання.

**Адміністративно-територіальна одиниця України** – це компактна частина єдиної території України, що є просторовою основою для організації і діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» встановлює, що адміністративно-територіальна одиниця – це область, район, місто, район у місті, селище, село». Стаття 133 Конституції України визначає, що систему адміністративно-територіального устрою України складають: Автономна

Республіка Крим, області, райони, міста, райони в містах, селища і села. Добровільне об'єднання мешканців декількох розрізаних сіл, селищ чи міст в один адміністративний центр позначає поняття **об'єднана територіальна громада**.

В Україні замість поняття „муніципальний” частіше вживається термін „комунальний” (комунальне господарство, комунальна власність), що відповідає французькій моделі місцевого самоврядування, елементи якої використані при побудові системи управління розвитком первинних адміністративно-територіальних утворень у нашій державі.

Стратегічне планування – це планування, яке орієнтується на активні дії, будучи довготерміновим, стосується сукупності проблем та активізує увагу на оптимальному задоволенні потреб місцевого співтовариства, сприяючи досягненню громадської злагоди. Стратегічне планування підвищує конкурентоздатність муніципального утворення. Наявність розробленого стратегічного плану є чинником залучення інвесторів. Стратегічне планування в системі муніципального менеджменту виконує насамперед аналітично-прогностичну функцію. Окрім того, воно реалізує й пізнавально-виховну функцію, спрямовану на формування в суб'єктів місцевих відносин нових уподобань та пріоритетів.

Обов'язковими для розробки базовими видами планувальних документів на місцевому рівні є:

1. Стратегії місцевого розвитку.
2. Просторові програми (Генеральні плани населених пунктів).
3. Щорічні програми соціально-економічного розвитку та культурного розвитку території.

Усі види планувальних документів на місцевому рівні тісно пов'язані між собою та сприяють вирішенню питань підвищення ефективності функціонування муніципального утворення, але водночас різняться між собою.

*Стратегії та щорічні програми місцевого розвитку* спрямовані на формування сприятливого середовища для розвитку підприємницького сектора, залучення інвестицій, забезпечення соціальних потреб населення, підвищення рівня його життя. Стратегічний план розвитку муніципального утворення – це своєрідна його конституція, на основі якої виробляються цільові програми. Стратегічний план може розроблятися як для муніципального утворення загалом, так і для окремих муніципальних функціонально-галузевих сфер та комунальних підприємств.

*Просторові програми (Генеральні плани)* стосуються розвитку території як об'єкта реалізації містобудівної політики місцевої влади. Просторове

планування є важливою складовою стратегічного планування розвитку громади.

Основною нормативно-правовою базою стратегічного планування розвитку громад, територій в Україні є:

– Закон України «Про місцеві державні адміністрації» від 9 квітня 1999 року № 586-XIV;

– Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» від 21 травня 1997 року № 280/97-ВР;

– Закон України «Про засади державної регіональної політики» від 5 лютого 2015 року № 156-VIII;

– Закон України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України» від 23 березня 2000 року № 1602-III;

– постанова Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 року № 695 «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021– 2027 роки» тощо.

Порядок розроблення Державної стратегії регіонального розвитку України і плану заходів з її реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначеної стратегії і відповідного плану заходів було затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 11 листопада 2015 року № 931.

Порядок розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їхньої реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації регіональних стратегій і планів заходів затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 11 листопада 2015 року № 932.

Наказом Мінрегіону від 31 березня 2016 року № 79 було затверджено Методику розроблення, проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації регіональних стратегій розвитку та відповідних планів заходів з їхньої реалізації.

### ***Питання для самоконтролю та перевірки знань***

- 1. Охарактеризуйте основні підходи до організації стратегічного планування.*
- 2. Що відносять до основних методів стратегічного планування?*
- 3. Які специфічні риси стратегічного планування на центральному рівні, що відрізняють його від стратегічного планування на регіональному і рівні територіальної громади?*
- 4. Основні завдання концепції державної регіональної політики.*



5. *Що передбачає Національна Концепція державної регіональної політики передбачає?*
6. *Що передбачає Державна стратегія регіонального розвитку?*
7. *Що передбачає процес стратегічного планування розвитку регіону?*
8. *Чим різняться регіони з точки зору процедури стратегічного планування?*
9. *Які рівні виділяють у територіальній структурі кожної держави ?*
10. *Які базові види планувальних документів є на місцевому рівні ?*
11. *Що є основною нормативно-правовою базою стратегічного планування розвитку громад, територій в Україні?*

## Лекція 6. Сутність стратегії організації та підходи до її визначення

### Зміст

**6.1. Поняття стратегії та стратегування організації.**

**6.2. Загальна типологія стратегій за рівнями стратегічних рішень.**

**6.3. Еталонні (базові) стратегії розвитку. Головні чинники вибору стратегії.**

### 6.1. Поняття стратегії та стратегування організації

Ключовою складовою стратегічного управління є стратегія. Якщо цілі організації визначають те, до чого прагне організація, що вона бажає одержати в результаті своєї діяльності, то стратегія дає відповідь на запитання, яким чином, за допомогою яких дій, організація зможе досягти своїх цілей в умовах змінюваного конкурентного оточення.

Що являє собою стратегія? Відповідь набагато складніша, ніж може здаватися на перший погляд. Це пояснюється тим, що термін «*стратегія*» має багато значень. Напевно всі чули про стратегію в бізнесі, стратегії спортивної гри, стратегії військових чи компаній, навіть про стратегію підготовки до іспитів. Термін стратегія (від *strategos* – вести військо, мистецтво генерала) запозичено з військового лексикону, де він означає теорію та практику ведення великих бойових дій. У сучасному лексиконі це поняття переважно тлумачиться, як розроблення перспективних заходів або підходів. У теорії менеджменту термін тривалий час вживали для характеристики управління ресурсами.

На думку провідних спеціалістів в галузі менеджменту Г. Мінцберга та Дж. Лампела (Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand та Joseph Lampel), у сучасних поглядах на стратегію переважають десять концепцій. Аналіз понад 1500 літературних джерел дозволив вищезазначеним авторам виділити погляди стосовно поняття «стратегія» у 10 напрямках (шкіл). Кожна школа має свої особливості, сприяє розвитку стратегічного управління та викликає критичні зауваження. Автори кожної школи акцентують увагу на певних моделях та методах розробки стратегій, однак практика використання стратегічного управління доводить, що, з одного боку, немає єдиного «ідеального» підходу, а з другого – існують елементи, що їх використовують усі автори. Науковці та практики-консультанти зосереджуються на вузьких питаннях, але для стратегів – менеджерів необхідно розглядати поняття «стратегія» з різних точок зору.

*Генрі Міңцберг – професор менеджменту Макгілльського університету в Монреалі. Володар 15 почесних дипломів університетів усього світу. Опублікував більше 15 книг і 150 статей в області менеджменту; удостоєний нагород провідних наукових і галузевих асоціацій, в тому числі Академії менеджменту, Товариства стратегічного менеджменту та Асоціації управлінського консультування.*

Десять шкіл поділяються на три групи: розробників перших трьох шкіл (дизайну, планування, позиціонування) цікавить те, як повинні формуватися стратегії, а не те, як вони формуються насправді. Ці школи мають розпорядчий характер. Наступні шість шкіл: підприємництва, пізнання, навчання, влади, культури та зовнішнього середовища, які називаються «описовими», концентрували увагу на специфічних аспектах формування стратегії. Їх розробники прагнули пов'язати принципи формування стратегії із розгортанням стратегічного процесу в часі. Третю групу представляє школа конфігурації (структурна), що поєднує погляди всіх попередніх шкіл. Розробників цієї школи цікавить побудова стратегії, зміст стратегії, організаційна структура і організаційна культура, зовнішнє середовище організації.

На думку К. Омайє, яку він виклав у своїй книзі «Мислення стратега», стратегія забезпечує визначення заходів, які націлені безпосередньо на розвиток сильних сторін організації по відношенню до конкурентів. Цим вони відрізняються від заходів, спрямованих на досягнення оперативних цілей (наприклад, підвищення норми прибутку, впорядкування організаційної структури, підвищення ефективності діяльності менеджерів, поліпшення підготовки персоналу). Отже, стратегічне мислення менеджера має бути зорієнтоване на формування стратегічних цілей та відповідних способів їх досягнення.

Багатогранність застосування даного терміна підштовхнула *Генрі Міңцберга* (університет Макджилл, Монреаль) запропонувати своє визначення стратегії в рамках «п'яти П».

Він висловив ідею про те, що термін „стратегія” практикується неоднозначно. На його думку стратегія включає:

- план (plan);
- прийом як тактичний хід (ploy);
- поведінкову модель (pattern of behaviour);

- позицію відносно до інших (position in respect to others);
- перспективу (perspective).

Дуже важливо розглядати кожну з цих складових у взаємозв'язку.

Інше визначення, яке все ще широко цитується, було запропоновано професором Чандлером (Гарвардська школа бізнесу) і виглядає більш спрощено. Стратегія, за Чандлером, є визначення основних довгострокових цілей і задач організації, прийняття курсу дій і розміщення ресурсів, необхідних для виконання цих цілей.

Визначення Чандлера можна назвати вдалим, оскільки в ньому визначена суть гарної стратегії. У даному визначенні виділені три істотних компоненти стратегії.

*Визначення основних довгострокових цілей* має відношення до концептуалізації послідовних і досяжних стратегічних цілей. Немає цілей – немає дій. Якщо ви не знаєте, куди хочете піти, то яким чином ви будете діяти, щоб кудись потрапити?

*Прийняття курсу дій* належить до дій, спрямованих на досягнення попередньо поставлених цілей. Наприклад, якщо вашою метою є одержання вищої освіти, то ваші дії будуть спрямовані для вступу, і ви станете підшукувати придатний навчальний заклад.

*Розміщення ресурсів* пов'язане з можливими витратами, що необхідні для досягнення поставлених цілей. І якщо дії не підтримуються відповідними ресурсами, тоді мета не буде досягнута.

Таким чином, стратегія містить три компоненти. *Наприклад, щоб досягти мети – одержання вищої освіти, ви повинні почати дії, пов'язані з оформленням відповідних документів, складанням іспитів, одержанням спеціальних знань за допомогою репетиторів, підготовчих курсів тощо. Однак ці дії будуть нездійсненні, поки їх не забезпечать відповідними ресурсами. Вам знадобляться такі ресурси, як інформація про кількість і якість навчальних закладів, гроші, щоб оплатити репетиторів і інші «вкладення» (якщо навчання платне). І якщо яких-небудь ресурсів не виявиться, то ви не зможете досягти своєї мети.*

Відомий спеціаліст зі стратегічного управління А. Томпсон поєднує планові засади стратегії з поведінковими аспектами організації.

**Стратегія** – це специфічний управлінський план дій, спрямованих на досягнення встановлених цілей. Вона визначає, як організація функціонуватиме та розвиватиметься зараз та у перспективі, а також яких підприємницьких,

конкурентних і функціональних заходів і дій буде вжито для того, щоб організація досягла бажаного стану.

У фундаментальній праці І. Ансоффа «Стратегічне управління» наводиться таке поняття стратегії: «За своєю сутністю **стратегія** є переліком правил для прийняття рішень, якими організація користується в своїй діяльності».

**Стратегія** – узагальнююча модель дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координації й розподілу ресурсів компанії (Б. Карлофф).

**Стратегія** також являє собою всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити досягнення місії організації та її цілей (М. Мескон, М. Хедоурі, Ф. Альберт).

**Стратегія** – програма, план, генеральний курс суб'єкта управління для досягнення ним стратегічних цілей у будь-якій сфері діяльності ( Р.А. Фатхутдінов).

Узагальнюючи різні погляди на визначення стратегії З.Є. Шершньова зазначає, що у сучасній літературі можна також виокремити дві основних *концепції стратегії – філософську та організаційно-управлінську*.

*Філософська концепція* наголошує на загальному значенні стратегії для підприємства. У межах цієї концепції *стратегію* можна розглядати як *філософію*, якою має керуватися організація, що її має. Із цього погляду *стратегія* являє собою:

- позицію, спосіб життя, що не дає зупинитися на досягнутому, а орієнтує на постійний розвиток;
- інтегральну частину менеджменту, що дозволяє усвідомити майбутнє;
- процес мислення, «інтелектуальні вправи», які потребують спеціальної підготовки, навичок і процедур;
- відтворювану цінність (система цінностей) організації, що дає змогу досягти найкращих результатів активізацією діяльності всього персоналу.

*Стратегія* є найважливішим елементом самовизначення підприємства чи організації. У такому контексті вона тісно пов'язана з характеристиками та особливостями організаційної культури, має, як правило, усі її переваги й недоліки, дає змогу більш ґрунтовно формулювати соціальні стратегії загалом і елементи соціальних напрямків у стратегіях іншого типу.

*Організаційно-управлінська концепція* стратегії пов'язана з конкурентними діями, заходами та методами здійснення стратегічної діяльності на підприємстві. Тобто стратегію в загальному виді можна охарактеризувати як модель дій, обраний напрямок, шлях подальшого поведіння в середовищі, функціонування в рамках якого повинно привести організацію до досягнення цілей, що стоять перед нею.

*Визначення стратегії* для організації принципово залежить від конкретної ситуації, у якій вона знаходиться. Зокрема це стосується того, як керівництво організації сприймає різні ринкові можливості, які сильні сторони свого потенціалу має намір задіяти, які традиції в області стратегічних рішень існують в організації тощо. Фактично можна сказати, що скільки існує організацій, стільки ж існує конкретних стратегій.

Підбиваючи загальний підсумок щодо стратегії, треба констатувати, що немає загально прийнятого та узгодженого визначення. Тут дуже доречний вислів Г. Мінцберга: «Кожне визначення додає важливі елементи до нашого розуміння стратегії, спонукаючи нас ставити фундаментальні питання про організації та їхній розвиток узагалі». **Отже, стратегія:**

- дає визначення основних напрямків і шляхів досягнення цілей зміцнення, зростання та забезпечення виживання організації в довгостроковій перспективі на основі концентрації зусиль на певних пріоритетах;
- є способом встановлення взаємодії фірми із зовнішнім середовищем;
- формується на основі дуже узагальненої, неповної та недостатньо точної інформації;
- постійно уточнюється в процесі діяльності, чому має сприяти добре налагоджений зворотний зв'язок;
- через багатоцільовий характер діяльності підприємства має складну внутрішню структуру (тобто можна ставити питання про формування системи стратегій у вигляді «стратегічного набору»);
- є основою для розробки стратегічних планів, проектів і програм, які є системною характеристикою напрямків та інструментами розвитку підприємства;
- є інструментом міжфункціональної інтеграції діяльності підприємства, способом досягнення синергії;

- є основою для формування та проведення змін в організаційній структурі підприємства, узагальненим стрижнем діяльності всіх рівнів і ланок ОСУ;
- є основним змістовним елементом діяльності вищого управлінського персоналу;
- є фактором стабілізації відносин в організації;
- дає змогу налагодити ефективну мотивацію, облік, контроль, та аналіз, виступаючи як стандарт, котрий визначає успішний розвиток і дає змогу оцінити досягнуті результати.

Формування стратегії – завдання не тільки для керівників вищої ланки. У великих організаціях у прийнятті рішень відносно того, які підходи використовувати і які нові дії ініціювати, залучені не тільки головні керівники корпорації, але й керівники комерційних і виробничих підрозділів, керівники головних функціональних напрямів усередині компанії й усередині підрозділів (виробництво, маркетинг, збут, фінанси, кадри і т.д.); керівники виробничих підприємств; керівники, що відповідають за розробку і виготовлення товарів; місцеві та регіональні завідувачі відділів збуту і керівники низової ланки тощо. На підприємствах, що займаються різними видами діяльності (диверсифіковані організації) стратегія формується на чотирьох окремих організаційних рівнях (рис. 3.1).

На першому рівні розробляється стратегія для компанії і для всіх її напрямів діяльності в цілому (**корпоративна** стратегія). Вона характерна для компаній, вищий менеджмент яких повинен створювати високопродуктивний портфель господарських підрозділів і керувати ним; досягати синергізму серед споріднених господарських підрозділів і перетворювати його на конкурентну перевагу; визначати інвестиційні пріоритети і спрямовувати корпоративні ресурси у найпривабливіші сектори бізнесу.

На другому рівні – стратегія для кожного окремого бізнесу, які зробили компанію диверсифікованою (стратегія **бізнесу**). Полягає в розробці заходів, спрямованих на посилення конкурентоспроможності і збереження конкурентних переваг; формуванні механізму реагування на зовнішні зміни; об'єднанні стратегічних дій основних функціональних підрозділів; вирішенні специфічних питань і проблем, пов'язаних з бізнесом.

На третьому – стратегія для кожної функціональної сфери всередині бізнесу (**функціональна** стратегія). Спрямовується на підтримку ділової стратегії і досягнення поставлених цілей. За функціональним критерієм

виділяється ціла низка окремих стратегій, серед яких варто відзначити маркетингову, виробничу, фінансову, організаційну, соціальну. Як свідчить практика, у ринковому середовищі перше місце серед функціональних стратегій посідає маркетингова, яка має найвищий пріоритет. Крім того, різновидами функціональних стратегій є екологічна, соціальна.

На четвертому рівні формуються більш вузькі стратегії для основних робочих підрозділів: виробництва, регіонів, відділів у функціональних службах (**операційна стратегія**).

В організаціях з однією сферою діяльності (бізнесом) ієрархія має три рівні (крім корпоративної).

### **3.2. Загальна типологія стратегій за рівнями стратегічних рішень**

Система класифікації стратегій підприємства включає низку ознак, за якими стратегії поділяються на окремі групи.

За **ієрархією в системі управління** (див. попередній підрозділ) виділяють чотири види стратегій, які відповідають різним організаційним рівням компанії:

- *корпоративна стратегія;*
- *ділова стратегія*
- *функціональна стратегія*
- *операційна стратегія*

За **функціональним** критерієм виділяється ціла низка окремих стратегій, серед яких варто відзначити *маркетингову, виробничу, фінансову, управління персоналом, організаційну та соціальну* тощо. Крім того, різновидами функціональних стратегій є *екологічна стратегія, стратегія НДПКР* тощо. Як свідчить практика, у ринковому середовищі перше місце серед інших посідає маркетингова стратегія, яка має найвищий пріоритет і розробляється першою.

За **стадіями життєвого циклу бізнесу** можна умовно виділити стратегії *зростання, утримання (обмеженого зростання) і скорочення* відповідно до основних стадій життєвого циклу галузі чи окремого продукту.

*Стратегія зростання* є характерною для тих компаній, бізнес яких лише починається або розвивається. Ця стратегія передбачає вибір цільових сегментів, посилене інвестування, науково-дослідні розробки та інновації. Для цієї стратегії можна виділити три основні різновиди:

1) стратегія концентрованого (органічного) зростання (розширення присутності на ринку, розвиток бізнесу і товару);



2) стратегія інтеграційного зростання (об'єднання або поглинання інших підприємств - інтеграція назад або вперед);

3) стратегія диверсифікації. Підприємства намагаються захопити найбільшу частку ринку, інвестуючи кошти з надією отримати у майбутньому великі прибутки.

*Стратегія утримання* - це стратегія компаній, бізнес яких досягнув зрілості. Підприємства намагаються захищати свої позиції від конкурентів, знижувати витрати і ціни, шукати нові ринки збуту. Стратегія утримання пов'язана із здійсненням вибіркового інвестування і утриманням балансу між витратами і доходами.

*Стратегія скорочення* передбачає комплексні дії щодо поступового згортання бізнесу, що перейшов у завершальну стадію життєвого циклу. Можливі різні лінії поведінки - зниження ціни і активізація маркетингових зусиль з метою продовження життєвого циклу або припинення будь-якого інвестування і реалізація стратегії «жнив» (отримання максимального прибутку від продажу продукції і активів).

За **конкурентною позицією на ринку** розрізняють стратегії *лідера*, *претендента на лідерство*, *послідовника* і *новачка* у галузі.

*Стратегія лідера* передбачає підтримання становища на ринку і зміцнення конкурентних позицій. Для лідерів у галузі можливі три стратегічні лінії поведінки:

1) стратегія постійного наступу (компанія дотримується концепції безперервного удосконалення та інноваційного розвитку);

2) стратегія захисту і зміцнення позицій (компанія намагається перешкодити фірмам-новачкам увили до галузі, створюючи штучні бар'єри, а фірмам-претендентам - отримати конкурентні переваги);

3) стратегія щодо перетворення фірм-претендентів на послідовників (компанія здійснює конкурентний тиск на фірми, що претендують на лідерство, з метою змусити їх змінити агресивну стратегію на пасивну).

*Стратегія претендента* (на лідерство) - це, як правило агресивна стратегія, спрямована на створення своїх власних конкурентних переваг, таких, яких не має лідер у галузі (наприклад, зниження витрат і цін, підвищення якості продукції та ін.). Дуже рідко успіх приносить стратегія імітування поведінки лідера.

*Стратегія послідовника* (фірми, яка не є лідером у галузі, і не прагне завоювати цю позицію) - це, переважно, сукупність дій, спрямованих на

фокусуванні і диференціації. Фірми-послідовники не намагаються виграти конкурентну боротьбу у лідера; вони прагнуть лише посісти ті сфери, на які у лідерів не вистачає ресурсів або які не належать до сфери їх стратегічних пріоритетів. Стратегія послідовника - досить пасивна, "оборонна" стратегія.

*Стратегія новачка* - фірми, яка намагається увійти у новий бізнес, залежить від здатності подолати вхідні бар'єри галузі (наприклад, високу точку беззбитковості). Якщо підприємство-новачок має значні фінансові ресурси, воно може реалізувати стратегію наступу, концентруючись на і інших сегментах ринку і цілеспрямовано добиваючись зниження витрат або диференціації продукції. Іноді доцільно дотримуватися стратегії наступу за рахунок придбання давно існуючих фірм і використання набутого ними конкурентного потенціалу у власних цілях.

За **способом досягнення конкурентних переваг** виділяють три основні стратегії: 1) *стратегію мінімальних витрат*; 2) *стратегію диференціації*; 3) *стратегію зосередження (фокусування)*.

*Стратегія мінімальних витрат*, яка поширилася ще на початку 1970-х років, полягає у прагненні досягти мінімуму сукупних витрат на одиницю продукції і отримати прибуток вище середнього у галузі, незважаючи на наявність сильних чинників конкуренції. Таке становище захищає підприємство від суперництва конкурентів, оскільки завдяки низьким витратам воно може одержувати прибутки навіть після того, як конкуренти їх втратили в процесі боротьби за ринок.

*Стратегія диференціації* полягає у виведенні на ринок такої продукції чи послуги, яка сприймається у межах певної галузі як щось унікальне, відмінне від інших пропозицій. Диференціація є надійною стратегією для досягнення прибутковості вище середньої у галузі, оскільки гарантує (на певний час) захист від конкуренції завдяки прихильності покупців до певної марки товару та, як наслідок, меншої їх чутливості до ціни. Диференціація є корисною до тих пір, поки конкурентами не створено аналогічний товар.

*Стратегія зосередження* може набувати багатьох форм і полягає у фокусуванні уваги на конкретній групі покупців, сегменті ринку, товарній номенклатурі або ж на географічному регіоні. Мета стратегії зосередження - найкраще обслуговувати конкретну цільову групу і досягти конкурентних переваг у вузькому секторі. У більшості випадків фірма, що зосереджується на вузькому сегменті, досягає ефекту диференціації та мінімальних витрат порівняно з фірмами, які обслуговують весь ринок.

За рівнем глобалізації бізнесу розрізняють стратегії *вузької спеціалізації* і *диверсифікації*, міжнародні, стратегії глобалізації.

*Стратегія вузької спеціалізації* характерна для більшості компаній, які розпочинають свій бізнес, але залишається актуальною лише для деяких з них на стадії перетворення у великі фірми. Ця стратегія має низку корисних переваг, пов'язаних з організацією і управлінням (спеціалізація, глибокі знання галузі, тісні зв'язи з клієнтами тощо), але є ризикованою для підприємства - якщо галузь потрапляє у кризу, підприємство потерпає від збитків або банкрутує.

*Стратегія диверсифікації* передбачає розвиток бізнесу у декількох сферах чи галузях, пов'язаних одна з одною технологічно чи непов'язаних. У деяких випадках диверсифікація набуває інших форм, наприклад, багатонаціональна диверсифікація (компанія розвиває бізнес у різних країнах). Питання про запровадження стратегії диверсифікації виникає, як правило, у тих компаніях, які починають думати про глобальне зростання і "страхування" свого прибутку. Диверсифікована компанія, яка має господарські підрозділи, що працюють у різних галузях, не дуже відчуває вплив ринкової кон'юнктури на якомусь окремому ринку - збитки в одній галузі компенсуються прибутками в інших.

Для створення конкурентних переваг використовують наступальні стратегії. Виділяють шість основних типів **наступальних стратегій**:

- 1) дії, спрямовані на те, щоб протистояти сильним сторонам конкурента і перевершити їх;
- 2) дії, спрямовані на використання вразливих місць конкурента;
- 3) одночасний наступ у декількох напрямках;
- 4) захоплення незайнятих просторів (обхідні маневри);
- 5) «партизанська війна»;
- 6) превентивні дії.

Використання **оборонних (захисних) стратегій** полягає в захисті конкурентних переваг й обороні своєї ринкової позиції. Існує декілька способів захистити конкурентну перевагу.

Останнім часом для опису варіантів оборонних дій компаній, що прагнуть зберегти свої позиції, маркетингологи використовують термінологію, запозичену у військових стратегів (Котлер, 2000).

- 1) *Краща оборона - наступ*. Прихильники даної оборонної стратегії керуються випробуваним військовим принципом, який стверджує, що кращим

захистом є напад. Для реалізації даної стратегії лідер повинен володіти значними ресурсами і досвідом.

2) *Позиційна оборона.* Дана оборонна стратегія передбачає пошук засобів для захисту вироблених товарів і використовуваних технологій.

3) *Захист флангів.* Ефективне доповнення стратегії позиційної оборони.

4) *Відбиття атаки.* Як правило, лідер завжди завдає відповідного удару по конкуренту, що атакує, причому найчастіше – у більш уразливе місце.

5) *Мобільна оборона.* Має на увазі розширення чи диверсифікованість ринкових зусиль фірми, спрямованих на зміцнення її стратегічних оборонних позицій, які припускають визначення компанією свого бізнесу відповідно до основних потреб покупців.

6) *Змушене скорочення.* Іноді компанії вдається визнати, що вона не має можливості захистити всі свої товари, і в цьому випадку вона може прийняти рішення відмовитися від оборони окремих позицій, сконцентрувавши ресурси на підтримці ринків, що залишилися.

Розглянуті стратегії мають свої характерні особливості і повинні застосовуватися зважено і продумано. Стратегія підприємства формально відображається у документі, який називається стратегічним планом.

Ураховуючи багатоплановий характер діяльності підприємства, треба зазначити необхідність існування певного переліку взаємопов'язаних стратегій, що являють собою так званий «стратегічний набір».

**Стратегічний набір** – це система стратегій різного типу, що їх розробляє підприємство на певний відрізок часу, яка відбиває специфіку функціонування та розвитку підприємства, а також рівень його претендування на місце й роль у зовнішньому середовищі.

Існують такі групи стратегій, які складають «стратегічний набір»:

- *загальні* для всієї організації в цілому;
- *загальні конкурентні* за окремими бізнес-напрямами;
- *продуктово-товарні* для кожного з напрямків діяльності організації (як з виробництва різних видів товарів, так і з надання різних послуг);
- *функціональні* для кожної з функціональних підсистем підприємства;

- *ресурсні* для забезпечення досягнення стратегічних орієнтирів загального, функціонального та продуктово-товарного типів стратегій.

Щоб створити ефективний та досяжний стратегічний набір, кожен з його складових потрібно формулювати із залученням відповідних фахівців, які знаходяться у тих підсистемах і підрозділах, що будуть розвиватися на основі обраних стратегій. У такий спосіб забезпечується ефективна координація різноспрямованих стратегій стратегічного набору та виконання дій, що зумовлені стратегічними планами, розробленими для реалізації стратегічного набору.

### **6.3. Еталонні (базові) стратегії розвитку. Головні чинники вибору стратегії**

Найбільш поширені, вивіреною практикою й широко висвітлені в літературі стратегії бізнесу. Звичайно ці стратегії називаються *базисними* або *еталонними*.

Вони відбивають чотири різних підходи до росту організації і пов'язані зі зміною стану одного чи декількох *елементів*:

- продукт,
- ринок,
- галузь,
- становище організації всередині галузі,
- технологія.

Кожний із п'яти елементів може знаходитися в одному з двох станів: існуючому або новому.

#### **Стратегії концентрованого росту**

Сюди потрапляють ті стратегії, що пов'язані зі зміною продукту (чи) ринку. У цьому випадку підприємство намагається поліпшити свій продукт або почати виробляти новий, не змінюючи при цьому галузі. Щодо ринку, то фірма веде пошук можливостей поліпшення свого стану на існуючому ринку або ж переходить на новий ринок.

Конкретними типами стратегій першої групи є такі:

- *стратегія посилення позиції на ринку*, при якій підприємство здійснює усе можливе, щоб з даним продуктом на даному ринку завоювати кращі позиції;
- *стратегія розвитку ринку*, що полягає в пошуку нових ринків для вже існуючого продукту;

- *стратегія розвитку продукту*, що припускає вирішення завдання росту за рахунок виробництва нового продукту, що буде реалізовуватися на вже освоєному ринку.

### **Стратегії інтегрованого росту**

Це такі стратегії бізнесу, що пов'язані з розширенням організації шляхом додавання нових структур. Звичайно, можна вдаватися до здійснення таких стратегій, якщо знаходитися в сильному бізнесі і якщо в той саме час інтегрований ріст не суперечить її довгостроковим цілям.

Підприємство може здійснювати інтегрований ріст як шляхом придбання власності зовні, так і шляхом розширення всередині. При цьому в обох випадках відбувається зміна становища підприємства всередині галузі.

Виділяють два основних типи стратегій інтегрованого росту:

- *стратегія зворотної вертикальної інтеграції (інтеграція назад)* спрямована на ріст фірми за рахунок придбання або посилення контролю над постачальниками. Фірма може або створювати дочірні структури, що здійснюють постачання, або ж придбати компанії, що вже здійснюють постачання. Реалізація цієї стратегії дає позитивні результати, пов'язані зі зменшенням залежності від коливання цін на комплектуючі і запитів постачальників. Більш того, постачання як центр витрат може перетворитися у випадку зворотної вертикальної інтеграції в центр доходів;

- *стратегія вертикальної інтеграції, що йде вперед (інтеграція вперед)*. Виражається в рості за рахунок придбання або ж посилення контролю над структурами, що перебувають між виробниками та споживачами, а саме системами розподілу і продажу. Даний тип інтеграції дуже вигідний, коли посередницькі послуги розширюються або коли підприємство не може знайти посередників з якісним рівнем роботи.

### **Стратегії диверсифікованого росту**

**Диверсифікація** – процес проникнення фірми в інші галузі виробництва. Ці стратегії реалізуються в тому випадку, коли фірма більш не може розвиватися на даному ринку з даним продуктом у межах даної галузі. Сформульовано основні фактори, що обумовлюють вибір стратегії диверсифікованого росту:

- ринки здійснюваного бізнесу виявляються в стані насичення або скорочення попиту на продукт, унаслідок того, що продукт перебуває в стадії занепаду;

- поточний бізнес надає перевищені потреби надходження грошей, що можуть бути прибутково вкладені в інші сфери бізнесу;
- антимонопольне регулювання не дозволяє подальшого розширення бізнесу в рамках даної галузі;
- можуть бути скорочені втрати від податків;
- може бути полегшений вихід на світові ринки;
- можуть бути притягнуті нові кваліфіковані службовці.

Основними стратегіями диверсифікованого росту є такі:

- *стратегія центрованої диверсифікації* базується на пошуку й використанні додаткових можливостей (виробництва нових продуктів), що вкладені в існуючому бізнесі. Тобто існуюче виробництво залишається в центрі бізнесу, а нове виникає з тих можливостей, що вкладені в освоєному ринку, використовуваний технології або ж в інших, сильних сторонах функціонування підприємства.

- *стратегія горизонтальної диверсифікації* припускає пошук можливостей росту на існуючому ринку за рахунок нової продукції, що вимагає нової технології, відмінної від використовуваної. При даній стратегії необхідно орієнтуватися на виробництво таких технологічно незв'язаних продуктів, які б використовували (уже) наявні можливості фірми (наприклад у сфері постачань). Оскільки новий продукт повинен бути орієнтований на споживача основного продукту, то за своїми якостями він повинен бути супутнім уже виробленому продуктові.

- *стратегія конгломератної диверсифікації* полягає в тому, що організація розширюється за рахунок виробництва технологічно не пов'язаних із уже виробленими нових продуктів, що реалізуються на нових ринках.

Це одна із найскладніших для реалізації стратегій розвитку.

### **Стратегії скорочення**

Вони реалізуються тоді, коли підприємство має потребу в перегрупованні сил після тривалого періоду чи росту у зв'язку з необхідністю підвищення ефективності, коли спостерігається спад і кардинальні зміни в економіці. У цих випадках вдаються до використання стратегій цілеспрямованого і спланованого скорочення виробництва.

Виділяють чотири типи стратегій цілеспрямованого скорочення бізнесу:

- *стратегія ліквідації* здійснюється тоді, коли фірма не може вести подальший бізнес і означає повний розпродаж активів і матеріальних запасів організації;

- *стратегія «збору врожаю»* припускає відмовлення від довгострокового погляду на бізнес на користь максимального одержання доходів у короткостроковій перспективі. Ця стратегія застосовується стосовно безперспективного бізнесу, що не може бути прибутково проданий, але може принести доходи під час «збору врожаю». Стратегія «збору врожаю» розрахована на те, щоб за умови поступового скорочення даного бізнесу до нуля домогтися за період скорочення одержання максимального сукупного доходу;

- *стратегія «відсікання зайвого»* полягає, в тому, що організація закриває або продає один зі своїх підрозділів чи видів діяльності, щоб здійснити зміну меж ведення бізнесу;

- *стратегія скорочення витрат*, де основною ідеєю є пошук можливостей зменшення витрат і проведення відповідних заходів щодо скорочення витрат. Реалізація даної стратегії пов'язана зі зниженням виробничих витрат, підвищенням продуктивності, скороченням наймання і навіть звільненням персоналу, припиненням виробництва неприбуткових товарів і закриттям неприбуткових потужностей.

У своїй практиці організація може одночасно реалізувати кілька стратегій. Особливо це поширено в багатогалузевих компаніях. Використання такого підходу називається **комбінованою** стратегією або **стратегією сполучення**.

Стратегічні альтернативи – це набір різних варіантів стратегій, які дають змогу організації досягти цілей, в межах вибраного напрямку й обмежень на використання ресурсів.

Вибір стратегії організації здійснюється керівництвом на основі аналізу факторів, що характеризують її стан, з урахуванням результатів аналізів портфеля бізнесу, а також характеру і сутності реалізованих стратегій. Основними *критеріями* (ключовими факторами), що повинні бути в першу чергу враховані під час вибору стратегії, є такі:

1. *Стан галузі і позиція фірми в галузі* найчастіше відіграють велику роль при виборі стратегії. Тобто ведучі, сильні фірми повинні прагнути до максимального використання своїх можливостей і до зміцнення свого положення. Слабкі фірми повинні поводитися по-іншому. Вони повинні вибирати ті стратегії, що можуть привести до збільшення їхньої сили. Якщо таких стратегій немає, то вони повинні залишити дану галузь.



2. *Цілі* додають унікальність й оригінальність вибору стратегії стосовно кожної конкретної фірми. Наприклад, якщо цілі не припускають росту організації, то і не можуть бути обрані відповідні стратегії росту.

3. *Інтереси та відношення до ризику вищого керівництва, особисті цінності, етичні погляди* грають дуже велику роль у виборі стратегії розвитку фірми. Дослідження показали, що особисті амбіції, цінності менеджерів, їхня бізнес-філософія, ставлення до ризику впливають на стратегію. Іноді це відбувається підсвідомо, а іноді навмисно. Професор Ендрюс пояснив вплив особистісних факторів на стратегію так: «Людам доводиться вкладати своє серце в її побудову».

Ставлення до ризику теж має великий вплив на вибір стратегії. Ті, хто не любить ризикувати віддають перевагу консервативним стратегіям, що знижують ступінь ризику. Менеджери, що віддають перевагу ризику, використовують стратегії, за якими є можливість одержати надприбуток. Вони завжди шукають нові види бізнесу.

4. *Ступінь залежності від зовнішнього середовища* є ключовим чинником, що впливає на стратегію.

Бувають такі ситуації, коли організація настільки залежить від факторів зовнішнього середовища (постачальників, політики, економіки, покупців тощо), що вона не вільна робити вибір стратегії, виходячи тільки з можливостей використання свого потенціалу.

5. *Часовий фактор* повинен обов'язково враховуватися в усіх випадках вибору стратегії. Це пов'язано з тим, що можливості й погрози для організації, і плановані зміни завжди мають визначені тимчасові границі. Компанія не в будь-який момент часу і не в будь-які календарні терміни може здійснювати стратегію, а тільки в ті моменти і ті терміни, коли з'являється можливість для цього.

6. *Сильні і слабкі сторони організації, її конкурентні можливості*

Сильні сторони фірми роблять деякі можливості і стратегії більш прийнятними, збільшуючи ймовірність їхньої реалізації. Слабкі ж сторони організації накладають відбиток ризику на деякі стратегії, а іноді роблять їх недоречними. Тому *стратегія* компанії повинна базуватися на тому, що вона добре робить (тобто на організаційній силі і конкурентних можливостях).

7. *Знання минулих стратегій і зобов'язання за попередніми стратегіями*

Найчастіше менеджери знаходяться під враженням застосування минулих стратегій і відразу неможливо відмовитися від усіх попередніх зобов'язань у зв'язку з переходом на нові стратегії.

**Оцінка обраної стратегії** здійснюється у вигляді аналізу правильності й достатності врахування під час вибору стратегії основних факторів, що визначають можливість здійснення стратегії.

Процедура оцінки обраної стратегії підлягає одному: чи приведе обрана стратегія до досягнення організацією своїх цілей? І це є основним критерієм оцінки обраної стратегії. Якщо стратегія відповідає цілям фірми, то подальша її оцінка виробляється за такими напрямками:

- прийнятність ризику закладеного в стратегії;
- відповідність обраної стратегії потенціалу і можливостям організації;
- відповідність обраної стратегії стану і вимогам оточення.

#### ***Питання для самоконтролю та перевірки знань***

1. *В чому полягає значення стратегії?*
2. *Як визначається термін «стратегія» різними авторами?*
3. *На чому наголошує філософська та організаційно-управлінська концепції стратегії?*
4. *Охарактеризуйте ієрархію стратегій.*
5. *Типологія стратегій за класифікаційними ознаками.*
6. *Які існують еталонні стратегії бізнесу? За яких умов господарювання їх використовують?*
7. *В чому полягає роль функціональних стратегій?*
8. *Що являє собою стратегічний набір?*
9. *Які фактори обумовлюють використання стратегій диверсифікації?*
10. *Чому стратегії скорочення отримали назву «стратегії виживання»?*

## **Лекція 7. Методологічний інструментарій застосування технологій стратегування об'єктів публічної сфери**

### **Зміст**

#### **7.1. Технології вироблення стратегій в публічному управлінні**

#### **7.2. Рівні стратегій органів публічної влади. Стратегія розвитку територіальних громад.**

#### **7.3. Управління процесом реалізації стратегії розвитку громад і територій.**

#### **7.1. Технології вироблення стратегій в публічному управлінні**

Поняття технологія ми розглядаємо як сукупність прийомів, застосованих у державному стратегічному плануванні. В суспільній діяльності та управлінні активно використовується розширене тлумачення поняття технології як засобу перетворення будь-яких ресурсів у бажаний результат діяльності. Управлінська технологія розглядається як суттєвий елемент управлінської діяльності, різновид соціальних технологій, розвиток яких відбувається шляхом типізації управлінських ситуацій, виділення найбільш характерних процедур та операцій.

Отже, технології стратегічного управління в публічній сфері – набір послідовних процесів, методів і принципів, необхідних для створення злагодженої системи стратегічних документів. Модель стратегічного управління – це еталон системних управлінських дій, спрямованих на досягнення визначених цілей засобами, які відповідають певним принципам підходам і формам їх прояву. Кожна модель має свою ефективну сферу застосування, яка визначається потребами і умовами середовища та внутрішніми управлінськими можливостями і стратегічними пріоритетами об'єкта управління.

Першим етапом стратегічного управління є формування бачення, місії та цілей. Для цього пропонується проводити стратегічний моніторинг, під яким розуміють процес збору стратегічної інформації, її обробку та порівняння отриманих відомостей з очікуваними показниками. Як стверджує Г. Ситник, стратегічна інформація різна на всіх стадіях стратегічного планування:

- формування бачення - уявлення про ідеальне майбутнє;
- визначення місії та цілей - загальна інформація про зовнішнє середовище та власні ресурси;
- аналіз зовнішнього середовища (SWOT -аналіз) - інформація про можливості та загрози, переваги та недоліки;
- аналіз поточного стану (місця) - оцінка стану

системи забезпечення національної безпеки, динаміки її розвитку, технологій, що використовуються; - оцінка обраної стратегії - інформація про відповідність обраної стратегії реаліям через певний інтервал часу (можливо використання даних стратегічного аналізу); - виконання стратегії та контроль - інформація про хід, заходи та результати виконання стратегії.

Для розроблення стратегії розвитку країни потрібна інформація для: - формування уявлення про соціально-економічний розвиток держави; - формування напрямів державної політики на довгостроковий період; - визначення стратегічних цілей та індикаторів їх досягнення; - здійснення аналізу тенденцій; - визначення основних проблем соціально-економічного розвитку, гео економічного положення і конкурентних переваг України; - оцінки природно-ресурсного, виробничого, трудового, наукового та фінансового потенціалу; - розроблення довгострокового прогнозу основних макроекономічних показників, демографічного прогнозу, прогнозу науково-технічного розвитку.

У процесі державного стратегічного планування з метою визначення проблем, проводиться стратегічний аналіз, для здійснення якого застосовується ситуаційний аналіз - SWOT-аналіз. Як вважає Ю. Шаров, проведення SWOT - аналізу - це творча інтерпретація проблемної ситуації. SWOT -аналіз - широко застосовуваний підхід, який дозволяє провести спільне вивчення зовнішнього і внутрішнього середовища. Під час аналізу зовнішнього середовища визначаються його зовнішні можливості та загрози, під час аналізу внутрішнього середовища встановлюються сильні та слабкі сторони.

SWOT -аналіз дає змогу впорядкувати та систематизувати велику за обсягом різномірну статистичну, аналітичну, управлінську інформацію, дані соціологічних досліджень тощо з метою використання їх для визначення стратегічних проблем та цілей розвитку. Він забезпечує повне системне уявлення про організацію й фактори, які на неї впливають, надає виключно корисну інформацію для розробки стратегій, оскільки ефективна стратегія використовує сильні сторони організації для реалізації додаткових нових можливостей, долаючи чи мінімізуючи водночас негативні ефекти слабких сторін і зовнішніх загроз.

Технологія аналізу передбачає: - виявити слабкі і сильні сторони (по підсистемах); визначити їх ранги важливості; - виявити загрози і можливості, визначити їх ранги важливості; - встановити ланцюжок взаємозв'язків між сильними і слабкими сторонами. Здійснити аналіз зовнішнього середовища

країни можна за допомогою РЕ8Т-аналізу, методики оцінки політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів зовнішнього середовища держави.

Пропонуються основні фактори зовнішнього середовища держави, які потрібно використовувати для оцінки зовнішнього середовища. На другому етапі здійснюється стратегічний аналіз зовнішнього середовища. Фактичний стан зовнішнього середовища визначається виходячи з принципів, визначених у Законі України “Про засади внутрішньої і зовнішньої політики”, а саме: - суверенна рівність держав; - утримання від загрози силою або її застосування проти територіальної цілісності або політичної незалежності будь-якої іноземної держави; - повага до територіальної цілісності іноземних держав та непорушності державних кордонів; - вирішення міжнародних спорів мирними засобами; - повага до прав людини та її основоположних свобод; - невтручання у внутрішні справи держав; - взаємовигідне співробітництво між державами; - сумлінне виконання взятих на себе міжнародних зобов'язань; - пріоритет загально визнаних норм і принципів міжнародного права перед нормами і принципами національного права; - застосування Збройних Сил України лише у випадках актів збройної агресії проти України, будь-яких інших збройних зазіхань на її територіальну цілісність і недоторканність державних кордонів, боротьби з міжнародним тероризмом та піратством або в інших випадках, передбачених міжнародними договорами України, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України; - застосування міжнародних санкцій, контрзаходів та заходів дипломатичного захисту відповідно до міжнародного права у випадках міжнародних протиправних діянь, які завдають шкоди Україні, її громадянам і юридичним особам; - своєчасність та адекватність заходів захисту національних інтересів реальним і потенційним загрозам Україні, її громадянам і юридичним особам.

Внутрішня політика ґрунтується на таких принципах: - пріоритетність захисту національних інтересів; - верховенство права, забезпечення реалізації прав і свобод людини і громадянина, повага до гідності кожної особи; - рівність усіх суб'єктів права власності перед законом, захист конкуренції у сфері економічної діяльності; - здійснення державної влади на засадах її поділу на законодавчу, виконавчу та судову; - відкритість та прозорість процесів підготовки і прийняття рішень органами державної влади та органами місцевого самоврядування; - забезпечення сталого розвитку економіки на ринкових засадах та її соціальної спрямованості; - забезпечення балансу

загальнодержавних, регіональних та місцевих інтересів; - свобода, соціальна справедливість і творча самореалізація, участь громадян в управлінні державними і суспільними справами; - соціальне партнерство та громадянська солідарність.

Ефективності процесу стратегічного планування сприяє є здійснення політичного менеджменту. Його функції виділив М. Пол Браун: - теоретичні дослідження; - застосування теоретичних досліджень, статистик і кількісного моделювання; - дослідження політичного оточення, загальні директиви щодо аналізу й прогнозування політики; - аналіз політики й політичні поради; - менеджмент консультацій і регулювання ключових зв'язків; - володіння інформацією; - розробка програм, їх впровадження і контроль; - виконання й оцінювання одержаних результатів.

Із викладених вище функцій найбільша увага приділяється аналізу політики, оскільки це ключова функція ефективного політичного керівництва. Найважливішою особливістю аналізу політики є його систематичність. Основні елементи політичного аналізу виділяє М.Браун у Посібнику з аналізу державної політики: - визначення проблеми, обґрунтування важливості проблеми та її деталі; - визначення критерії оцінки; - розгляд альтернативних політик; - пропозиції альтернативних політик; - висвітлення застосування альтернативних політик на практиці та відмінності між альтернативними політиками; - контроль за впровадженням політики. Політика тісно пов'язана з державним стратегічним плануванням і визначає напрями стратегій, може бути змістом стратегічного бачення.

На третьому етапі здійснюється стратегічний аналіз стану ресурсів. Фактичні значення ресурсів зіставляються із зовнішнім середовищем та здійснюється оцінка можливостей, що забезпечують такі ресурси у такому середовищі. Прогноз змін параметрів ситуації за кожним ресурсом відпрацьовується з урахуванням змін компонентів зовнішнього середовища, отриманих на попередньому етапі. На етапі ресурсного забезпечення здійснюється аналіз наявних ресурсів, розподіл ресурсів, виробництво ресурсів і ресурсне забезпечення стратегічних документів. На четвертому етапі здійснюється стратегічне планування взаємодії системи із зовнішнім середовищем.

За змістом це один з найбільш складних етапів, оскільки для його реалізації мають використовуватися нетривіальні методи. На початку необхідно розробити сценарії взаємодії системи із зовнішнім середовищем, які

формуються на підставі принципів стратегічного планування з урахуванням національних інтересів. Далі формуються цілі змін компонентів зовнішнього середовища в кількісному та якісному вигляді. Кількісні характеристики плану задаються у вигляді значень параметрів ситуації кожного компонента. Початкові значення, як правило, задаються у вигляді фактичних значень на момент складання плану. Якісна частина має являти собою перелік конкретних заходів з визначенням можливих виконавців.

Суб'єкт стратегічного планування на етапі формулювання цілей і завдань повинен: - визначити цілі запланованої системи і перевести їх на мову завдань, що дозволяє отримати послідовність їх виконання; - передбачити чітке формулювання всіх завдань і розробити критерії оцінки прогресу при виконанні кожного з них; - виключити можливі протиріччя, конфлікти між завданнями.

П'ятий етап охоплює стратегічне планування змін власних ресурсів, де формується друга частина стратегічного плану. Для його реалізації використовуються принципи резервування ресурсів, самоорганізації, диверсифікації. У першу чергу визначаються початкові значення параметрів ситуації за всіма ресурсами. Як правило, вони встановлюються у вигляді фактичних значень на момент складання або коригування стратегічного плану. Далі на підставі зазначених принципів, використовуючи специфічні методи, визначають необхідні зміни структури кожного ресурсу. Ця частина стратегічного плану може бути виконана як у кількісному, так і у якісному вигляді.

Шостий етап є ключовим у стратегічному плануванні через узагальнення результатів роботи, що отримані на попередніх етапах. У підсумку отримуємо ієрархічну структуру. При узагальненні доцільно використовувати наступні методи: - метод аналізу ієрархій, пристосований для використання в динамічних системах - для оцінки відносної ваги кожного елемента структури. Дозволяє зрозумілим і раціональним способом структурувати складні проблеми прийняття рішень у вигляді ієрархії, порівняти і виконати кількісну оцінку альтернативних варіантів рішення; - специфічні методи, що залежать від конкретного параметра - для оцінки кількісного опису ситуації за компонентами зовнішнього середовища та ресурсами

На сьомому етапі аналізуються отримані результати та приймається рішення про досягнення або неможливість досягнення стратегічних цілей при складеному стратегічному плані. При позитивному рішенні (досягненні стратегічних цілей) починається новий цикл стратегічного планування з

першого етапу. В іншому разі виконується восьмий етап - перегляд та уточнення стратегічного плану. Важливим етапом є оцінювання виконання стратегічних документів.

Реймонд А. Розенфельд виділяє декілька етапів оцінювання. Перший етап оцінювання стратегії - визначення цілі. Другий етап - створення моделі аналізу впливів, де визначають ті фактори, що будуть використовуватися як для пояснення успішності стратегії, так і для вимірювання ступеню досягнення цілі, а також причинні зв'язки між цими факторами. Третій етап - розробка плану оцінювання. Це документ, в якому описують усі елементи й етапи проведення оціночного дослідження: що є проблемою дослідження, які є незалежні і залежні змінні, як їх вимірювати, що є джерелом інформації або даних, які види стратегічних даних використовувати при аналізі інформації. Четвертий етап - збирання даних, накопичення всієї інформації для проведення оцінювання. П'ятий етап - аналіз даних і написання звіту.

За результатами перегляду та уточнення стратегічного плану, при визначенні можливості внесення відповідних змін виконується дев'ятий етап стратегічного планування - зміна параметрів або заходів стратегічного плану. В іншому разі приймається рішення про здійснення перепланування і процес починається з першого етапу. Після завершення циклу стратегічного планування процес також починається з першого етапу. При розробленні довгострокових стратегічних документів необхідно використовувати методи аналізу ієрархій, специфічні методи, що залежать від конкретного параметра, методи визначення проблем соціально-економічного розвитку, геоекономічного положення і конкурентних переваг України, методи здійснення оцінки природно-ресурсного, виробничого, трудового, наукового та фінансового потенціалу.

## **7.2. Рівні стратегій органів публічної влади. Стратегія розвитку територіальних громад.**

Методичні рекомендації щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад затверджені наказом Мінрегіону від 21.12.2022 № 265, яким встановлюються загальні вимоги щодо структури, оформлення, організації процесу розроблення, затвердження, особливостей проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад та планів



заходів з їх реалізації. Ці вимоги відповідають європейським засадам у сфері стратегічного планування регіонального розвитку.

«Напрацьовані рекомендації допоможуть органам місцевого самоврядування при плануванні довгострокового розвитку громад. Оскільки розроблення якісної та ефективної стратегії є запорукою створення сприятливого соціально-економічного середовища на своїй території. Це надзвичайно важливо особливо в умовах війни — масштабних руйнувань інфраструктури та економічного потенціалу, масового переміщення населення та бізнесу з районів ведення бойових дій. Окрім того, методичні рекомендації направлені на створення єдиного підходу органів місцевого самоврядування до формування стратегічних документів та цілеспрямованої бюджетної політики територіальних громад», — зазначив заступник Міністра.

Рекомендації розроблено за експертної підтримки, наданої партнерами з розвитку в рамках чинних проектів міжнародної технічної допомоги та підтримано всеукраїнськими асоціаціями органів місцевого самоврядування.

Методичні рекомендації щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад розроблені на виконання положень Закону України від 09.07.2022 № 2389-IX «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо засад державної регіональної політики та політики відновлення регіонів і територій».

Законом запроваджено єдину систему документів державної регіональної політики на національному, регіональному та місцевому рівнях, до якої належать зокрема, стратегії розвитку територіальних громад. Таким чином, кожна громада матиме власний стратегічний документ свого розвитку на довгострокову перспективу, який відповідатиме стратегічним цілям та пріоритетам Державної стратегії регіонального розвитку та стратегії розвитку відповідного регіону. Розроблення стратегій здійснюватиметься із використанням територіально-орієнтованого та безпекового підходів, а також з урахуванням змін та впливу, завданого збройною агресією рф проти України.

Стратегія розвитку територіальної громади (далі — Стратегія) — документ стратегічного планування державної регіональної політики, що визначає стратегічні, оперативні цілі та завдання для сталого розвитку територіальної громади, розробляється на період реалізації Державної стратегії регіонального розвитку та відповідної регіональної стратегії розвитку, з

урахуванням положень Закону України «Про засади державної регіональної політики»;

- план заходів з реалізації стратегії розвитку територіальної громади(далі— План заходів) — документ реалізації державної регіональної політики, що визначає на середньостроковий період (3–4 роки) заходи, проекти, місцеві програми розвитку, відповідно до завдань, визначених у Стратегії, з визначенням відповідальних виконавців, строків виконання, обсягів і джерел фінансування та індикаторів результативності їх виконання;

- RBM-підхід (управління, орієнтоване на результат, Results-Based Management) — це комплексний підхід, який передбачає визначення конкретних та вимірюваних результатів діяльності у середньостроковій перспективі, послідовність у реалізації визначених пріоритетів та ефективну координацію заінтересованих сторін. Даний підхід сприяє розв'язанню проблем та/або задоволенню потреб жителів територіальної громади на основі стратегічного планування, що передбачає вибір оптимального варіанту досягнення визначених кінцевих результатів, які оцінюються на основі вимірюваних показників;

- SWOT-аналіз — метод стратегічного планування, що базується на встановленні зв'язку між характерними для територіальної громади внутрішніми сильними і слабкими сторонами та зовнішніми можливостями і загрозами, результати якого в подальшому використовуються для визначення системи стратегічних та оперативних цілей розвитку територіальної громади.

1.4. Розроблення, затвердження, реалізація, проведення моніторингу та оцінювання реалізації Стратегій є складовими єдиного стратегічного планувального циклу, що передбачає таку послідовність процесів:

- аналіз — вивчення ситуації у територіальній громаді, основних проблем та становища різних груп бенефіціарів, збір статистичних даних, у тому числі у розрізі різних соціальних та вікових груп жінок і чоловіків, проведення необхідних опитувань, фокус-груп із заінтересованими сторонами (проведення на цій основі соціально-економічного та SWOT-аналізу);

- планування — визначення сценаріїв розвитку, стратегічного бачення, стратегічних і оперативних цілей, способів реалізації завдань і заходів, а також визначення ключових результативних показників досягнення встановлених цілей Стратегії;

- впровадження — розроблення та затвердження Плану заходів, формування бюджету з урахуванням цілей, визначених у Стратегії, реалізація

місцевих програм розвитку, проектів та заходів, моніторинг досягнення цілей та їх коригування у разі необхідності;

- оцінювання — визначення результатів впливу реалізації Стратегії на розвиток територіальної громади, досягнення запланованих результатів та врахування їх у наступному планувальному циклі.

1.5. Підготовка Стратегії та Плану заходів може здійснюватися з урахуванням Указу Президента України від 30.09.2019 № 722/2019 «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року», які є орієнтирами для розроблення проектів прогностичних і програмних документів, з метою забезпечення збалансованості економічного, соціального та екологічного вимірів сталого розвитку України, вимог Закону України «Про стратегічну екологічну оцінку».

1.6. Розроблення Стратегії та Плану заходів ґрунтується на принципах державної регіональної політики, визначених Законом України «Про засади державної регіональної політики», доцільно здійснювати з використанням територіально-орієнтованого та безпекового підходів з урахуванням змін та впливу, завданого збройною агресією проти України.

Територіально-орієнтований підхід передбачає планування розвитку територіальної громади на основі детального вивчення та аналізу можливостей та обмежень для різних населених пунктів та території територіальної громади, підготовку та реалізацію заходів та проектів, які матимуть максимальний позитивний вплив на розвиток громади і не призведуть до погіршення економічної, бюджетної, соціальної, екологічної, демографічної, безпекової та інших сфер в окремих населених пунктах та територіях територіальної громади.

### **7.3. Управління процесом реалізації стратегії розвитку громад і територій**

Запорукою успішної діяльності будь-якої організації є якісно спроектована стратегія. Однак стратегія має сенс лише тоді, коли для її дієвої реалізації створено всі необхідні умови. У іншому разі всі зусилля і напрацювання щодо розробки стратегії без дієвих інструментів забезпечення належного її впровадження будуть безрезультатними. Лише якісно реалізована стратегія може забезпечити організації вагомі результати. Стратегію слід розглядати як дуальний процес – формування стратегії (найчастіше реалізоване керівництвом або спеціальною групою усередині організації) та її реалізація.

Етап реалізації стратегії охоплює всі сфери управлінської діяльності, кожен співробітник організації у процесі виконання стратегічних планів відіграє відповідну роль — є виконавцем певних дій або частини процесу, що, своєю чергою, забезпечує порядок і правильність впровадження стратегії.

Впровадження стратегічного менеджменту є процесом:

- від формування намірів до відстеження наслідків і впливу певного стратегічного плану;

- трансформації цілей, проголошених у стратегічному плані, у результати, який супроводжується застосуванням правил, тлумаченням нормативних актів, дотриманням законів і наданням послуг населенню.

Проблемними питаннями виконання стратегічних планів є комунікація, координація та конфлікт із зовнішніми заінтересованими сторонами (стейкхолдерами).

Успішній реалізації стратегічних планів у цілому суттєво сприяють три основних чинники, а саме:

- 1) логіка стратегічного менеджменту;
- 2) дієва взаємодія;
- 3) кадрове забезпечення процесу виконання.

Стратегія вибудовується як керівний документ для всієї організації. Потрібно розробити процедури реалізації стратегії на рівні планування з деталізацією плану. У такий самий спосіб стратегія ділиться на ще менші складові до рівня завдань і заходів, індивідуальних планів дій. Для побудованої за функціональним принципом організації кожна функція перетворює стратегії в плани дій для виконання персоналом. Головне завдання департаментів і функціональних підрозділів полягає в тому, що діяльність колективу має відповідати цілям, планам, процедурам і програмам, які безпосередньо визначають їх функції та дії.

Слід акцентувати, що процес і заходи, пов'язані з трансформацією стратегії у план дій, є складним і динамічним процесом, який треба розглядати як адаптивний, беручи до уваги реагування на зміни, що відбуваються усередині організації та зовнішньому середовищі. Результативна реалізація стратегії можлива у разі, якщо вона в цілому задовольняє потреби організації. Стратегія повинна відповідати інтересам організації і сторін, зацікавлених у її діяльності; середовищу, в якому функціонує організація, а також її ресурсам, можливостям і компетенціям. Окрім того, організація має бути впевненою, що стратегія:

*Придатна.* Придатність характеризує, наскільки стратегія відповідає стану організації. PEST- і SWOT-аналіз, а також аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища допоможуть оцінити стратегію за цим параметром. Організації також необхідно звернути увагу на те, чи передбачає пропонована стратегія результативне використання її ресурсів, розвиток сильних сторін і застосування можливостей. У цьому контексті потрібно відповісти на запитання — чи прийнятна стратегія для вирішення окреслених перед організацією завдань всіма заінтересованими сторонами?

*Прийнятна.* Прийнятність відображає рівень відповідності стратегії організації виявленим рівням ризику і можливості схвалення наміченого плану дій з боку всіх зацікавлених сторін.

*Здійснена.* Здійсненність ілюструє імовірність реалізації стратегії на практиці. Це питання пов'язане з ресурсами і можливостями організації — їх відповідністю реалізовуваній стратегії.

Ресурси і можливості життєво необхідні для реалізації будь-якої стратегії, тому особливо важливо у цьому контексті дати відповідь на низку питань:

- наявна достатня кількість коштів?
- чи має організація ключові компетенції, що формують її можливості?
- у разі відсутності ключових компетенцій, чи можна їх розвинути за досить короткий термін часу? Чи може організація отримати доступ до ключових компетенцій (за допомогою стратегічного партнерства або навіть поглинання)?
- задекларовані стратегією рівні надання послуг дійсно досяжні і стабільні упродовж життєвого циклу стратегії?
- чи володіє організація відповідними ресурсами у сфері управління для реагування на реакцію конкурентів щодо впроваджуваної стратегії?
- чи спроможна організація досягти прописаних у плані рівнів управління?
- чи є відповідні ресурси?

*Фактори, що поліпшують реалізацію стратегії:*

- умови зовнішнього середовища, які не встановлюють зайвих жорстких обмежень;
- достатня кількість часу та ресурсів;
- необхідне поєднання ресурсів;

- реалізовувана політика ґрунтується на теорії причинно-наслідкових зв'язків;

- безпосередній зв'язок між причинами і наслідками, незначна кількість (якщо взагалі такі є) проміжних зв'язків;

- зведена до мінімуму підпорядкованість взаємин;

- розуміння і згода стосовно актуальних завдань;

- правильність визначення завдань;

- високий рівень комунікації і координації;

- вимогливість керівництва і його здатність досягати консенсусу.

*Обґрунтування.* Вирішальна роль в успішній реалізації стратегії належить стратегічному управлінню. В основі призначення стратегії лежить чітке визначення поточного стану організації та сприяння правильному руху в напрямку окреслених цілей. Перед початком реалізації стратегії керівництво організації має переконатися, що вона має реальні шанси на досягнення успіху і відповідає низці критеріїв обґрунтованості.

*Критерії обґрунтованості стратегії:*

- відповідність загальним цілям, забезпечення поступу в заданому напрямку;

- інтеграція всіх функцій організації, кожна з яких має бути спрямована на досягнення намічених цілей;

- задоволення потреб споживачів послуг;

- досягнення намічених цілей простим і зрозумілим шляхом. Зайві ускладнення підвищують імовірність стратегічних прорахунків;

- відповідність затрат реалізації стратегії і забезпечення фінансової вигоди від її впровадження;

- вивіреність стратегічного плану за часом, правовими аспектами, соціальною відповідальністю та реалізованістю.

Обґрунтованість стратегії гарантує її успішну реалізацію. Використовуючи відповідні механізми контролю, є всі підстави досягти намічених цілей. Отже, стратегічне менеджмент — це спільні зусилля команди та органічна єдність цілей, завдань і ресурсного забезпечення для досягнення прогресу в суспільному розвитку.

*Інструменти впровадження стратегічного менеджменту* — це специфічні засоби, за допомогою яких стратегічний план впроваджується в життя. Саме завдяки певному набору інструментів впровадження можна констатувати про здійснення стратегічного менеджменту. Визначення переліку

та класифікація інструментів впровадження, які має (обирає) організація для здійснення стратегічного менеджменту, є надзвичайно актуальним і важливим.

Вибір інструментів тісно пов'язаний із політичними, етичними та технічними суспільними умовами. До того ж, інструменти залежні від ступеня примусу. Проблема вибору «кращого» не є виключно механічною і технічною дією. Необхідний певний консенсус у виборі стратегічних цілей та інструментів, адже реальний діапазон вибору дієвих механізмів стратегічного менеджменту фактично уявний, і розробники стратегічних планів переважно вдаються до традиційних засобів, обраних емпіричним шляхом.

Приклади інструментів *регулювання* (Господарський кодекс України від 16.01.2003 р. № 436, ст. 12):

- державне замовлення, державне завдання;
- ліцензування, патентування і квотування;
- сертифікація та стандартизація;
- застосування нормативів і лімітів;
- регулювання цін і тарифів;
- надання інвестиційних, податкових та інших пільг;
- надання дотацій, компенсацій, цільових інновацій та субсидій.

Прийняття рішень про інструменти впровадження системи стратегічного менеджменту залежить від стану організації. До інструментів впровадження системи стратегічного менеджменту належать презентації, семінари, освітні і тренінгові заходи з поглиблення розуміння тих чи інших аспектів стратегії, розробка стратегічної методології, створення координаційного комітету, фокус-групи і складання стратегічного документа.

### ***Питання для самоконтролю та перевірки знань***

- 1. В чому особливість етапу реалізації стратегії?*
- 2. Які властивості повинна мати стратегія під час реалізації?*
- 3. Які фактори поліпшують реалізацію стратегії?*
- 4. Що відносять до інструментів впровадження стратегічного менеджменту?*

## **Лекція 8. Стратегічний аналіз середовища організації**

### **Зміст**

**8.1. Основні підходи до розуміння господарської організації.**

**8.2. Аналіз внутрішнього середовища (стану) організації.**

**8.3. Моделі та методи аналізу середовища в системі стратегічного аналізу діяльності підприємства.**

### **8.1. Основні підходи до розуміння середовища організації**

Стратегічний аналіз підприємства є одним із стрижневих елементів процесу формування стратегій підприємства. Метою стратегічного аналізу є змістовний і більш-менш формальний опис об'єкта дослідження, виявлення особливостей, тенденцій, можливих і неможливих напрямків його розвитку. Отримані дані про об'єкт управління є базою для визначення концепцій самої організації та способів управління нею.

За змістом він є вихідним етапом планування, в межах якого системно аналізуються фактори зовнішнього ділового середовища та ресурсного потенціалу підприємства (внутрішніх можливостей) для визначення поточного стану підприємства та виявлення можливостей його подальшого розвитку. Після закінчення цього етапу створюється інформаційна база, що дозволяє ґрунтовно виконати процес цілеутворення та вибору стратегічних альтернатив.

Більшість серед відомих сьогодні концепцій управління поділяє підхід до підприємства як до «відкритої» системи, що постійно взаємодіє з окремими елементами зовнішнього середовища: іншими підприємствами, банками, організаціями, що належать до соціально-політичних та економічних інституцій держави, місцевих органів і т. ін., і дає йому змогу підтримувати більш-менш стійке становище, виживати в умовах, що постійно змінюються.

Концепції існування та розвитку підприємств у зовнішньому середовищі використовують різні підходи та моделі, сформовані на базі різних теорій управління.

Під *зовнішнім середовищем* розуміються всі умови і фактори, що виникають у навколишньому середовищі, незалежно від діяльності конкретного підприємства, але що роблять чи здатні вплинути на його функціонування і тому потребують урахування при прийнятті господарських рішень. Зовнішнє середовище є джерелом, що постачає організації ресурси, необхідні для підтримки її внутрішнього потенціалу на належному рівні. Організація



знаходиться в стані постійного обміну з зовнішнім середовищем, забезпечуючи тим самим можливість свого виживання.

Для того, щоб визначити стратегію поведінки організації і провести цю стратегію в життя, керівництво повинне мати поглиблене уявлення про зовнішнє середовище, тенденції його розвитку й займане у ньому місце організацією.

Зовнішнє оточення вивчається для того, щоб розкрити ті *загрози* і *можливості*, що організація повинна враховувати під час визначення стратегії (цілей) і при її досягненні (реалізації).

Існує досить великий перелік класифікацій складових зовнішнього середовища. Далі наведено основні напрямки та фактори, за якими в найбільшому обсязі можуть здійснюватися аналіз і прогнозування основних тенденцій у макросередовищі, оскільки тільки констатацією ситуації, що склалася, не можна обмежуватися. Фактори зовнішнього середовища мають певний зв'язок між собою, що показує, якою мірою зміна одного фактора діє на інші складові. Потрібно виявити основні тенденції, взаємовплив цих факторів і побудувати тренди їхнього розвитку.

Сьогодні не існує єдиного інтегрованого підходу до побудови загальної концепції зовнішнього середовища, яка б усебічно поєднувала економічні, технологічні, соціальні та політичні впливи на організацію, особливості взаємодії підприємства з його партнерами, конкурентами, споживачами і т. ін. Проте більшість сучасних авторів визначають зовнішнє оточення як сукупність двох середовищ: **макрооточення** і **безпосереднього оточення** організації.

**Макрооточення** створює загальні умови перебування організації в зовнішньому середовищі. Характеризується такими факторами.

*Економічні фактори.* Вивчення стану економіки припускає аналіз ряду показників: величини валового внутрішнього продукту, темпів інфляції, продуктивності праці, норм накопичення, платіжного балансу, податків тощо.

Під час вивчення економічного впливу також важливо звертати увагу на такі фактори як:

- природні ресурси, що добуваються;
- клімат;
- структура населення;
- рівень безробіття;
- рівень освіти робочої сили, величина заробітної плати і темпи її зростання.

Вивчення перерахованих показників і факторів свідчить про те, які можливості для ведення бізнесу це дає. Також у сферу інтересів стратегічного управління входить і розкриття потенційних погроз для фірми, що укладені в окремих складових економічної компоненти.

*Аналіз правового регулювання* припускає вивчення законів і інших нормативних актів, що встановлюють правові норми і рамки відносин, дає організації можливість визначити припустимі межі дій у взаємовідносинах з іншими суб'єктами права і прийнятні методи відстоювання своїх інтересів. Важливо також звертати увагу на такі аспекти, як дієвість правової системи, традиції в цій області і процесуальну сторону практичної реалізації законодавства.

*Політичні фактори* повинні вивчатися в першу чергу для того, щоб мати чітке уявлення про наміри державної влади відносно розвитку суспільства і про засоби, за допомогою яких має намір проводити в життя свою політику.

Вивчення політичних факторів повинне концентруватися на з'ясування того, які програми намагаються провести в життя різні партійні структури, які групи лобістів існують в органах державної влади, як уряд ставиться до різних галузей економіки й регіонів країни, які зміни в законодавстві і правовому регулюванні можливі в результаті прийняття нових законів і нових норм, що регулюють економічні процеси. При цьому важливо усвідомити базові характеристики політичної системи: ідеологія, що визначає політику уряду, наскільки стабільний уряд, який ступінь суспільного невдоволення і наскільки сильні опозиційні політичні структури.

*Соціальні фактори.* Вивчення соціальних факторів макрооточення спрямоване на те, щоб усвідомити вплив на бізнес, таких соціальних явищ і процесів, як:

- ставлення людей до роботи і якості життя;
- існуючі в суспільстві звичаї та вірування;
- цінності, поділювані людьми;
- демографічна структура суспільства, ріст населення;
- рівень освіти, мобільність людей тощо.

Процеси, що протікають у соціальному компоненті зовнішнього оточення, впливають на формулювання споживчих переваг, від яких дуже сильно залежать спрямованість і величина споживчого попиту, а отже, і можливість фірми реалізувати свою продукцію.

*Науково-технологічні тенденції.* Аналіз технологічних факторів дозволяє вчасно побачити ті можливості, що розвиток науки і техніки відкриває для виробництва нової продукції, для вдосконалення виробленої продукції і для модернізації технології виготовлення і збуту продукції. Прогрес науки і техніки несе в собі величезні можливості і не менш величезні погрози для фірм. Відстеження процесу розвитку технологій важливо не тільки у зв'язку з необхідністю вчасного початку використання нових технологічних досягнень, також з необхідністю організації передбачати і спрогнозувати момент відмовлення від використовуваної технології. В деяких випадках, в залежності від цілі аналізу до уваги можуть прийматися *міжнародні фактори, природно-екологічні, географічні* тенденції тощо.

Усі складові зовнішнього середовища взаємозв'язані, тобто зміни однієї з них (наприклад, політичної чи економічної) призводять до значних змін інших (наприклад, у соціально-демографічної чи правової). Це відбиває *складність зовнішнього середовища*. Найбільш доцільним підходом до вивчення загального зовнішнього середовища є системний підхід, який дає змогу відстежувати не лише зміни в межах окремих складових, а й їхній взаємовплив.

Будуючи систему факторів для аналізу зовнішнього середовища, потрібно враховувати:

- *взаємозв'язок* факторів, що характеризується силою, з якою зміна одного фактора впливає на решту факторів зовнішнього середовища;
- *складність* системи факторів, що впливають на організацію, зумовлену кількістю, різноманітністю зв'язків і наслідків впливу;
- *динамічність і рухомість*, тобто відносну швидкість і різні темпи змін факторів середовища;
- *невизначеність інформації про середовище* та невпевненість у її точності.

Потрібно зважати й на те, що взаємодія організацій чи окремих підприємств з оточенням має певну специфіку: окремі компоненти середовища по-різному впливають на окремі підприємства. Ступінь впливу залежить, як правило, від розмірів та галузевої належності підприємства, територіального розміщення та якості управління тощо.

**Безпосереднє оточення.** Вивчення *безпосереднього* оточення організації спрямовано на аналіз стану тих складових зовнішнього середовища, з якими організація є в безпосередній взаємодії (фактори середовища прямого впливу). До цих факторів належать:

- споживачі (покупці);
- постачальники;
- конкуренти;
- ринок робочої сили.

**Аналіз споживачів** як фактора безпосереднього оточення організації в першу чергу має своїм завданням складання характеристики тих, хто купує продукт, реалізований організацією. На думку *П. Друкера*, основна мета бізнесу – створювати споживача. Під цим розуміється наступне: виживання і виправдане існування організації залежить від спроможності знаходити споживача результатів її діяльності і задовольняти його запити.

Вивчення поведінки та позицій споживачів передбачає два аспекти – *кількісний і якісний*. Перший стосується типу споживача та цінової гнучкості попиту.

Розрізняють *кінцевих споживачів та організації-споживачі* (виробники, оптова та роздрібна торгівля, некомерційні організації, держава тощо). Ідентифікація споживачів, їхніх потреб, особливостей споживання – умова успішного виробництва. Споживачі досліджуються за допомогою статистичної та описової інформації, що дає уявлення про демографічні, соціальні та психологічні характеристики

Вивчення споживачів дозволяє організації краще усвідомити:

- який продукт у найбільшій мірі буде прийматися покупцями;
- на який обсяг продажу може розраховувати організація;
- якою мірою покупці прихильні продуктові саме даної організації;
- наскільки можна розширити коло потенційних покупців;
- що очікує продукт у майбутньому.

Характеристика споживача складається за такими напрямками:

- географічне місцезнаходження;
- демографічні характеристики (вік, освіта, сфера діяльності);
- соціально-психологічні характеристики (становище в суспільстві, стиль поведінки, смаки, звички тощо);
- ставлення до продукту (чому він купує даний продукт, чи є він сам користувачем продукту, як оцінює продукт тощо).

**Аналіз постачальників** спрямований на виявлення аспектів діяльності тих суб'єктів, що постачають організацію різною сировиною, напівфабрикатами, енергетичними, інформаційними ресурсами, фінансами, тобто, від яких залежить ефективність роботи організації, собівартість і якість

виробленого організацією продукту. Варто розрізняти постачальників сировини та матеріалів, капіталу, трудових ресурсів, оскільки взаємовідносини підприємства з ними мають певну специфіку.

Якщо постачальники володіють великою конкурентною силою, можуть поставити організацію у велику залежність від себе.

Конкурентна сила постачальників залежить від таких факторів:

- рівень спеціалізації постачальника;
- величина вартості для постачальника, переключення на інших клієнтів;
- ступінь спеціалізації покупця в придбанні визначених ресурсів;
- концентрація постачальника на роботі з конкретними клієнтами;
- важливість для постачальника обсягу продажу.

Під час вивчення постачальників слід звертати увагу *перелік чинників*, які можуть використовуватись *для характеристики постачальників* під час оцінювання ступеня їх впливу на організацію:

- оцінка тенденцій «ринків сировини» (та інших ресурсів, що постачаються);
- характеристика особливостей ресурсів, які забезпечують нормальне функціонування підприємств галузі (обсяг, дефіцитність, структура матеріально-технічних ресурсів: ліквідні, довгозношувані, універсальні і т. ін.);
- розподіл «ринків сировини» (постачальників) і основні тенденції їхнього розвитку/занепаду;
- оцінка важливості окремих ресурсів для галузі;
- еластичність окремих ресурсів за ціною;
- кількість і концентрація підприємств-постачальників (оцінка залежності підприємства від кожного з постачальників);
- можливості використання ресурсів-замінників (оцінка мобільності переходу на використання інших ресурсів);
- кількість (відсутність) підприємств, що можуть поставляти продукти-замінники;
- кількість галузей (підприємств), що використовують аналогічні види ресурсів (оцінка рівня конкуренції за ресурсами);
- оцінка організаційно-економічних проблем підприємств-постачальників (особливо – рівень витрат на поставки в галузі та відповідна тенденція);
- оцінка «витрат конверсії» у разі зміни постачальника;

- оцінка можливостей вертикальної інтеграції «вперед» постачальників з виробниками за окремими видами ресурсів.

**Конкуренти** – це зовнішній фактор, вплив якого неможливо заперечувати. Вивчення конкурентів, тобто тих, з ким організації доводиться боротися за споживача і за ресурси, щоб забезпечити своє існування, займає особливе і важливе місце в стратегічному управлінні. Таке вивчення спрямоване на те, щоб виявляти слабкі і сильні сторони конкурентів і на базі цього побудувати свою стратегію конкурентної боротьби.

Конкуренція в галузі може бути більш або менш інтенсивною. Це залежить не лише від кількості підприємств у галузі, хоча деякою мірою їхня кількість зумовлює тип конкуренції. Крім того, на інтенсивність конкуренції впливають насиченість ринку, тенденції в його русі (розвиток чи скорочення); особливості функціонування галузі, що виявляється в міцності бар'єрів входу чи виходу, фаза її життєвого циклу, місце галузі в економіці тощо.

Професор Гарвардської школи бізнесу *М.Портер* наочно довів, що стан конкуренції можна охарактеризувати п'ятьма конкурентними силами:

1. Суперництво між продавцями всередині галузі.
2. Спроби компаній з інших галузей завоювати покупців своїми товарами – субститутами (товари-замінники).
3. Можливість появи нових конкурентів усередині галузі.
4. Здатність постачальників диктувати свої умови.
5. Здатність споживачів продукції організації диктувати свої умови.

**I. Суперництво між продавцями усередині галузі.** З усіх п'яти конкурентних сил найбільший вплив має конкурентна боротьба між фірмами, що надають однотипні товари і послуги.

Конкуренція тут виникає у зв'язку з появою кращого задоволення потреб споживачів або необхідності поліпшення своєї діяльності.

*Інтенсивність конкуренції* між продавцями виявляється в тому, наскільки енергійно фірми використовують такі засоби конкурентної боротьби, як:

- більш низькі ціни;
- поліпшені характеристики товару;
- більш високий рівень обслуговування споживачів;
- тривалі терміни гарантійного періоду;
- спеціальні способи просування товару на ринок;
- випуск нових товарів.

При цьому конкуренція може вестися не на життя, а на смерть, залежно від того, наскільки часті й агресивні дії, що загрожують конкурентам, починає фірма.

Існують фактори, що в будь-якій галузі впливають на інтенсивність конкуренції:

- конкуренція підсилюється зі збільшенням кількості фірм, що суперничають, у міру того, як вирівнюються їхні розміри й обсяг виробництва;
- звичайно конкуренція сильна, якщо *попит* на продукцію *росте повільно*;
- конкуренція підсилюється, якщо умови господарювання в галузі штовхають фірми на *зниження цін* чи на застосування інших засобів збільшення обсягу продажу й обсягів виробництва;
- конкуренція підсилюється, якщо *витрати* покупців за умови *переходу* зі споживання однієї марки на споживання іншої *невеликі*;
- конкуренція підсилюється, якщо одна чи кілька компаній *не задоволені* своєю часткою ринку і *намагаються* збільшити її за рахунок частки конкурентів;
- конкуренція підсилюється пропорційно *зростанню прибутку* від успішних стратегічних рішень;
- конкуренція стає інтенсивною, коли *витрати на те, щоб залишити ринок вищі*, ніж на те, щоб залишитися в ньому і взяти участь у конкурентній боротьбі;
- конкуренція підсилюється, коли великі компанії, що діють в інших галузях, *придбають* яку-небудь *розорену* фірму в даній галузі і приступають до здійснення рішучих заходів щодо перетворення купленої фірми в лідера ринку (Філіп Моріс - провідна компанія з виробництва цигарок купує Мілер Брєвінг (компанію по виробництву пива)).

**II. Фірми, які тільки що з'явилися на ринку** володіють новими виробничими потужностями, бажанням забезпечити собі частку ринку, іноді значними ресурсами, необхідними для конкурентної боротьби.

Серйозність погрози появи нових конкурентів залежить від двох факторів:

- бар'єрів на шляху проникнення на ринок;
- очікуваної реакції компаній, що вже діють на ринку, на прихід нового суперника.

Такими бар'єрами можуть бути: поглиблена спеціалізація у виробництві продукту, низькі витрати за рахунок ефекту масштабу виробництва, контроль

за каналами розподілу, прихильність споживачів до певних марок, використання місцевих особливостей, що дають перевагу в конкуренції тощо.

Тому дуже важливо добре знати, які бар'єри можуть зупинити чи перешкодити «новачку» вийти на ринок, і споруджувати саме ці бар'єри.

**III. Дуже великою конкурентною силою є виробники товарів-субститутів.**

Фірми однієї галузі промисловості нерідко вступають у конкуренцію з фірмами іншої галузі промисловості, оскільки товари, що випускаються ними, є взаємозамінні. *Наприклад, виробники окулярів конкурують з виробниками контактних лінз. Цукрова промисловість конкурує з компаніями, що виготовляють замітники цукру. Фармацевтичні фірми, що випускають аспірин, повинні враховувати, як їхня продукція сприймається порівняно з іншими знеболювальними препаратами.*

Вплив на конкуренцію товарів-субститутів виявляється по-різному:

- *по-перше*, наявність доступних і конкурентоспроможних за ціною товарів-субститутів змусить компанії встановити ціни, що дозволять споживачам не переходити на замітники, а самим компаніям не підірвати своє становище на ринку;
- *по-друге*, наявність заміників дає можливість споживачам порівняти якість і характеристики продукції, а не тільки її ціну;
- *по-третє*, показник конкурентної сили заміників оцінює, наскільки складним чи дорогим може бути для споживачів перехід на товари-субститути.

Як правило, чим нижче ціна заміників, чим вище їхня якість і споживчі характеристики, чим нижче витрати користувача, тим вище вплив на конкуренцію з боку товарів-субститутів.

#### **IV. Конкурентна сила постачальників**

Чи є постачальники сильною або слабкою конкурентною силою, залежить від існуючих умов у галузі, організацій - постачальників і від значущості для споживача товару, що вони поставляють.

У яких саме випадках конкурентний вплив з боку постачальників знижується?

- Якщо виріб, який вони постачають, є *стандартним предметом* споживання, що постачається на відкритий ринок великою кількістю фірм, які цілком забезпечують попит.



- Конкурентна сила постачальників також знижується в тому випадку, якщо на ринку *з'явилися* великі партії *товарів-замінників*, а переключення на них не представляється складним і не вимагає значних витрат.

- Постачальникам також важко досягти своїх цілей, якщо галузь промисловості, яку вони постачають, є *їхнім основним споживачем*. У цьому випадку добробут постачальників прямо залежить від добробуту споживачів.

У яких випадках конкурентна сила постачальників велика?

- Конкурентна сила постачальників велика, якщо на продукцію постачальників припадає *значна частина витрат* під час виробництва кінцевого виробу.

- Якщо продукція постачальників відіграє *вирішальну роль* у процесі виробництва чи якщо вона в значній мірі впливає на *якість* виробленого товару.

- Конкурентна сила постачальників також зростає, якщо вони можуть забезпечити постачання комплектуючих за *більш низькими цінами*, ніж під час виробництва цих виробів самими фірмами споживачами.

[*Приклад: виробники електротехніки, призначеної для робіт поза будинком (газонокосарки, снігоприбиральні машини), вважають, що дешевше придбати невеликі двигуни в інших виробників, ніж виробляти власні*].

- Якщо витрати, обумовлені переходом на інший ресурс, є високими.

- Якщо постачальники працюють у декількох галузях.

#### ***V. Конкурентна сила покупців (споживачів)***

Конкурентна сила покупців так само, як і постачальників, може коливатися від значної до слабкої. Вивчаючи покупця, фірма усвідомлює для себе, наскільки сильні його позиції стосовно неї в процесі торгу.

Існує ряд факторів, що визначають торгову силу покупця, які обов'язково повинні бути вивчені в процесі аналізу:

- співвідношення ступеня залежності покупця від продавця зі ступенем залежності продавця від покупця;

- обсяг закупівель, здійснюваних покупцем;

- рівень інформованості покупця;

- наявність продуктів-замінників;

- вартість для покупця переходу до іншого продавця;

- чутливість покупця до ціни, що залежить: від загальної вартості здійснюваних ним закупівель, від його орієнтації на певну марку, від наявності визначених вимог до якості товару, від рівня його доходу.

Покупці мають переваги в ряді випадків.

- Чим *менше* покупців і чим *більший* обсяг продукції вони здобувають, тим більше їхньої можливості впливу на продавців. Якщо кількість покупців велика, і кожен з них діє окремо та купляє невелику кількість товару, тим їхній вплив на ринок буде слабкішим.
- Покупці виграють і в тому випадку, якщо *витрати*, обумовлені переходом на конкуруючий виріб чи субститути (замінники), відносно *низькі*. У будь-який час покупці можуть задовольнити свої запити, звернувшись до декількох продавців.

## 8.2. Аналіз внутрішнього середовища (стану) організації

*Внутрішнє середовище* організації – це та частина загального середовища, яка знаходиться в межах організації. Вона робить постійний і безпосередній вплив на функціонування організації. Аналіз внутрішнього середовища підприємства має здійснюватися з урахуванням тенденцій, що склалися в зовнішньому середовищі. У процесі цього аналізу перевіряється вся система господарювання підприємства та окремих його підсистем щодо реалізації можливостей, які зовнішнє середовище надає підприємству, а також вживаються заходи щодо запобігання й послаблення загроз його існуванню тобто виявляються сильні та слабкі сторони з оцінкою ймовірності реалізації перших і подолання останніх.

Процес, за допомогою якого здійснюється діагноз внутрішніх проблем, називається обстеженням внутрішніх сильних і слабких сторін організації. Це обстеження являє собою методичну оцінку функціональних зон організації, призначену для виявлення її стратегічно сильних і слабких сторін діяльності.

Внутрішній аналіз проводять для того, щоб:

- визначити ресурси, загальні й серцевинні (стрижньові) компетенції з метою їх подальшого розвитку і використання;
- оцінити, наскільки ефективно створений процес розвитку ціннісного ланцюжка;
- визначити слабкі сторони діяльності організації та врахувати їх під час реалізації майбутніх стратегій;
- оцінити якість продукту;
- проаналізувати фінансову діяльність, порівнявши її з показниками конкурентів;
- оцінити інвестиційний потенціал у випадку, якщо фінансування здійснюється із зовнішніх джерел;

- зробити попередню оцінку придатності, обґрунтованості і прийнятності майбутніх стратегій.

Внутрішній аналіз вбирає всі або частку наведених аспектів діяльності організації:

- ресурсний аналіз;
- перевірка й аналіз компетенцій;
- аналіз з використанням моделі ціннісного ланцюжка М. Портера;
- продукти і їх позиція на ринку (маркетинг);
- фінансові ресурси і результати фінансової діяльності;
- людські ресурси;
- організаційна культура й імідж;
- організаційні процеси.

**8.2.1. Ресурсний аналіз.** Ресурси бувають *матеріальними* та *нематеріальними*. Вони є тими первинними факторами, які дозволяють організації здійснювати свою діяльність. *Матеріальні* активи вбирають у себе запаси, матеріали, обладнання, будівлі, людські ресурси, фінанси і т.д. *Нематеріальні* вбирають навички, знання, бренди, ділову репутацію, патентні права і т.д. (Coyne, 1986; Hall, 1992). Нематеріальні ресурси виробляються в межах самої організації, тоді як матеріальні ресурси надходять в організації з зовнішніх джерел. Останні здобуваються на ресурсних ринках в умовах конкурентної боротьби з організаціями, які діють на ринку галузі та за його межами. Тому відносини з постачальниками ресурсів можуть складати дуже важливу частину стрижнкової компетенції організації.

Вивчаючи ресурси в межах внутрішнього аналізу, для одержання вичерпної інформації, можна використовувати декілька моделей:

- аналіз за категоріями;
- аналіз за специфічністю;
- аналіз за результатом.

*Аналіз за категоріями.* Аналіз можна проводити за категоріями: людські, фінансові, виробничо-технологічні, інформаційні, комунікаційні, а також матеріальні ресурси. Потім їх можна оцінювати з кількісного (скільки) і з якісного (наскільки ефективно ці ресурси використовуються) боку. Наприклад, такі матеріальні ресурси як будівлі й обладнання – звичайно аналізуються для того, щоб визначити їх потужність, термін служби, стан, спроможність брати участь у виробничому процесі і т.д. Матеріали і запаси оцінюються з погляду

їхньої якості, надійності, доступності, кількості постачальників, термінів поставки і витрат на одиницю продукції.

*Аналіз за специфічністю (унікальністю).* Аналіз ресурсів можна проводити відповідно до їхньої специфічності. З цього погляду ресурси можуть бути *специфічними* та *неспецифічними*. Наприклад, деякі технології, а саме: програми забезпечення для комп'ютерів було розроблено для широкого застосування в світі бізнесу, а не для вузьких галузей. Це комп'ютерна обробка тексту, зберігання бази даних, використання електронних таблиць. Інші програми (система бронювання авіаквитків) складені для високопрофесійного використання. У той час як неспецифічні ресурси, більш адаптивні, створюють основу компетенцій, специфічні галузеві ресурси, передусім, діють як основа для стрижневих компетенцій (наприклад, спеціальні знання вчених у хімічній галузі).

*Аналіз за результатом.* Ресурси можуть бути оцінені з погляду їхнього значення під час аналізу внутрішніх і зовнішніх показників результатів діяльності. Внутрішні показники віддзеркалюють роль ресурсів при:

- формуванні цілей і задач (фінансові показники, показники результатів діяльності, показники обсягу виробництва);
- історичній ретроспективі (показники результатів діяльності компанії за визначений проміжок часу);
- порівнянні роботи підрозділів і відділів компанії.

Зовнішні показники можуть включати:

- порівняння з конкурентами в одній галузі;
- порівняння з конкурентами в інших галузях.

Використовуючи внутрішні та зовнішні методи аналізу, компанія може дати оцінку результатів своєї діяльності і, виходячи з цього, накреслити шляхи вдосконалення своєї діяльності в майбутньому. Однак діяльність організації забезпечується не тільки за рахунок ресурсів, також повинні бути вивчені й оцінені компетенції.

**8.2.2. Компетенції.** *Компетенції* – це властивості, подібні навичкам, знанням, технологіям і відношенням, які притаманні конкурентам на ринку однієї галузі. Компетенції менш матеріальні, ніж ресурси, і тому їх важче оцінити. Частіше всього компетенції виникають усередині. Але можуть також виникати зовні шляхом співробітництва з постачальниками, дистриб'юторами або замовниками.

*Відмінність стрижньових (серцевинних) компетенцій від компетенцій узагалі. Загальні компетенції відрізняються від стрижньових компетенцій тим, що вони не дають найкращого результату. Крім того, вони нічим не відрізняються від компетенцій своїх конкурентів у цій самій галузі. Стрижньові компетенції відрізняються від компетенцій тим, що вони:*

- притаманні тільки тим компаніям, показники яких перевершують середній рівень, характерний для даної галузі;
- унікальні і притаманні тільки одній компанії;
- складні;
- не піддаються копіюванню;
- пов'язані з задоволенням запитів покупця;
- сприяють підвищенню цінності продукту частіше, ніж загальні компетенції;
- звичайно з'являються в результаті особливих взаємовідносин з клієнтами, постачальниками, дистриб'юторами;
- базуються на перевершених уміннях та знаннях співробітників компанії.

*Так, наприклад, у автомобільній промисловості всі виробники володіють компетенціями і ресурсами, необхідними для виробництва автомобіля. Однак, такі компанії, як **BMW**, мають стрижньові компетенції в галузі дизайну, конструкції двигуна і маркетингової політики, що створює їм репутацію виробника високоякісного автомобіля. Ці стрижньові компетенції дозволяють компанії **BMW** продавати свою продукцію за високою ціною. Таким чином, стрижньові компетенції є основою конкурентної переваги організації.*

Ресурси, компетенції і стрижньові компетенції, безумовно пов'язані з організацією ціннісного ланцюжка. Тому операційний аналіз і дослідження координації видів діяльності, спрямованих на розвиток ланцюжка цінностей, набувають дуже важливого значення.

**8.2.3. Аналіз видів діяльності в ціннісному ланцюжку.** Аналіз ціннісного ланцюжка (Porter, 1985) допомагає менеджерам зрозуміти, наскільки ефективно і продуктивно розміщено та скоординовано виробничу діяльність у їхній організації. Критерієм може бути оцінка вартості, що додається в процесі перетворення ресурсів в кінцеву продукцію, яка надходить на ринок у вигляді товарів чи послуг. Вартість вимірюється ціною, яку покупець ладний заплатити за товар. Цінність продукту можна збільшити двома способами: змінюючи думку про продукт таким чином, щоб споживач погодився заплатити більш

високу вартість за нього, а не за подібний продукт, який випускається іншими компаніями; скорочуючи свої виробничі витрати до рівня нижче витрат конкурентів.

*Додана вартість.* Додана вартість товару чи послуг – це різниця між фінансовою вартістю кінцевого продукту та фінансовою вартістю сировини. Величина додавання вартості залежить від якості управління виробничим процесом. Якщо виробник несе втрати внаслідок роботи на застарілому обладнанні, то вартість, що додається в процесі виробництва, буде нижчою.

*Процес створення ціннісного ланцюжка.* Організації можна розглядати як системи, які перетворюють початкові компоненти (ресурси, сировину тощо) у кінцевий продукт (товари і послуги). Унаслідок внутрішньоорганізаційної діяльності вартість уведених ресурсів збільшується. Вартість готової продукції еквівалентна ціні, яку покупець погодився заплатити за неї. Різниця між кінцевою вартістю і загальними витратами складає *маржу* (валовий дохід), тобто прибуток без відрахування податків, відсотків та непередбачених витрат) (рис.8.1).

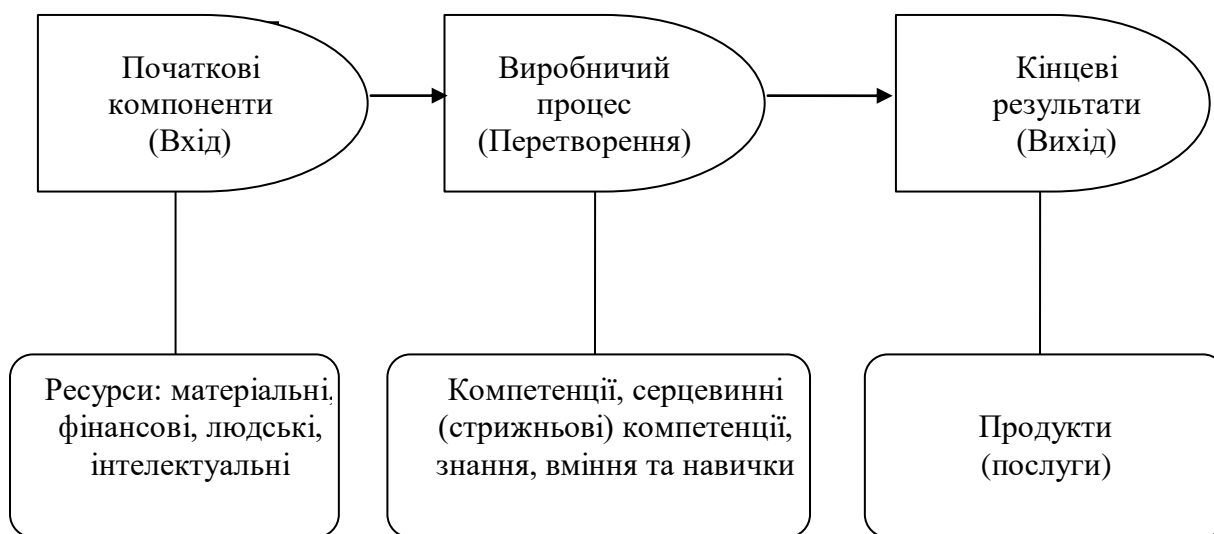


Рис. 8.1. Спрощена схема процесу створення додаткової вартості

Усю діяльність організації можна розподілити на ряд послідовних дій, які *Портер* у 1985 р. описав як ціннісний ланцюжок (рис. 8.2). Діяльність усередині ланцюжка можна поділити на *основні* та *допоміжні* види. Основні види діяльності безпосередньо додають вартість до кінцевого продукту. *Допоміжні* види діяльності додають вартість не прямо, а побічно, сприяючи ефективному виконанню основних видів діяльності.

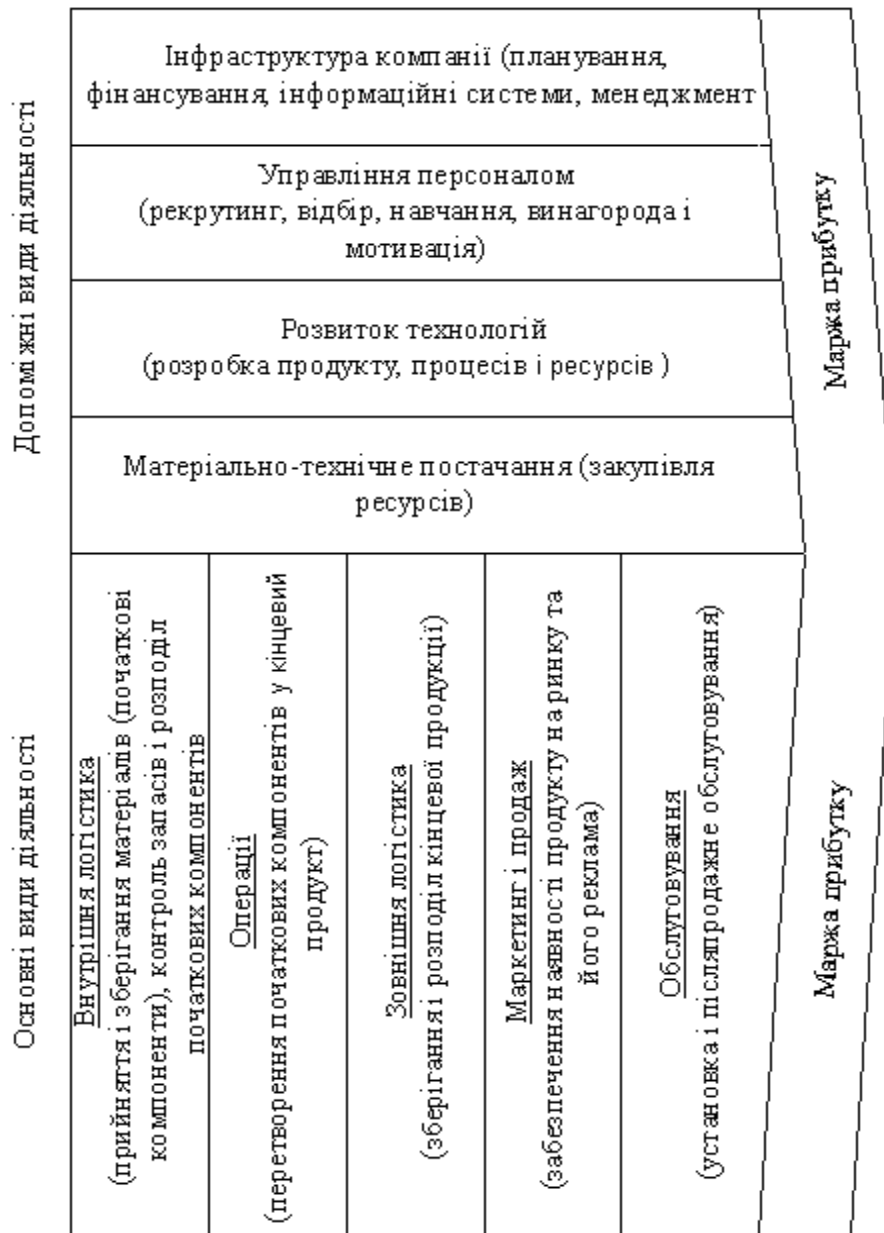


Рис. 8.2 Ціннісний ланцюжок (Porter, 1985)

Різні типи організацій будуть мати різні ціннісні ланцюжки. Однак не всі види діяльності компанії однаково важливі в процесі створення ціннісного ланцюжка. Ті види діяльності, які є більш важливими, називаються *стрижньовими* і близько пов'язаними зі стрижньовими компетенціями. Так, для Дому мод Кальвіна Кляйна діяльність, пов'язана з розробкою дизайну, є

дуже важливою з погляду додавання вартості, тому стрижньові компетенції компанії сконцентровані саме в цій сфері.

Аналіз видів діяльності стосовно додавання вартості допомагає встановити, де відбувається найбільше підвищення вартості, де є потенціал для її збільшення за рахунок зміни розміщення видів діяльності й покращення їх координування. Важливо відзначити, що ціннісний ланцюжок організації слід аналізувати не ізольовано, а у взаємозв'язку з постачальниками, розповсюджувачами і клієнтами.

За допомогою методу аналізу ціннісного ланцюжка його порівнюють з ціннісним ланцюжком конкурентів. У результаті визначають переваги й недоліки альтернативних варіантів розміщення видів діяльності.

**8.2.4. Маркетинг.** Маркетинг це соціальний та управлінський процес, спрямований на задоволення потреб індивідів і груп за допомогою створення, пропозиції та обміну на ринку товарів і послуг, які мають цінність. Під час внутрішнього дослідження цього напрямку вивчаються і аналізуються такі положення:

- вироблені продукти (послуги);
- частка ринку і конкурентоспроможність товару;
- розмаїтість асортименту;
- ринкові дослідження і розробки;
- розробка нових продуктів;
- передпродажне і післяпродажне обслуговування клієнтів;
- ефективний збут, реклама і просування товару на ринок;
- цінова політика;
- життєвий цикл основних продуктів;
- імідж, репутація і якість товару;
- прибутки, одержані внаслідок маркетингової діяльності.

Спосіб взаємодії організації зі своїми ринками є одним із найбільш важливіших аспектів конкурентної стратегії. Уявлення про ринок як про місце, де зустрічаються покупці та продавці, може в рівній мірі належати до ресурсних і товарних ринків. *Товарні* ринки – це ринки, на яких організації конкурують одна з іншою за продаж, *ресурсні* – на яких організації конкурують одна з іншою за сировину. Економісти визначають *ринок* як систему, яка має дві сторони. Сторона «попит» поєднує споживачів і покупців продуктів або ресурсів, а сторона «пропозиція» – їхніх виробників.



У стратегічному управлінні часто використовується термін «ринок», при цьому йому надається дещо інше значення. Під «ринком» розуміють групу фактичних або потенційних споживачів із подібними потребами і запитами (сторона «попит») сторона «пропозиція» співвідноситься з галуззю. Визначення ринків організації та їх кордонів є відправним моментом для формування стратегії, що також дозволяє визначити конкурентоспроможність організації за результатами її діяльності. Аналіз та визначення ринків дозволяє одержати необхідну інформацію про погрози та можливості.

*Ринкова доля* – міра оцінки результатів діяльності фірми, що стосується її спроможності завойовувати і зберігати покупців. Ринкова доля вимірюється показниками обсягу і вартості. *Показник обсягу* віддзеркалює кількість одиниць товару, які продано компанією на ринку. *Показник вартості* віддзеркалює торговельний обіг однієї компанії порівняно із загальним обігом ринку.

Межі ринків також можна визначати різними методами. Є три загальноприйнятих визначення ринку:

- засноване на продукті;
- засноване на задоволенні потреби або виконаній функції;
- засноване на ідентифікації покупця;
- комбіноване визначення.

*Цільовий маркетинг і сегментація ринку.* Ринки рідко бувають однорідними. У межах одного ринку існують групи покупців із подібними запитами, і саме ця подібність потреб і запитів відрізняє одну частку ринку від іншої. Ці субринки мають назву *ринкових сегментів*. Організація може розробити цільовий ринок і визначити фокус своєї комерційної діяльності, урахувавши відмінності між сегментами й обираючи той, який вона буде обслуговувати.

Процес сегментації являє собою ефективний інструмент у конкурентній боротьбі. Очевидно, що організація буде розквітати в тому випадку, якщо буде забезпечувати покупця потрібними йому товарами.

Основними критеріями для встановлення ринкових сегментів є:

- демографічні (відмінність у віці, доходах, статі, професії, освіті, національності, стадії життєвого циклу сім'ї, віросповіданні тощо);
- географічні (відмінності, обумовлені країною, регіоном, типом ведення господарства, оточенням (географічні відмінності));
- психографічні (відмінності в способі життя людей, особливостях особистості чи інтелекту);

- поведінкові (прихильність торговій марці, частота використання, привід для споживання).

### 8.2.5. Аналіз показників господарської діяльності та фінансовий аналіз

Наявність грошей чи їх відсутність є центральним питанням стратегічного розвитку всієї організації незалежно від її розміру. Чи здатна компанія фінансувати свої існуючі і майбутні стратегії – це головне питання під час аналізу стану компанії.

*Капітал* – це гроші, які компанія інвестує в господарську діяльність, придбаючи нове обладнання, виробничі потужності, додаткові приміщення тощо. Вкладення капіталу дозволяє організації розширювати свою діяльність і, як наслідок, збільшувати доходи та прибуток для подальшого розвитку.

Капітал може бути залучений з боку акціонерів за рахунок нерозподілених прибутків, унаслідок емісії прав, за допомогою позичкового капіталу чи шляхом розпродажу активів. Покращення фінансової ситуації в організації можна досягти за рахунок удосконалення засобів управління *обіговим* капіталом. *Обіговий* капітал – це кошти, які компанія використовує для поточних фінансових операцій. Обіговий капітал включає:

- запаси сировини й матеріалів;
- дебіторську заборгованість;
- кредиторську заборгованість;
- наявні гроші або поточні банківські депозити.

Аналіз *фінансового* стану звичайно є частиною внутрішнього стану компанії, як правило поєднує три види аналізу.

*Трендовий аналіз* – цей метод дозволяє прослідкувати зростання показників, їх зниження і ступінь зміни за визначений проміжок часу. Чим довший проміжок часу, тим більш точне уявлення можна отримати про стан компанії з погляду її історичного розвитку. Щоб провести *трендовий* аналіз, достатньо порівняти наявні показники і визначити, чи відбуваються значні зміни за ті чи інші роки. Порівнюючи послідовно дані, можна виявити різкий стрибок вгору, чи, навпаки, униз.

*Порівняльний* аналіз – порівняння результатів діяльності даної організації з результатами діяльності її конкурентів.

*Коефіцієнтний* аналіз – це порівняння (у відсотковому співвідношенні) двох статей однієї форми звітності.

Залежно від мети досліджень виділяють 5 основних груп фінансових коефіцієнтів:

- 1) коефіцієнти результативності;
- 2) коефіцієнти ефективності;
- 3) коефіцієнти ліквідності;
- 4) інвестиційні коефіцієнти;
- 5) коефіцієнти структури капіталу.

Крім вищезгаданих методів фінансового аналізу, існують інші методи, які є не менш ефективними. Наприклад, фінансовий *бенчмаркінг* є варіантом порівняльного аналізу і являє собою детальний аналіз подібних компаній, які діють в одній галузі. Метою аналізу є визначення найвищих показників діяльності організації, які пізніше використовуються як орієнтир для проведення порівняння. Задачею *бенчмаркінгу* також є не тільки визначити компанію з найвищими показниками діяльності, але й пояснити причини успішних показників.

**8.2.6. Людські ресурси й організаційна культура.** *Людські ресурси* – один із головних видів ресурсів в будь-якому організаційному процесі. Ретельне дослідження можливостей цих ресурсів є важливою частиною стратегічного аналізу. Рішення відносно майбутньої стратегії приймаються людьми, самі стратегії також реалізуються людьми. Успіх чи провал обраної стратегії будуть залежати не тільки від рішень, які прийняті в минулому, але й від того, як ці рішення реалізуються в теперішній час працівниками організації. Тому питання про те, хто і що виконує, як і чому виконує те, що необхідно для реалізації стратегії, є важливими для діяльності організації. Люди беруть участь у створенні додаткової вартості, в управлінні компанією, вони ж можуть завдати великого матеріального збитку, допускаючи серйозні помилки. Основним засобом для розуміння ролі людських ресурсів організації є аудит людських ресурсів.

*Аудит людських ресурсів* – це дослідження чисельності, умінь, структури та інших аспектів, які характеризують персонал організації. Зміст аудиту людських ресурсів може бути різним у різних компаніях, він залежить від розміру організації або географічних факторів. Однак типові характеристики під час перевірки людських ресурсів будуть включати такі параметри:

- кількість службовців, яка визначається за різними критеріями обліку – загальна кількість, кількість по відділах, за розміщенням, за

кваліфікацією, за посадовим рангом в ієрархічній структурі, за віком, за стажем, за статевою чи етнічною приналежністю;

- витрати на працівників – звичайно вимірюються заробітною платою та додатковим «навантаженням» (держстрахування тощо);
- організаційна структура і місце співробітників у ній;
- процедури прийняття на роботу і підбору кадрів, ефективність цих процедур;
- якість й ефективність програм підготовки і розвитку;
- рівень мотивації та морального стану співробітників;
- характеристика працівника або характеристика виробничих відносин між адміністрацією та службовцями;
- внутрішні і зовнішні організаційні мережі, створені співробітниками компанії (їхня ефективність);
- моніторинг (спостереження) ефективності існуючої політики кадрів і процесу контролю.

Інформація, яку одержано в результаті такого аудиту, може надати адміністрації важливі відомості про стан людських ресурсів. Для деяких типів організації для успішної роботи необхідні регулярні ревізії (формальні або неформальні). *Наприклад, структура людських ресурсів у професійному футбольному клубі цілком прозора і перевірка відбувається безперервно, хоча офіційно (формально) аудит може ніколи не проводитися. Людські ресурси у футбольній команді, яка програє кожен матч, і так будуть визначені відвертим недоліком навичок, проте формальна перевірка ледве необхідна в такій ситуації.*

Формальний аудит може проводитися регулярно чи тоді, коли адміністрації необхідна інформація для стратегічного аналізу. Говорячи про аналіз внутрішнього середовища, слід пам'ятати, що внутрішнє середовище якби цілком пронизується організаційною культурою.

**8.2.7. Організаційна культура.** Культура організації є еквівалентом людської особистості. Одне із кращих визначень культури організації надано Ральфом Стейсі (Stacey, 1996). *Культура* групи людей – це переконання, звичаї, досвід та образ мислення, надбані і поділювані людьми, які працюють разом і проводять разом велику кількість часу. Це комплекс допущень, які люди приймають безсуперечно в процесі спілкування. На видимому рівні культура групи людей приймає форму ритуалів, символів, міфів, легенд, мовних символів й артефактів.

Таким чином, культуру компанії можна уявити як її «почуття і характер». Компанії (організації), як і люди, індивідуальні, тому скільки організацій, стільки й культур. Причому кожна організація є унікальною. Однак, незважаючи на це, можна виділити ознаки, спільні для різних організаційних культур.

Важливі **фактори** формування організаційної культури:

- світогляд засновників організації, особливо якщо вони достатньо сучасні;
- характер діяльності компанії і характер галузі, у якій вона функціонує;
- характер міжособистих і виробничих відносин;
- прийнятий стиль управління (наприклад, ступінь автократичності чи демократичності);
- національний чи регіональний характер ринку, на якому діє організація. Цей фактор впливає на дистанцію влади, що у свою чергу впливає на культуру;
- структура організації по горизонталі й вертикалі;
- залежність організації від технологій та їх виду.

Одним із найбільш поширених методів вивчення організаційної культури є використання культурної мережі. *Культурна мережа* – це схематичне уявлення елементів організаційної культури, у якій відслідковується вплив кожного елемента на всю парадигму.

*Парадигма* – є світогляд, тобто спосіб сприймання світу. Глибоко вкорінившись, вона виражається в системі припущень і переконань людей. Парадигма організації дуже важлива, оскільки визначає поведінку співробітників за умови певних обставин. Так, при необхідності вирішити деяку моральну дилему або зробити вибір ортодоксальний віруючий та невіруючий представники Заходу придуть до різних результатів і висновків, бо в основі їхніх рішень полягають різні парадигми. Причини, які примушують різні культури дотримуватися різних парадигм, визначаються культурною мережею.

*Легенди* – це історії, які співробітники однієї організації розповідають один одному, новачкам та іншим людям, які не працюють в організації. Звичайно, це розповіді про основні події минулого й теперішнього, досягненнях і невдачах, про те, що вважається важливим для всіх працівників компанії.

*Традиції* – це схеми поведінки в організації. Вони повторюються з такою регулярністю, що сприймаються як зразок поведінки. *Ритуали* формуються

протягом великого періоду часу й можуть бути формальними та неформальними.

Формальні традиції й ритуали є частиною ділової практики організації, прикладами формальної традиції можуть бути «винагорода за стаж роботи» чи закордонні відрядження. Неформальні традиції й ритуали – це правила поведінки на корпоративному вечорі або чи постійно колеги збираються (чи не збираються) після роботи.

*Символи* – символічні аспекти діяльності організації стосуються тих сфер, які що-небудь символізують для людей: використання службового автомобіля, місцезнаходження офісу, їхня посада. В одних компаніях такі символи не мають ніякого значення, в інших грають важливу роль. Те, як службовці ставляться до символів, може багато розповісти про культуру організації.

*Організаційна структура.* Структура організації може бути набагато ширше, ніж формальні відносини, віддзеркалені в ієрархічній схемі компанії. Можуть існувати неформальні структури, у яких відбиваються між особисті відносини, які виходять за межі формальних структур. У деяких організаціях неформальні структури розвинені сильніше, ніж в інших.

*Системи контролю.* Контроль над діяльністю, сильний чи слабкий, тісно пов'язаний з культурою. Він значною мірою залежить від дистанції влади і характеру діяльності організації. Системи контролю співвідносяться з тими видами діяльності, результати яких оцінюються за встановленими стандартами, а самі стандарти і перевірка результатів діяльності залежать від культури компанії.

*Структура влади.* Ключові положення, які формують парадигму, створюються найбільш впливовими управлінськими групами в організації. В одних компаніях такою владою може бути наділений відділ досліджень, в інших – виробничий або якийсь інший відділ компанії. Інколи між окремими структурами організації можуть виникати суперечності з приводу пріоритетів, які формують парадигми.

Кожен з компонентів культурної мережі впливає на парадигму організації. Парадигма є підсумковим ефектом усіх культурних впливів на систему поглядів співробітників організації. Це належить не тільки організації, але й різним регіонам світу. Світогляд мешканців Близького Сходу відрізняється від поглядів мешканців Північного Сходу Європи. Відмінність пояснюється впливом кожного компонента культурної мережі на національну або регіональну парадигму.

Особлива важливість аналізу організаційної культури також полягає в тому, що вона визначає не тільки відносини між людьми в організації, але також впливає на те, як організація будує свою взаємодію з зовнішнім оточенням, як ставиться до своїх клієнтів і які методи вибирає для ведення конкурентної боротьби. У такий спосіб формується імідж. Імідж організації – це враження, що створюється нею за допомогою співробітників, клієнтів, суспільної думки в цілому. Це враження стимулює клієнтів до покупки товарів у певних організацій, а не в інших.

### **8.3. Моделі та методи аналізу середовища в системі стратегічного аналізу**

Недостатньо лише проаналізувати вплив зовнішнього та внутрішнього середовищ у розрізі їх окремих підсистем, поставити діагноз щодо рівня конкурентоспроможності підприємства, треба обґрунтувати значущість і рівень впливу на подальший розвиток організації окремих факторів та їх груп. Для цього всі розглядувані фактори потрібно віднести до таких, що діють позитивно чи негативно, які дістали назву можливостей (шансів) і загроз щодо зовнішнього середовища, сильних і слабких сторін діяльності підприємства стосовно внутрішнього середовища.

*Загрози* – це труднощі й обмеження, що виникають на шляху організації в майбутньому. Сукупність факторів, що переважно негативно впливають на діяльність організації, будь-які процеси або явища, що перешкоджають руху підприємства чи організації в напрямку досягнення своїх місії та цілей

*Можливості* – це нові можливості, що відкриваються для організації в майбутньому. Сукупність факторів, що переважно позитивно впливають на діяльність організації, альтернативи, що їх може використати підприємство для досягнення стратегічних цілей (результатів).

Під час аналізу внутрішнього середовища стратегічне управління виявляє сильні і слабкі сторони всередині організації, а також визначають умови успішного існування організації.

*Сила* – це внутрішні можливості (навички, потенціал) чи ресурс, що можуть зумовити формування конкурентної переваги; у чому організація процвітала, чи якась особливість, що надає їй додаткові можливості.

*Слабкість* – це відсутність чогось важливого для функціонування компанії чи те, що їй не вдається порівняно з іншими або те, що ставить її в несприятливі умови.

Одним з найбільш визнаних інструментів стратегічного управління, який дозволяє проаналізувати можливі стратегії поведінки підприємства у ринковому середовищі, є так званий **SWOT-аналіз**.

Застосовуваний для аналізу середовища **метод CBOT (англ. SWOT)** – сила (strength), слабкість (weakness), можливості (opportunities) і загрози (threats) – є підходом, що проводить спільне вивчення зовнішнього і внутрішнього середовища організації. Методологія CBOT припускає спочатку виявлення сильних і слабких сторін, а також загроз і можливостей, і після цього встановлення ланцюгових зв'язків між ними, що надалі можуть бути використані для формулювання стратегії організації.

*Томпсон і Стрікланд* пропонують наступний набір характеристик, за якими можна скласти список сильних і слабких сторін організації, а також список загроз і можливостей для неї в зовнішньому середовищі.

#### **Сильні сторони:**

- видатна компетентність;
- адекватні фінансові ресурси;
- висока кваліфікація;
- добре враження, що склалося від компанії в покупців;
- визнаний лідер ринку;
- гарний стратег у функціональних сферах діяльності організації;
- можливість одержання економії від росту обсягу виробництва;
- захищеність (хоча б десь) від сильного конкурентного тиску;
- перевага в галузі витрат;
- переваги в галузі конкуренції;
- досвід у розробці нових товарів (наявність інноваційних здібностей);
- перевірений менеджмент;
- великий досвід роботи.

#### **Слабкі сторони:**

- немає чітких стратегічних напрямків;
- застаріле обладнання;
- конкурентна позиція, що погіршується;
- низька прибутковість тому, що...;
- недолік управлінського таланту і глибини володіння проблемами;
- відсутність певних здібностей і навичок у ключових галузях діяльності;
- погано зарекомендована стратегія компанії;
- внутрішні виробничі проблеми;



- уразливість стосовно конкурентного тиску;
- відставання в галузі досліджень і розробок;
- вузький асортимент продукції;
- погана збутова мережа;
- нижче середнього маркетингові здібності;
- нездатність фінансувати необхідні зміни у стратегії;
- собівартість кожного виробу вище, ніж в основних конкурентів.

**Можливості:**

- вихід на нові ринки;
- розширення асортименту продукції;
- вертикальна інтеграція;
- зниження торгових бар'єрів на привабливих іноземних ринках;
- ослаблення позицій фірм-конкурентів;
- можливість швидкого розвитку у зв'язку з ростом попиту на ринку;
- поява нових технологій і т.д.

**Загрози:**

- можливість появи нових конкурентів;
- ріст продажу продуктів-замінників;
- уповільнення росту ринку;
- несприятливі політика уряду та законодавчі вимоги;
- зростаючий конкурентний тиск;
- висока залежність від зниження попиту й етапу життєвого циклу розвитку бізнесу;
- зростаюча вимогливість покупців і постачальників;
- зміна потреб і смаків покупців;
- несприятливі демографічні вимоги.

Організація може доповнити кожен з чотирьох частин наведеного списку тими характеристиками зовнішнього і внутрішнього середовища, що відбивають конкретну ситуацію, у якій вона знаходиться.

Після того, як конкретний список слабких і сильних сторін організації, а також погроз і можливостей складено, настає етап установлення зв'язків між ними. Для встановлення цих зв'язків складається матриця СВОТ, що має такий вигляд (рис. 8.3):

Ліворуч виділяються два блоки:

- сильні сторони;

- слабкі сторони, у які вписуються всі виявлені в результаті аналізу сторони організації.

У верхній частині матриці також виділяються два блоки, у які вписуються усі визначені можливості і загрози. На перетинання блоків утворюються чотири квадранти:

- СІМ (сила і можливості);
- СІЗ (сила і загрози);
- СЛМ (слабкість і можливості);
- СЛЗ (слабкість і загрози).

	Можливості 1. 2. 3. .....	Загрози 1. 2. 3. .....
Сильні сторони 1. 2. 3. .....	Поле СІМ	Поле СІЗ
Слабкі сторони 1. 2. 3. .....	Поле СЛМ	Поле СЛЗ

Рис. 8.3. Матриця SWOT- аналізу

На кожному з полів дослідник повинен розглянути всі можливі парні комбінації й виділити ті, які повинні бути враховані під час розробки стратегії поведіння організації.

Відносно тих пар, що були обрані з поля СІМ, варто розробляти стратегію щодо використання сильних сторін організації для того, щоб одержати віддачу від можливостей, що з'явилися в зовнішньому середовищі.

Для тих пар, що виявилися на полі СЛМ, стратегію необхідно побудувати таким чином, щоб за рахунок можливостей, що з'явилися, спробувати перебороти наявні в організації слабості.

Якщо пари знаходяться на полі СІЗ, то стратегію повинна припускати використання сили організації для усунення погрози.

І нарешті, для пар, що знаходяться на полі СЛЗ, організація повинна виробляти таку стратегію, що дозволила б їй позбутися від слабості, і спробувати запобігти навислій над нею погрозі.

Розробляючи стратегію, слід пам'ятати, що можливості й загрози можуть переходити на противагу. Так, невикористана можливість може стати погрозою, якщо її використає конкурент. Чи навпаки, вдало відвернена погроза може відкрити нові можливості, якщо конкуренти не змогли усунути саме цю загрозу.

Розглянута методика SWOT-аналізу може мати безліч модифікацій. Незмінною залишається ідея порівняння зовнішніх можливостей і загроз, сильних і слабких сторін підприємства. Ця методика є дієвим інструментом стратегічного аналізу, який дозволяє зробити перший крок на шляху оцінки стратегічних позицій і перспектив розвитку підприємства.

Розвитком SWOT-аналізу в області SW є SNW-підхід. SNW-це аббревіатура трьох англійських слів, два з яких вже згадувалися, а N- Neutral-означає нейтральну позицію, тобто поряд із сильними та слабкими сторонами діяльності фірми додається особлива - нейтральна сторона.

Для успішного аналізу оточення організації важливо не тільки вміти виявляти погрози й можливості, але і вміти оцінювати їх з погляду важливості і ступеня впливу на стратегію організації. Для оцінки можливостей застосовується метод позиціонування кожної конкретної можливості на **матриці можливостей** (рис. 8.4).

Вірогідність використання можливості	Ступінь впливу		
	сильний	помірний	малий
Висока	Поле ВС	Поле ВП	Поле ВМ
Середня	Поле СС	Поле СП	Поле СМ
Низька	Поле НС	Поле НП	Поле НМ

Рис.8.4. Матриця можливостей

Матриця будується в такий спосіб: зверху по горизонталі відкладається ступінь впливу можливостей на діяльність організації (сильний, помірний, малий); ліворуч по вертикалі відкладається імовірність того, що організація може скористатися з можливості (висока, середня, низька).

Отримані усередині матриці дев'ять полів можливостей мають різне значення для організації. Можливості, що потрапляють на поля ВС, ВП, СС, мають велике значення для організації, і їх треба обов'язково використовувати.

Можливості, що потрапляють на СМ, НМ і НП, практично не заслуговують на увагу організації. Використовувати можливості, що потрапили на інші поля, можна, якщо в організації є досить ресурсів.

Подібна матриця складається для оцінки загроз (рис. 8.5). Зверху по горизонталі відкладаються можливі наслідки для організації, до яких може призвести реалізація загрози («руйнування», «критичний стан», «важкий стан», «легкі поранення»).

Вірогідність реалізації погрози	Можливі наслідки			
	руйнування	критичне становище	важке становище	легкі поранення
Висока	Поле ВР	Поле ВК	Поле ВВ	Поле ВЛ
Середня	Поле СР	Поле СК	Поле СВ	Поле СЛ
Низька	Поле НР	Поле НК	Поле НВ	Поле НЛ

Рис. 8.5. Матриця загроз

Ліворуч по вертикалі відкладається імовірність того, що загроза буде реалізована (висока, середня, низька). Ті загрози, що потрапляють на поля ВР, ВК і СР, представляють дуже велику небезпеку для організації й вимагають обов'язкового негайного усунення. Загрози ВВ, СК і НР також повинні знаходитися в полі зору керівництва й бути усунуті в першому порядку. Щодо загроз, які знаходяться на полях НК, СВ і ВЛ, то потрібний уважний підхід до їхнього усунення.

Хоча при цьому не ставиться задача їхнього негайного усунення. Загрози, що залишилися на інших полях, також не повинні випадати з поля зору, необхідно уважно їх відслідковувати.

Поряд з вище перерахованими методами вивчення, для аналізу середовища може бути застосовано метод складання його **профілю**. Даний метод зручно використовувати для складання профілю зовнішнього і внутрішнього середовища організації. За допомогою методу складання профілю середовища вдається оцінити відносну значущість для організації окремих факторів середовища. У таблицю профілю середовища (рис.8.6) виписуються окремі фактори середовища.

Фактори середовища	Важливість для галузі, А	Вплив на організацію, В	Спрямованість впливу, С	Ступінь важливості, $D=A*B*C$
1				
2				
.....				

Рис. 8.6. Таблиця профілю середовища

Кожному з факторів експертним способом надається оцінка:

- важливість для галузі за шкалою: 3 – велика, 2 – помірна, 1 – слабка;
- спрямованість впливу за шкалою: +1 – позитивна, -1 – негативна;
- вплив на організацію за шкалою: 3 – сильний, 2 – помірний, 1 – слабкий, 0 – відсутність впливу.

Далі всі три експертних оцінки перемножуються і виходить інтегральна оцінка, що показує ступінь важливості фактора для організації. За цією оцінкою керівництво може визначати, які з факторів середовища мають відносно більш важливе значення для їхньої організації, і отже, заслуговують найсерйознішої уваги, а які фактори заслуговують на меншу увагу.

Аналіз середовища – це дуже важливий для розробки стратегії організації і складний процес, який вимагає уважного відстеження процесів, що відбуваються в середовищі. Очевидно, що не знаючи середовища, організація не зможе існувати.

***Питання для самоконтролю та перевірки знань***

1. *В чому полягає мета та основні завдання стратегічного аналізу?*
2. *Охарактеризуйте основні підходи до розуміння зовнішнього середовища організації?*
3. *Дайте визначення макросередовищу організації та його факторам.*
4. *Дайте визначення безпосередньому оточенню організації та його факторам.*
5. *Як Портер характеризує стан конкуренції в будь-якій галузі?*
6. *Основні складові внутрішнього аналізу.*
7. *Ресурси і компетенції як носії конкурентних переваг.*
8. *Які види аналізу поєднує аналіз фінансового стану підприємства?*
9. *Яке призначення має аудит людських ресурсів?*
10. *Організаційна культура як складова внутрішнього аналізу.*
11. *Охарактеризуйте основні методи та моделі аналізу середовища організації.*

## **Лекція 9. Аналіз середовища функціонування об'єкта публічної сфери**

### **Зміст**

#### **9.1. SWOT- та PEST-аналіз об'єкта публічної сфери.**

#### **9.2. Бенчмаркінг для визначення місця та ролі об'єкта публічної сфери.**

##### **9.1. SWOT- та PEST-аналіз об'єкта публічної сфери**

Методологія SWOT-аналізу була розроблена в середині минулого століття для знаходження та прийняття обґрунтованих рішень на підприємствах, що стали діяти в умовах динамічного конкурентного середовища. Вона дала можливість поєднати важливі внутрішні якісні характеристики організації (сильні і слабкі сторони) з результатами досліджень зовнішніх умов (шанси та ризики). Аналіз сильних і слабких сторін об'єкта планування більш глибоко висвітлює те, які якості потрібно нарощувати і розширювати, а які тенденції в процесі розвитку потребують корегування. Дослідження зовнішніх факторів призначене виявити шанси та ризики, які можуть вплинути на майбутнє організації і водночас спрогнозувати можливу реакцію підприємства на ці виклики. З 80-х років минулого століття цей класичний інструмент стратегічного планування розвитку підприємств знаходить дедалі ширше застосування у публічному секторі, найперше як засіб критичного осмислення та оцінки регіональних та місцевих пріоритетів розвитку

Будь-яка довгострокова програма завжди пов'язана з об'єктивними ризиками. SWOT-аналіз якраз і має застосовуватися для того, щоб зменшити їх. У результаті використання цього інструменту має бути розроблена обґрунтована стратегія досягнення майбутнього, максимально адаптована до вихідних (стартових) умов місцевого розвитку з урахуванням зовнішніх чинників впливу на це майбутнє. Шляхом застосування SWOT-аналізу здійснюється своєрідна систематизація факторів, що діють усередині та ззовні об'єкта планування, однак це далеко не абстрактний і теоретичний процес, навпаки, такий аналіз передбачає серйозне критичне осмислення існуючих даних і фактів, а також і фахового досвіду експертів.

На першому етапі в центрі уваги має перебувати об'єктивна фіксація досягнутого стану, а критичне осмислення шансів та ризиків повинне меншою мірою зосереджуватися на можливих тенденціях розвитку в далекому майбутньому, а передусім відстежувати актуальні тенденції, вплив яких може

посилитися в майбутньому. На відміну від аналізу сильних і слабких сторін у процесі дослідження зовнішніх шансів та ризиків відстежується не лише ситуація щодо відповідної території, аналізується і так звана „абсолютна ситуація“, тобто все глобальне зовнішнє середовище. Зовнішніми чинниками в контексті SWOT-аналізу місцевого розвитку вважаються всі фактори, на які не можуть вплинути сили, що діють на рівні території, наприклад, географічне розташування, макроекономічна ситуація, державна бюджетно-податкова політика чи політико-правові умови.

SWOT-аналіз допомагає з'ясувати, яка із стратегій розвитку на тлі наявних сильних і слабких сторін є найсприятливішою для ефективного і дієвого реагування на зміни у зовнішньому середовищі та використання сприятливих шансів і мінімізації існуючих ризиків.

Як правило, варіанти стратегій, що пов'язані з використанням сильних сторін і шансів (стратегії нарощування та використання), є більш перспективними в плані успіху, аніж ті, що випливають з аналізу слабких сторін та ризиків. У першому випадку в основу стратегій закладаються існуючі сильні сторони, потенціал яких хоча й не безмежний, але які при їх вдалому поєднанні з новими шансами (стратегія пов'язування/кореляції) в майбутньому можуть стати джерелом позитивних зрушень. До цього слід додати, що реалізація таких варіантів стратегій зазвичай пов'язана з меншими витратами. Стратегії, спрямовані на усунення існуючих слабких сторін (стратегії елімінації), теж можна оцінити позитивно: вони, як правило, перебувають у сфері впливу органів місцевого самоврядування, тому легше управляти процесами під час їх реалізації. Натомість стратегія мінімізації гірше піддається плануванню, оскільки майже не існує можливості впливу на зовнішні ризики. Справді ризикованою, а до того й доволі витратною, є стратегія трансформації, однак при успішній її реалізації з'являється можливість появи нових напрямів місцевого розвитку.

Дослідження зовнішніх шансів та ризиків – справа комплексна за своїм характером у порівнянні з аналізом сильних та слабких сторін, тому що на розвиток територіальної громади може впливати велика кількість потенційних чинників. Для систематизації цього розмаїття зовнішніх факторів існує ціла низка моделей (STEER, PEST чи PESTLE). Останнім часом доволі часто використовується модель PESTLE. Літери P-E-S-T-L-E означають ключові фактори, які можуть впливати на територію: P – „політичні“, E – „економічні“, S – „соціальні та культурні“, T – „технологічні“, L – „правові (legislative)“, E – „екологічні“.



Якщо на основі аналізу шансів та ризиків вдалося встановити найважливіші зовнішні тенденції, наступним кроком має стати їх оцінка з точки зору можливих наслідків для місцевої ситуації та задекларованих бажаних цілей місцевого розвитку. Вплив деяких факторів може виявитися доволі вагомим, інші ж можуть взагалі не мати жодного значення. Отже йдеться про відбір можливих чинників впливу на об'єкт планування, а також про їх систематизацію за ознакою значимості для досягнення бажаних цілей розвитку.

## **9.2. Бенчмаркінг для визначення місця та ролі об'єкта публічної сфери**

Бенчмаркінг вперше в сучасному його значенні з'явився в 1972 р. в Інституті стратегічного планування Кембріджа (США). Тоді дослідницько-консалтингова організація «PIMS» (вплив маркетингової стратегії на прибуток) встановила, що для прийняття ефективного рішення в конкурентному середовищі необхідно бути обізнаним щодо успішного досвіду підприємств. У 1979 р. американська компанія «Ксерокс» приступила до проекту «Бенчмаркінг конкурентоспроможності» для аналізу витрат і якості власних товарів порівняно з японськими. Проект мав великий успіх. Нині бенчмаркінг динамічний. Сукупність його визначень швидко збільшується, важко сформулювати його точну характеристику. Бенчмаркінг – це безперервний, систематичний пошук, дослідження кращої практики конкурентів і підприємств-лідерів із суміжних галузей з метою отримання інформації, необхідної для вдосконалення власної діяльності, а також постійне порівняння бажаних змін і результатів бізнесу зі створеною еталонною моделлю власної організації бізнесу.

Термін «бенчмаркінг» походить від англійського слова benchmark (bench-місце, to mark- відмітити). Це метод порівняльного аналізу, який знайшов початок свого застосування у бізнесі. Бенчмаркінг представляє собою спосіб вивчення діяльності різних суб'єктів на основі порівняння з вибраним нормативом і, в першу чергу, із конкурентами з метою використання позитивного досвіду у своїй роботі. Бенчмаркінг охоплює комплекс засобів, що дозволяють систематично вивчати кращий досвід у практиці конкурентів, порівнювати його із вибраним еталоном та власним бізнесом, виявляти і використовувати для свого бізнесу те, що інші роблять краще.

Впровадження бенчмаркінгу має певні особливості. Насамперед слід пам'ятати, що бенчмаркінг може проводитися на різних рівнях: на *мікрорівні* –

це інструмент, який використовується для зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку; на *мезорівні* – дійснюється за чинниками, які характерні для галузі в цілому; на *макрорівні* – зіставляється ефективність державної політики, що впливає на конкурентоспроможність (ціни на основні фактори виробництва, дані, що характеризують інфраструктуру, рівень інновацій тощо). Відповідно до такого розподілу, найбільш поширеними та максимально вживаними, на сьогоднішній день є три види бенчмаркінгу: внутрішній, зовнішній та функціональний.

Статистичні показники соціально-економічного розвитку міста відтворюють тільки цифри, які оживають і отримують зміст у порівнянні з відповідними показниками в країні, області чи у містах-конкурентах. Згадані раніше питомі показники та співвідношення набувають справжньої цінності тільки у порівнянні з сусідніми громадами, громадами-конкурентами, подібними громадами, а також із середніми показниками вищих адміністративно територіальних одиниць-районів та областей. Застосування бенчмаркінгу в профілі громади для порівняння питомих показників, співвідношень та тенденцій змін у часі найкращим чином дозволяє вивчити та оцінити соціально-економічну ситуацію на території, позиціонувати громаду серед інших, побачити найслабші та найсильніші місця, визначитися з планами та пріоритетними потребами щодо змін. Муніципалітети розвинутих країн сьогодні широко застосовують «бенчмаркінг» для аналізу, оцінки та покращення діяльності територіальних громад. Бенчмаркінг має на меті допомогти органам місцевого самоврядування у вдосконаленні своєї роботи. Органи місцевого самоврядування, які використовують цей метод, порівнюють свою діяльність з еталоном – з діяльністю зразкових органів місцевого самоврядування, визначених у ході бенчмаркінгу.

Метод аналізу допомагає органам місцевого самоврядування оцінити свою роботу у різних сферах: інституційної спроможності, прозорості, залученні громади в якості надання послуг, конкурентоспроможності, залученні інвестицій, бюджетному забезпеченні муніципалітету, економічного, соціального та екологічного стану розвитку громади, і загалом, оцінити позиціонування своєї громади стосовно інших громад. Отримані результати слугують основою для складання будь-якого плану розвитку, який готується містом для підвищення стандартів життя у своїй громаді та у діяльності органів влади. Використання бенчмаркінгу дозволяє об'єктивно виявити слабкі та сильні місця у громаді.

Для успішного використання інструменту бенчмаркінгу дуже важливо:

- обрати громади, з якими будуть порівнюватися показники, співвідношення та тенденції (краще, коли це громади-конкуренти, а також кращі громади в регіоні);
- застосувати лише порівнювані показники (питомі), співвідношення та тенденції змін у часі;
- обирати ті статистичні та аналітичні дані, які найкращим чином відображають ситуацію в економіці та громаді.

### ***Питання для самоконтролю та перевірки знань***

1. *В чому особливості застосування SWOT-аналізу як інструменту планування стратегії розвитку?*
2. *Для чого застосовується STEEP, PEST чи PESTLE – аналіз?*
3. *Дайте визначення бенчмаркінгу та його різновидам*
4. *На яких рівнях використовується бенчмаркінг в публічій сфері?*
5. *Як використовується бенчмаркінг на рівні муніципалітетів та держави ?*

## **Лекція 10. Теорії і моделі управління змінами в публічній організації**

### **Зміст**

#### **10.1. Теоретичні основи управління змінами.**

#### **10.2. Організаційні зміни.**

#### **10.3. Проблеми управління опором змінам.**

#### **10.1. Теоретичні основи управління змінами**

**Зміна** – один із основних дискурсів філософії. **Зміна** означає перетворення в інше, перехід із одного якісно визначеного буття в якісно інше визначене буття. Зміна визначається обсягом та напрямом, тривалістю та швидкістю. Це стан альтернативний стабільності, перехід із одного стану в інший, переміну змісту в часі. Зміни бувають зворотні та незворотні, направлені та ненаправлені, спонтанні, само організовані та організовані.

В античній філософії співіснувало поряд із переконанням Парменіда про стабільність та незмінність буття впевненість Геракліта в універсальності змін та плинності речей. За Гераклітом, все знаходиться у неперервній зміні та русі, оскільки визначальною є боротьба протилежностей, в ході котрої річ переходить у свою протилежність. Це філософське протиріччя дозволила вирішити теорія про існування незмінних та стабільних елементів, поєднання яких формують різноманіття чуттєвого світу. Зміни в часі та просторі вічних структурних елементів сприймаються органами чуття як зміни. Тим самим вони не заперечували ні виникнення, ні зміни, ні руху. Арістотель вперше провів класифікацію змін – ті, що приходять ззовні та внутрішніх; таких, що здійснюються внаслідок чого-небудь та ті, що стають чимось. Пов'язуючи зміни із існуванням протилежностей та протиставленням, він вирізняє такі види змін:

- зміни по протиріччю, або виникнення (genesis);
- нищення, або зміна з субстрата в несубтрат.

При цьому Арістотель відмічає, що видів змін стільки, скільки видів усього суцього. Він виділяє їх чотири види:

- 1) сутності, або виникнення чи знищення;
- 2) якості, або зміна стану речей;
- 3) кількості, або збільшення чи зменшення;
- 4) місця, або просторове переміщення.

Наука нового часу зробила предметом свого дослідження переважно переміщення зміни положення тіл у просторі. Так, Декарт наголошував, що усі зміни матерії залежать від руху її частин, людський розум незмінний, а тому безсмертний, а тіло змінюється через зміну форми деяких його частин. Згідно з таким тлумаченням, будь-яка зміна є механічним рухом. Дуалізм Декарта змінився пантеїзмом Спінози, за вченням якого Природа є причиною самої себе та свого саморуху, і плюралізм Лейбніца, для котрого монади мінливі. Філософія нового часу намагалась виявити стійкі та збережені структури на відміну від мінливих варіативних форм. Ця відмінність знайшла своє філософське обґрунтування у Канта, який охарактеризував зміни як перехід з одного стану в інший, що має безперервний характер і припускає щось стійке, що зберігається – субстанцію. Кант не тільки не ототожнює зміни з механічним рухом, але й показав значення інваріантних структур у вивченні змін буття, так і суб'єкта пізнання. У діалектиці Гегеля зміни розумілись як єдність суперечливих визначень речі та розгорнуто вчення про різноманіття форм змін, таких як становлення, перехід до небуття, екстенсивні та інтенсивні зміни кількості, зміни кількісного співвідношення, зміни у єдності кількісних та якісних характеристик предмету, або у мірі, зміни у співвідношення мір. Вчення дало поштовх до вивчення процесів, що розумілись як єдність суперечливих змін, котрі проходять у часі, зміна станів як сходження від абстрактних односторонніх визначень до конкретного.

**Соціально-економічна система** представляє собою феномен життя суспільства, котрий визначає систему координат, у якому воно здійснює свою життєдіяльність. Складається із сукупності соціальних та економічних інститутів та відношень з приводу розподілу та споживання матеріальних благ. Вона має географічні, етнічні, духовні, політичні та економічні границі. Соціально-економічними системами можна назвати державно-політичні утворення та інші менш масштабні утворення, зокрема підприємства або виробничі організації. Основні риси соціально-економічної системи:

- цілісність – тобто зміна одного компонента призведе до зміни іншого;
- ієрархічність – кожна система може розглядатися як елемент системи більш високого порядку;

Інтеграційність – система може мати властивості, котрі відсутні у її елементів, або елементи можуть мати риси, не властиві системі у цілому. При дослідженні динаміки процесів, що проходять у соціально-економічних системах використовується еволюційний підхід, під яким розуміється:

- ✓ дослідження джерел та факторів змін;
- ✓ дослідження динаміки змін у часі;
- ✓ економічні зміни є нелінійні, багаторівневі та неповторні у часі.

Основні зміни у таких системах пов'язані із диференціацією та/або інтеграцією елементів і зміні взаємовідносин між ними. Тому головну увагу при управлінні сучасним підприємством приділяють стратегічному менеджменту, виділення факторів самоорганізації та впливу на них заради руху організації у визначеному напрямі. Щоб система розвивалась, повинні виконуватись наступні умови:

- 1) система повинна бути відкритою та обмінюватись із зовнішнім середовищем речовиною, енергією або інформацією;
- 2) дії її елементів повинні бути взаємоузгоджені;
- 3) система повинна знаходитись не у стані рівноваги.

Організація, зокрема виробничі, що надають послуги чи виробляють продукцію (підприємство, фірма, корпорація) – є одним із різновидів соціально-економічної системи, а значить також схильні до змін. Розглянемо докладніше сутність організації та необхідності організаційних змін.

**Організація** – це об'єднання людей, що здійснюють певну діяльність, направлену на досягнення цілі. Її основні характеристики:

- 1) Використання матеріальних, фінансових людських та інформаційних ресурсів;
- 2) Організація є відкритою системою, що взаємодіє із зовнішнім середовищем. Ззовні вона отримує ресурси, а результат її діяльності – продукт чи послуга – служить для задоволення матеріальних чи нематеріальних потреб споживачів із зовнішнього оточення;
- 3) Організація має структуру – сукупність взаємопов'язаних елементів (підрозділів) з налагодженою системою взаємовідносин, спільна та узгоджена діяльність яких дає можливість реалізувати призначення організації та досягнути її цілей;
- 4) В організації існує вертикальний та горизонтальний поділ праці. Горизонтальний утворюється в результаті поділу виробничого

процесу на окремі операції, а в результаті вертикального поділу виокремилась управлінська діяльність, що дозволяє координувати зусилля для отримання ефективного результату.

Основне призначення організації – задоволення потреб зовнішнього середовища. Діяльність організації вважається успішною, якщо вона досягає поставлених цілей. Зовнішньому середовищу властиві зміни, змінюються його потреби, тому й вимоги до функціонування організації також міняються. Для досягнення успіху, організація повинна відповідати цим вимогам, вчасно та адекватно уміти до них пристосуватися (змінюватись). Невідповідність умовам зовнішнього середовища також спричинить зміни у її діяльності, але руйнівного характеру, що може призвести до ліквідації організації. Крім зовнішніх, на організацію впливають внутрішні фактори, що слугують імпульсами для розвитку організації, такі як нові погляди, ідеї, проекти, творчість та ініціатива працівників, бажання вдосконалити її роботу.

Ефективно управляти організаційними змінами значить забезпечити цілеспрямовану діяльність організації, постійно її вдосконалюючи та розвиваючи, та досягнути успіху. На 58-му Конгресі Американського спілки якості Джеймс Харрінгтон презентував **5 основних складових організаційної досконалості**, що розкривають сутність теоретичних основ управління змінами в організації:

1. Управління процесами;
2. Управління проектами;
3. управління змінами;
4. Управління знаннями;
5. Управління ресурсами.

Необхідно управляти процесами та постійно їх вдосконалювати у відповідності з потребами підприємства. Досягається шляхом реалізації проектів, котрим також необхідне ефективне управління. Теперішній рівень управління проектами у більшості організацій є досить низьким, про що свідчить значна кількість невдалих проектів, що незначно вплинули на підвищення ефективності діяльності фірми. Крім того, управління організацією повинно бути налагоджене так, щоб попередити неминуче виникнення хаосу, обумовленого масштабами та кількістю змін, що постійно впроваджуються. Знання представляють один із найцінніших активів будь-якої організації і тому потребують якісного управління. Саме знання створюють основу для надбання компанією конкурентних переваг,

так як любі готові технології можуть бути скопійовані та передані в самий віддалений куток світу миттєво. Тільки за умови ефективного злагодженого управління усіма складовими досконалості та взаємодія між ними можливе повне використання потенціалу компанії. Отже, концепція організаційної досконалості направлена не безперервне вдосконалення організації шляхом управління перерахованими складовими.

*Управління процесами* - Концепція процесного підходу лежить в основі майже всіх методологій вдосконалення організації. Під процесом розуміють послідовність дій по перетворенню вхідних даних на вихідні, під час якого створюється добавлена вартість. Саме це складає основу повсякденної діяльності організації. Для управління процесом повинні бути встановлені та узгоджені вимоги щодо характеристик випущеної продукції між розпорядником процесу та споживачами, встановлені вимоги до характеристик входу процесу між розпорядником процесу та постачальниками, визначені параметри процесу, котрий повинен перетворювати вхідні ресурси у вихідний продукт, налагоджений зворотній зв'язок між процесом та споживачами, процесом та постачальниками, вбудована система замірів параметрів процесу на всьому шляху його проходження. Ці обов'язкові умови повинні бути виконані при розробці любого процесу. Разом з тим, більшість організацій не створюють більшість допоміжних процесів заздалегідь. Їх розробляють після того, як у них виникає потреба. Більшість співробітників компанії часто йдуть по шляху найменшого опору, тому з часом вони починають діяти на мінімально прийнятному рівні.

Існує два підходи в управлінні процесами:

- 1) Управління на мікрорівні. Використовується операторами процесу або в межах одного підрозділу;
- 2) Управління на макрорівні. Використовується для управління процесами, що охоплюють декілька підрозділів або функціональних служб організації.

Більшість обов'язків спеціалістів з якості пов'язано саме із вдосконаленням процесів. Для цієї цілі ними використовуються такі методи як планування експерименту, аналіз відтворюваних процесів. Більшість обов'язків спеціалістів з якості пов'язано саме із вдосконаленням процесів. Для цієї цілі ними використовуються такі методи як планування експерименту, аналіз відтворюваних процесів, причинно-наслідковий аналіз, контроль документації, гуртки якості, методологія «Шість сигм», контрольні карти



Шухарта, стандарти ISO 9000, організація виробництва по принципу «точно вчасно», атестація постачальників та ін. Управління процесами вимагає, щоб усі його учасники постійно його поліпшували та модернізували. Оновлення процесів – постійне завдання організації. Після завершення проекту, команду розпускають, а завдання подальшої модернізації передають операторам процесу.

Управління проектами – виробничі процеси визначають діяльність організації, а проекти надають засіб їх вдосконалення. Проекти мають критично важливе значення, тому не можна недооцінювати важливості своєчасного їх завершення, результатом яких є створення високоякісної продукції.

Управління змінами – щоб організація дійсно змінилась, вище керівництво повинно першими на ділі показати свою здатність до змін. В організації повинна діяти система управління змінами, основні завдання якої полягають у:

- Виявленні потреби в змінах;
- Визначення способів проведення змін;
- Реалізація змін.

Більшість сучасних організацій ще не усвідомило повністю потреби у створенні комплексних систем управління змінами. Вище керівництво повинно чітко уявляти, які саме зміни необхідні організації, і розуміти, що справа не в простому поліпшенні процесів. Мова йде про принципові засади діяльності організації. Це значить, що компанія повинна мати чітке бачення свого стратегічного майбутнього, розуміти природу рушійних сил її комерційної діяльності та механізмів їх дії, визначати тенденції зміни основних факторів, що впливають на бізнес.

Управління знаннями – в сучасних умовах знання являються ключовим фактором успіху організації. Інтернет та сучасні інформаційні технології відкривають небувалі можливості доступу до інформації. Та більшість знань організації неможливо задокументувати, так як це особистий досвід людей, що виконують певну роботу. Ці знання із звільненням працівника можуть бути назавжди втрачені. Тому повинна існувати система управління знаннями, що дозволяє відсіювати непотрібну інформацію, а необхідні знання зберігати і накопичувати. Враховуючи те, що обсяги інформації безкінечні, система управління повинна концентруватись навколо базових для компанії знань. Під знаннями розуміють сукупність досвіду, правил, традицій, цінностей, експертних суджень, інтуїції, що представляють робоче середовище та

служать для подальшого досвіду та інформації. Під управлінням знаннями розуміють активний систематизований процес створення та надання усім зацікавленим сторонам нових цінностей на основі інтелектуального капіталу або бази знань, котрим володіє організація.

Управління ресурсами – кожне завдання, кожен проект, що здійснюється в організації потребує необхідного ресурсного забезпечення. Кількість та різноманіття ресурсів, використовуваних організацією, робить завдання управління ними надзвичайно складним. Певним видів ресурсів необхідно управляти способом, що найбільш відповідає його специфіці. При цьому управління усіма видами ресурсів здійснюється одночасно.

Різноманіття змін, що можуть відбуватись в організаціях, потребує систематизації та класифікації. Вони характеризуються напрямом, інтенсивністю, масштабністю, фактором несподіваності та прогнозованості. Управління в умовах змін потребує технологій, навичок та вмінь, відмінних від тих, що використовуються за умов стабільної повсякденної діяльності. Керівництво повинно ясно усвідомлювати, до якого виду відносяться зміни, що відбуваються.

Розрізняють три рівні змін:

- ✓ Індивідуальні;
- ✓ Групові;
- ✓ Організаційні.

Індивідуальні зміни виявляються в індивідуальній реакції індивіда на очікувані нововведення. Спектр таких реакцій досить широкий: від повної підтримки змін до байдужості, від слабкого опору змінам до повного їх несприйняття. Характер реакції залежить від віку, статі, професійнокваліфікаційного рівня, посади, попереднього досвіду змін, системи стимулів та мотивів особистості. Групові зміни виявляються у використанні нових методів та засобів роботи в діяльності підрозділів чи функціональних служб. Групову реакцію на зміни формують неформальні об'єднання працівників, наявність певних політичних течій, що підтримують чи саботують нововведення.

Організаційні зміни можуть стосуватися будь-якого напрямку діяльності: маркетингової, виробничої, науково-інноваційної, економічної, збутової та інших видів діяльності.

**За напрямками зміни можна класифікують:**

- зміни у меті й завданнях діяльності;
- зміни в застосовуваних технологіях;
- зміни в організаційних структурах й управлінських процесах;

- зміни в організаційній культурі;
- зміни в людях;
- зміни в ефективності роботи організації;
- зміни в престижі й репутації організації, в ділових колах й у суспільстві.

Найбільш поширені структурні зміни, зміни технології та виробництва, а також зміни в управлінні персоналом:

- Зміни організаційної структури можуть стосуватися як окремих базових компонентів, так і структури в цілому. Тут зміни відбуваються в кількості та складі виробничих та управлінських підрозділів, стратегічному менеджменті, політиці, системі мотивації у системах взаємозв'язків, контролю й інформації, у системі фінансової звітності й планування бюджету.

- Зміна технології та виробництва - це зміни в процесі виробництва, методах роботи, устаткуванні, організації праці, у тому числі в основних навичках і знаннях працівників організації.

- Зміни у сфері персоналу - підвищення професійного рівня спеціалістів, впровадження нових навчальних програм і критеріїв відбору, введення нової системи стимулювання, перерозподіл працівників тощо.

Можна відокремити два основні види організаційних змін - планові та ситуаційні, або їх ще називають динамічними.

**Планові** (стратегічні) зміни – проводяться за планом, їх результати передбачаються. Вони здійснюються відповідно до місії та стратегічних цілей організації, в контексті зовнішнього конкурентного, економічного й соціального середовища, і внутрішніх ресурсів організації, можливостей, культури, структури й систем.

**Ситуаційні зміни** є частковим реагуванням на події вже у ході того, як вони відбуваються. У кожній організації відбувається велика кількість еволюційних, природних змін, наприклад, зношення обладнання, оновлення персоналу. Ці зміни відбуваються незалежно від бажання керівництва. Можна планувати заходи щодо запобігання й усунення негативних наслідків еволюційних змін. Велика кількість ситуаційних, незапланованих змін носить не еволюційний характер. Вони відбуваються тому, що організації повинні реагувати на непередбачувані не прогнозовані чинники зовнішнього середовища. Такі зміни є **приспосувальними**, або реактивними. Організація не планувала й дуже часто не підозрювала про їхню необхідність до самого останнього моменту, але все-таки здійснює їх, щоб відреагувати на які-небудь події й тенденції, які можуть бути загрозливими або, навпроти, давати несподівані нові можливості.

Оскільки ситуаційні зміни, зазвичай, поспішні, то можливість ухвалення неефективних рішень збільшується. Планові зміни майже завжди мають перевагу над ситуаційними, оскільки надають час для підготовки, але справжнім управлінським мистецтвом є вихід з ситуаційних змін з позитивними наслідками й найменшими витратами. В залежності від напрямку проведення змін (знизу-вверх чи зверху-вниз) та стилю керівництва змінами британський вчений С.П. Бейт виділив 4 форми змін:

- 1. Агресивні зміни;**
- 2. Інструкційні зміни;**
- 3. Корозійні зміни;**
- 4. Миротворчі зміни.**

**Агресивними зміни** будуть у випадку, коли за умови необхідності змін існуючі компетенції апарату управління не дозволяють швидко їх освоїти та застосувати. Дії керівників будуть зосереджені на зміні управлінських ролей, розробці нових пріоритетів витрат ресурсів фірми, реорганізації системи стимулювання у різкому наказовому порядку. Основною метою таких дій буде створення тимчасової ситуації розгубленості та роз'єднаності членів організації, щоб швидко впровадити нові елементи організаційної культури.

**Інструкційні зміни** – керівник усвідомлює необхідність змін, кваліфікація управлінців дозволяє їх впровадити. Створюється команда змін, що забезпечує швидке впровадження інновацій.

**Корозійні зміни** – ініціатива впровадження змін виникає знизу, із середньої ланки менеджерів. Вдосконалюючи процеси, що знаходяться у зоні їх відповідальності, вони можуть виступити із пропозицією до вищого керівництва поширити ці вдосконалення. Такі зміни сприяють успішності компанії. Проте, спроби вдосконалення процесів на місцях можуть виявитись невдалими, тоді ці зміни можуть визвати деградацію організації.

**Миротворчі зміни** – проводять поступово, із врахуванням особливостей кожного підрозділу. Основна мета таких змін – запобігання конфліктам, збереження цінностей корпоративної культури. Співставлення підходів (еволюційного та революційного) до впровадження змін та чотирьох форм змін дозволяє зробити висновок про те, що агресивна та інструкційна форма відповідають революційному шляху впровадження нововведень, а корозійна та миротворча – еволюційному шляху. Отже, зміни існують об'єктивно та відбуваються постійно у природі і в соціально-економічних системах. Якісні зміни призводять до еволюційного чи революційного розвитку системи. Організації як відкритій соціально-економічній системі також властиві

зміни. Змінами можна та необхідно управляти, щоб забезпечити її довготривалу життєздатність та конкурентоспроможність.

## 10.2. Організаційні зміни

Основними елементами системи управління змінами є:

– суб'єкти управління змінами – працівники, що належать до різних ієрархічних рівнів управління організацією, часто об'єднаних до робочих груп відповідно до сфер впровадження змін;

– об'єкти управління змінами – окремі сфери діяльності організації, що потребують певних змін та на які націлена діяльність суб'єктів впровадження цих змін;

– функції управління змінами – коло діяльності, яке інтегрується до загальної системи управління та проявляється у функціях планування, організації, координації, мотивація, контролю. При цьому конкретизація елементів цих функцій залежить від конкретної ситуації в організації в певний період часу за умов конкретного впливу чинників екзогенного та ендогенного середовищ;

– методи управління змінами – способи впливу суб'єктів управління змінами на об'єкти змін;

– моделі управління змінами – узагальнені імітаційні схеми процесів та алгоритмів управління змінами, котрі мають усталені характеристики та елементи. Зміни є передумовою висхідного розвитку організації шляхом усунення розходжень між її реальним та бажаним станом.

Організаційні зміни – це впровадження нових форм та методів управління організацією, що адекватні змінам внутрішнього та зовнішнього середовища, супроводжуються порушенням застарілих норм, цінностей, правил поведінки та методів роботи працівників, та дозволяють не тільки уникнути кризових явищ в компанії, але сприяють розвитку та її довготривалій конкурентоспроможності.

Основні види організаційних змін:

- реструктуризація, зміна форми власності, злиття декількох компаній або розділення організації;

- реінжиніринг бізнес-процесів;

- автоматизація процесів управління;

- структурна реорганізація;

- впровадження нової стратегії;

- впровадження нових методів управління, міжнародних стандартів якості та ін.

Управлінню організаційними змінами присвячено праці багатьох сучасних менеджерів, таких як І. Адізес, П.Ф.Друкер, Д.Коттер, П.Сенге,

Г.Мінтцберг та ін. на основі досліджень створено багато сучасних моделей управління змінами. Проте, як свідчить практика управління змінами, під час застосування розроблених моделей управління змінами підприємствами, використовуються один-два підходи до змін, при цьому нехтуються інші важливі фактори. Досить часто у підприємницькій діяльності, застосовувався процесний підхід, що іноді комбінувався із системним. Це приводило до перетворення змін на «жорсткі», коли ігнорувалася людський фактор, організаційна культура, не приділялась увага необхідності залучення працівників до участі у проекті змін. Сучасний менеджмент почав використовувати адаптивний підхід, та при цьому досить часто не дотримується організаційна послідовність здійснення змін, що призводить до зниження їх ефективності.

Одним із основних критеріїв ефективності менеджменту є уникнення кризових ситуацій та/або своєчасна підготовка до кризи, що забезпечить максимально ефективні дії під час кризи, стійкість організації, мінімізацію витрат по ліквідації наслідків кризи та гнучке реагування на зміни зовнішнього середовища. Впровадження запланованих, керованих змін дозволить організації пристосуватись до зміни факторів зовнішнього або внутрішнього середовища та протистояти кризовим процесам. Процеси адаптації є постійними, підприємство, повинно весь час оновлюватись, тому у сучасній практиці та наукових дослідженнях багато уваги приділяється управлінню змінами.

Сучасні підходи та моделі управління змінами умовно можна розділити на дві групи:

1) Моделі, що використовують процесний підхід до проведення планових змін. Це передбачає чітке виконання управлінських функцій, передбачає суворе дотримання плану та здійснення контролю;

2) Моделі, що направлені на розвиток організації в цілому, що використовують взаємодію з працівниками та характеризуються відкритістю комунікаційних процесів.

Розглянемо найбільш популярні моделі управління змінами. Найбільш розповсюдженою є модель змін К.Левіна, що домінувала до 90-х років у теорії організаційних змін та використовує процесний підхід. Його концепція людського фактору опору змінам до цього часу домінує у багатьох дослідженнях як основна причина, що визначає ефективність змін.

Основні механізми перетворень по Курту Левіну:

**«Розморожування»** має на увазі подолання старих стереотипів, відхід від застиглого. Для формування потреби в новому потрібна певна частка занепокоєння або незадоволення. Тобто для початку змін у стабільній системі необхідно її штучно дестабілізувати. Для нестабільної системи, особливо якщо вона нестабільна протягом довгого часу, необхідно перебороти недовіру співробітників у можливість позитивних змін. У кожному разі головне на цій стадії - «розморожування» вищого керівництва організації, переконання, що старі способи діяльності вже себе вичерпали.

В основі методології Левіна лежить концепція «силового поля». На будь-яку організацію діють сили, що стримують чи прискорюють зміни, і влюбий момент часу організація знаходиться у певному балансі між цими силами. Аналізуючи поле сил, можна сказати, що легше послабити стримуючі сили, ніж прискорити ті, що сприяють змінам. Тому етап «розмороження» має вагоме значення.

**«Зміна»** — центральна стадія процесу, коли й керівництво, і співробітники пробують практикувати нові відносини, методи роботи й форми поведінки. Це процес пілотного запуску нововведення з метою переходу від ідеальної моделі нововведення до моделі реальної й можливої в рамках компанії. Дана стадія включає два етапи:

- «ідентифікацію», коли учасники процесу випробовують запропоновані нововведення;

- «інтерналізацію», або «засвоєння», коли відбувається внутрішнє прийняття змін учасниками процесу; при цьому відбувається переклад загальних цілей і принципів нововведень у специфічні особисті цілі й норми. Не важливо, чи відбуваються ці зміни послідовно або одночасно, важливо, що вони вимагають зацікавленої участі осіб. На цій стадії відбуваються зміни в переконаннях провідних учасників процесу перетворень.

На цьому етапі основною рушійною силою є усвідомлення потреби змін, а основна протидіюча сила – відсутність такого усвідомлення. Тому «розмороження» виникає там, де сила рушійних факторів переважає фактори протидії. Головна задача менеджера є створення відчуття необхідності змін. Другий крок пов'язаний із засвоєнням працівниками нових навичок, ролей, норм, стандартів поведінки. Найбільш ефективними способами організаційних змін є створення команд, консультування з питань групової динаміки, розробка програм підвищення якості трудового життя, налагодження між групової взаємодії. Основне завдання на даному етапі - це здійснення запланованих змін.

**«Повторне заморожування»** відбувається, коли учасники процесу нововведень впроваджують у практику зміни, які апробовані й оцінені як ефективні. На цій стадії всі співробітники організації розділяють нові підходи. «Замороження» концентрує увагу на підкріплення нової поведінки та відношень високими результатами та винагородами. Існує три основних засоби вбудови нововведень в організацію. Це – підтримка та оцінка результатів вищою ланкою управління, підкріплення нововведень та оцінка результатів змін. Основне завдання менеджера – це стабілізація зміни. В любий фіксований момент часу організація володіє визначеним набором бізнес-процесів, станом їх розвитку та рівнем управління.

Постійна зміна зовнішніх умов вимагають удосконалення бізнес-процесів, їх кількісні та якісні характеристики, а також ступінь відповідності поточним умовам бізнесу. Пізніше з'явилися нові теоретичні моделі, що довели свою ефективність під час впровадження змін. Це – модель управління змінами Л.Грейнера (на основі життєвого циклу підприємства, розглянутого вище), теорія Е та теорія О організаційних змін, модель перетворення бізнесу Ф.Гуїяра та Дж. Келлі, модель Кривої змін Дж. Дака та ін. У своїй більшості вони зосереджуються на котромусь із факторів ефективності здійснення змін: чи то на процесі проходження змін, чи то на стратегічній ціннісній орієнтації змін, чи то на подоланні опору змінам.

Теорії Е і О організаційних змін М. Біра й Н. Норія, 1990-ті рр.: Теорія Е виходить із вагомості фінансових цілей і орієнтована на використання «жорстких методів» здійснення організаційних змін «зверху донизу». Теорія О орієнтована на корпоративну культуру, цілі й мотиви співробітників організації та використовує «м'які» методи (зміни «знизу нагору») навчання й розвиток співробітників, зміни характеристик корпоративної культури.

Для досягнення максимального ефекту необхідне комбінування «жорстких» і «м'яких» методів та враховування часу, наявних ресурсів, цілей, особливостей культури, стилю управління. Ф. Гуїяра й Дж. Н. Келлі, 1990-ті рр.: перетворення включає чотири елементи: рефреймінг – досягнення мобілізації, вироблення бачення перспектив; реструктуризацію – перетворення компанії з метою зробити її конкурентоспроможною; пожвавлення – зростання компанії за рахунок концентрації на потребах ринку, винаходу нових видів бізнесу й нових інформаційних технологій; оновлення через вироблення рефлексів адаптації до змін навколишнього середовища, створення мотивації: розробка системи винагороди, формування нових знань тощо.

Джинні Даніель Дак у своїй книзі «Монстр змін» підкреслює, що: «Управління змінами – це не тільки робота з людськими відносинами, котрі є



лиш одним із трьох компонентів необхідних для успішного здійснення змін. ... це стратегія, що містить гарячу віру в кінцеву цільзмін, і реалізація, тобто надійна система управління». Тому запропонована нею модель включає в себе наступні фази змін в організації:

- застій;
- фаза підготовки змін;
- фаза реалізації змін;
- перевірку на міцність;
- досягнення цілі.

Д.Дак розглядає організаційні зміни не як заздалегідь визначену послідовність подій, а динамічний процес, керувати котрим складніше, ніж послідовністю виконання певних функцій. В його основі – сприйняття нововведень співробітниками і його неможливо передбачити.

Заслуговує уваги модель змін ADKAR, запропонована Д.Хайятом у 2006 році. Характеризує сучасний підхід до проведення змін в бізнесколективах та інших соціальних групах. В моделі ставиться наголос на готовності кожного окремого учасника до участі у проекті змін, що оцінюється за 5 факторами:

1) **Awareness (усвідомлення)** – усвідомлення необхідності змін. При цьому необхідно враховувати особисте бачення особи поточної ситуації, які проблеми вона помічає, на скільки глибока її довіра до керівника змін, наявність недостовірної інформації та пліток щодо проекту змін, та особисті чинники, що впливають на мотивацію до проведення змін.

2) **Desire (бажання)** – бажання і готовність кожного члена в групі підтримати зміни та особисто прийняти в них участь. Для цього необхідно розуміти природу змін ( у чому її сутність та як її підтримка буде впливати на кожну особу), її організаційний та екологічний контекст (як сприйме зміни організація або оточення, що підлягає зміні) , та які особисті чинники мотивації особи.

3) **Knowledge (знання)** – знання про те, які зміни необхідні, їх зміст та як вони повинні проходити. Важливо враховувати поточну базу знань індивідуума про те, що і як може змінитися, можливості цієї особи у засвоєнні додаткових знань, які ресурси доступні для освіти і навчання.

4) **Ability (можливість)** – можливість здійснити зміни, в учасників повинні бути необхідні вміння та навички та/або можливість їх надбання, вивчення, засвоєння. Потрібно звернути увагу на психологічні блоки особистості, що перешкоджають здійсненню змін, фізичні здібності людини, час необхідний, щоб розвивати потрібні навички, придатність ресурсів, щоб підтримувати розвиток нових здібностей.

5) **Reinforcement (посилення)** – підкріплені позитивно проміжні та завершальний результати змін, зміни повинні бути привабливими для кожного із учасників, вклад кожного оцінений та винагороджений. Це надасть необхідної підтримки процесупроведення змін. Для цього необхідно визначити системупоказників, щоб підтвердити зміну і специфіку змін до особи, оцінити досягнення з фактичним продемонстрованим прогресом або виконанням, продемонструвати відсутність негативних наслідків та сформувані систему відповідальності, яка створює механізм закріплення позитивних змін. Тільки наявність усіх 5 факторів у кожній конкретній людині, що бере участь у змінах, дасть змогу ефективно та успішно здійснити зміни в організації. Проте, якщо зміни мають значний масштаб та велику кількість учасників, використання даної моделі ускладнене.

### 10.3. Проблеми управління опором змінам

Як стверджують психологи, опір змінам є природнім явищем, що характеризується проявом різних психологічних установок щодо рціональності, згідно з якими індивіди та групи людей взаємодіють один з одним.

**Опір організаційним змінам** – це здатність персоналу організації протистояти нововведенням та виражається у свідомих діях, направлених на збереження існуючого стану. Опір може мати різні види прояву, силу та інтенсивність. Наявність опору змінам на підприємстві веде до сповільнення впровадження змін, втрат робочого часу, матеріальних, фінансових та психологічних втрат.

Рівні опору змінам:

- індивідуальний;
- груповий;
- системний.

Існують різні причини опору та основною є недовіра персоналу/індивідуумів до ймовірності майбутніх вигод та страх втратити ті, що існують в даний момент. До причин, що викликають індивідуальний опір, можна віднести: страх втратити роботу, авторитет серед колег, зменшення заробітної плати, збільшення обсягів роботи, відповідальності, порушення неформальних міжособистісних відносин. До цього призводить недостатня інформованість про майбутні зміни, недовіра до вищого керівництва, професійна та психологічна обмеженість.

Груповий опір викликають інерційність системи, страх порушити стабільність системи. Системний опір виникає у разі невідповідності

організаційних змін стратегії підприємства, його організаційній структурі, корпоративній культурі.

На інтенсивність опору змінам впливають багато факторів, і, перш за все, вид змін, їх масштаб, еволюційні чи революційні зміни, масштаб діяльності підприємства, чисельність персоналу, необхідна для проведення змін, та ін. Розглянемо взаємозв'язок опору змінам та різних груп факторів:

1. види та характеристики організаційних змін:

➤ у менеджменті розрізняють два види змін – техніко-технологічні, спрямовані на зміну продукції або технології виробництва, та організаційні, спрямовані на вдосконалення структури та системи управління. Також потрібно враховувати рівень діяльності організації, на якому впроваджується зміна.

➤ Розрізняють поточні, тактичні та стратегічні зміни. Чим масштабніші зміни, тим більша ймовірність езасіяності персоналу у змінах та нехватки знань працівників для проведення змін подібного типу.

➤ Революційні зміни зустрічають більший опір, ніж еволюційні.

2. Характеристики організації:

➤ Чим більша організація, тим більший опір зустрічають зміни;

➤ Тривалість існування;

➤ Моральний клімат в колективі;

➤ Відношення референтних груп до змін;

➤ Особливості організаційної культури.

3. Фактори макросередовища:

➤ Інноваційна політика галузі,

➤ Масштаби змін в країні та їх успішність.

4. Характеристики персоналу:

➤ Освітньо-кваліфікаційний рівень;

➤ Співвідношення новаторів та консерваторів;

➤ Ступінь творчості по відношенню до роботи;

➤ Прагнення співробітників до самореалізації.

Причина опору може критися в особистих і структурних бар'єрах.

**Особисті бар'єри**, наприклад, - це:

✓ страх перед невідомим, коли перевага віддається звичному;

✓ потреба в гарантіях, особливо коли під загрозою виявляється власне робоче місце;

✓ відсутність внутрішньої переконаності в необхідності змін;

✓ побоювання явних втрат (наприклад, збереження того ж рівня заробітної плати у разі збільшення витрат праці);

✓ загроза соціальним відносинам, що склалися.

До *структурних (організаційних) бар'єрів* можна віднести:

✓ нестача ресурсів і брак часу через оперативну роботу, що гальмує зміни, які не можуть бути реалізовані мимохідь;

✓ інертність складних організаційних структур, трудність переорієнтації мислення через соціальні норми, що склалися;

✓ взаємозалежність підсистем, яка призводить до того, що несинхронна зміна гальмує реалізацію всього проекту;

✓ опір передавання привілеїв певним групам і можливим змінам в балансі влади, що склався;

✓ минулий негативний досвід, пов'язаний з проектами змін;

✓ опір змінам, нав'язаним консультантами ззовні.

Кожний з учасників по-різному сприймає організаційні зміни. Тому наука і практика накопичили певну кількість прийомів і методів подолання опору організаційним змінам.

Принципи проведення змін в організаціях.

1) Зміни повинні бути спрямовані на досягнення цілей організації;

2) в першу чергу зміни проводяться в тих напрямках, які забезпечать розширення пріоритетних проблем;

3) дотримання системи виміру та контролю результатів, які б забезпечували оцінку міри досягнення стратегічних цілей організації;

4) для проведення змін повинен бути створений спеціальний орган чи виділений окремий працівник, на якого покладається відповідні обов'язки і який несе відповідальність за реалізацію планів стратегічного розвитку;

5) успішність змін залежить від міри включення працівників організації в процес вироблення конкретних заходів щодо досягнення стратегічних цілей.

Часто можна виділити наступні **шість стадій опору змінам**:

➤ Пасивність. Люди інформовані про нові плани, але реакція на них стримана і невизначена.

➤ Заперечення. Персонал налаштований скептично, вважає запропонований план змін необґрунтованим.

➤ Злість. Якщо плани продовжують реалізовувати, люди зляться і йдуть у тінь.

➤ Переговори, торгівля. Співробітники намагаються прийти до компромісу (за допомогою переговорів), погоджуючись на мінімальні зміни і частково приймаючи програму змін.

➤ Криза. План продовжує реалізовуватися за повною програмою, робота над ним завершується, людям доводиться погоджуватися на перемини. Результат - пасивна поведінка тих, хто не прийняв зміни, аіноді - депресія.

➤ Сприйняття. Зміни вже стали елементами робочого процесу. Ці стадії потрібно вчасно помічати, щоб приймати адекватні заходи. Під час стадій пасивності і кризи менеджери повинні прагнути до розуміння і бути готові вислуховувати негативні думки співробітників. На стадіях заперечення, злості і переговорів керівництву слід зайняти більш жорстку позицію. Потрібно швидко помічати зміни в настрої співробітників і якнайшвидше рухатися до стадії прийняття. Ось чому тих, хто повністю приймає зміни, потрібно залучати до реалізації програми якомога раніше.

Пол Стребел вважає, що основною причиною невдалих змін є різне сприйняття менеджерами і працівниками змін. Зокрема: – топ-менеджери розглядають зміни як можливість об'єднати виробництво та обрану стратегію організації, як професійні ризики та можливості; – працівники сприймають зміни як дещо руйнівне. Усунути зазначені розбіжності Пол Стребел пропонує за допомогою перегляду взаємних зобов'язань між працівниками і менеджерами або власниками. При цьому він виділяє три основні аспекти, котрі складають будьякий особистий договір: **формальний, психологічний, соціальний.**

**Формальний аспект** включає формалізовані професійні зобов'язання до працівників, які закріплюються у посадових інструкціях, трудових контрактах). Згідно змісту цих документів працівників зобов'язуються виконувати вказані вимоги, а роботодавці забезпечувати співробітників організації необхідними повноваженнями і ресурсами для виконання ними їх професійних обов'язків.

**Психологічний аспект** включає взаємні очікування і зобов'язання, базовані на довірі між менеджерами і працівниками, часто після використання спеціальних методів психологічного впливу на останніх. Свою позицію до керівництва співробітник організації формує в результаті аналізу взаємовідносин з керівництвом. Тому саме відчуття справедливості визначає рівень лояльності, довіри та ентузіазму працівника.

**Соціальний аспект** включає оцінку працівниками дій їх керівників відповідно до офіційно задекларованих цінностей, цілей та стратегії загалом. На основі цього працівники складають своє враження про те, як організація працює насправді та до чого прагне. Саме ця сторона відносин працівників та менеджерів страждає передусім усім, оскільки недотримання керівництвом організації задекларованих цілей викликає спротив колективу.

У класичному менеджменті виокремлюється ряд способів подолання опору змінам.

1. Освіта та консультування, що передбачає відкрите обговорення ідей і заходів та дає можливість працівникам переконатися в необхідності змін до того, як вони будуть проведені. Реалізація цього методу відбувається через індивідуальні бесіди, виступи та проведення дискусій між менеджерами і працівниками. Використання цього методу є доцільним, якщо причинами опору є відсутність інформації, її неточність або неадекватний аналіз. При цьому застереженням використання цього методу є великі витрати часу, особливо якщо в цей процес залучено багато людей.

2. Участь і залучення, який передбачає, що можливі противники змін повинні залучатися до їх планування та безпосереднього здійснення. Використання цього методу є доцільним, коли є значні потенційні можливості для опору. Застереженням використання цього методу є значні витрати часу та можливе допущення помилок у проведенні змін.

3. Допомога та підтримка, яка проявляється у емоційній підтримці менеджерів своїх підлеглих та можливості додаткової професійної підготовки для підвищення кваліфікації співробітників, щоб вони могли впоратися з новими вимогами. Використання цього методу є доцільним у випадках, коли опір виявляється тільки зі страху працівників перед особистими проблемами. Мінусами цього способу є потенційна втрата продуктивного часу та важкопрогнозованість результату.

4. Переговори і угоди, коли для компенсації можливих втрат співробітників, чий інтерес зачіпає нововведення, можуть використовуватися матеріальні чи інші стимули. Застосовується в ситуаціях, де хтось один з працівників або група явно втрачають при реалізації змін, і де вони мають великі потенційні можливості чинити опір. Застереженням використання цього методу є потреба у використанні надмірної кількості різних видів ресурсів.

5. Кооптація, яка передбачає надання особі, яка може чинити опір змінам, провідної ролі в прийнятті рішень про введення нововведень і їх здійсненні. Метод рекомендується застосовувати в специфічних ситуаціях, коли використання інших способів є недоцільним, однак може створити проблеми, якщо особи, котрих кооптували, усвідомлять причини кооптації.

6. Примус, який передбачає впровадження змін в порядку наказу, що супроводжується заохоченнями або навпаки штрафними санкціями. Нова модель поведінки працівника визначається його страхом перед покаранням. При застосуванні цього методу можливі лише короточасні позитивні досягнення, наприклад в кризові періоди діяльності організації.

Позбутися страху і недовіри допомагають: **Передбачуваність**. Наскільки можливо, інформуйте співробітників про те, що і коли з ними станеться. **Розуміння**. Детально пояснюйте, чому вжито ті чи інші дії, особливо ті, які викликають тривогу. **Контроль**. Наскільки можливо, давайте людям можливість впливати на те, що відбувається, коли відбувається і як відбувається. Дайте їм можливість приймати рішення про власне майбутнє. **Співчуття**. Демонструйте участь і турботу, увагу до проблем, емоційним і фінансовим утрудненням, з якими стикаються працівники.

### ***Питання для самоконтролю та перевірки знань***

1. *Визначити сутність змін.*
2. *Обґрунтувати взаємозв'язок змін у природі і соціально-економічній системі.*
3. *Класифікація змін.*
4. *Обґрунтувати необхідність змін в організаціях*
5. *Охарактеризуйте сутність організаційних змін.*
6. *Проведіть класифікацію організаційних змін.*
7. *Охарактеризуйте підходи до змін та розроблені на їх основі моделі змін*
8. *Що таке опір змінам та яких форм він може набувати?*
9. *Які основні причини виникнення опору змінам?*
10. *Охарактеризуйте основні типи негативного відношення до змін та способи їх усунення.*
11. *Яким чином, використовуючи формальні, психологічні та соціальні аспекти договору з працівниками, менеджер може усунути опір змінам?*
12. *Які існують класичні подолання опору змінам?.*

## Лекція 11. Умови реалізації стратегії та організація стратегічного контролю

### Зміст

- 11.1. Критерії вибору стратегічних альтернатив.**
- 11.2. Умови реалізації стратегії, пов'язані з структурою.**
- 11.3. Створення організаційної культури для підтримки стратегії.**
- 11.4. Мотивація персоналу в процесі реалізації стратегії.**
- 11.5. Мета та завдання стратегічного контролю.**

### 11.1. Основні завдання етапу реалізації стратегії

Виконання стратегії – це орієнтована на дії задача, що перевіряє здатність менеджерів проводити організаційні зміни, розробляти і контролювати ділові процеси, мотивувати людей і досягати поставленої мети. Багато досвідчених менеджерів упевнено говорять про те, що *набагато легше розвинути стратегічний план на словах, ніж його здійснити.*

*Процес виконання стратегії* – це робота для всієї управлінської команди, а не тільки для декількох головних менеджерів. Він стосується кожного елементу організаційної структури, починаючи з найбільших виробничих підрозділів і закінчуючи невеликими групами, робітниками. У цьому плані всі менеджери є виконавцями стратегії в рамках своїх повноважень і відповідальності, і всі співробітники є учасниками цього процесу. Управління виконанням стратегії – це більше мистецтво, ніж наука.

*У той час, як підходи до реалізації стратегії повинні відповідати кожній конкретній ситуації, існують визначені базові задачі, що виконуються незалежно від особливостей організації. Вони містять :*

- створення організаційної структури, здатної успішно виконувати стратегію;
- перегляд бюджетів для того, щоб направляти достатньо ресурсів у ті види діяльності, що визначають стратегічний успіх;
- встановлення відповідним стратегіям курсів, політики і процедур;
- уведення найкращої практики і техніки для забезпечення постійного розвитку і самовдосконалення;
- зроблені, уміло спроектовані системи, що забезпечують і створюють можливість персоналу компанії успішно здійснювати свою стратегічну роль день у день (наприклад: Авіакомпанія *Delta American* комп'ютеризована попередньою системою замовлення квитків, системою навантаження й обробки багажу і програмою забезпечення авіаперевезень.);
- погоджування системи винагород і стимулювання з виконанням стратегії на високому рівні й досягненням поставлених цілей;



- створення робочого оточення і корпоративної культури, що підтримують стратегію;
- забезпечення внутрішнього керівництва, необхідного для реалізації стратегії.

Розробляючи план дії реалізації стратегії, виконавець повинен почати з визначення того, що організації необхідно робити інакше і краще, щоб успішно реалізувати стратегію, а потім продумати, як здійснити необхідні внутрішні зміни настільки швидко, наскільки це необхідно (практично можливо). Одним із творчих чи руйнуючих детермінантів успішного виконання стратегії є рівень керівництва процесом, тобто те, наскільки добре здійснюється керівництво. Менеджери можуть здійснювати керівництво різними способами. Вони можуть грати активну, помітну роль або не ключову роль, «роль за сценою».

Вони можуть приймати рішення: авторитарно чи на основі консенсусу; делегувати повноваження в більшій чи меншій мірі; бути особисто залученими в деталі реалізації стратегії чи стояти осторонь й інструктувати інших; діяти швидко чи обережно.

Те, як менеджери керують процесом виконання стратегії, залежить від таких факторів:

- 1) їхній досвід і знання бізнесу;
- 2) чи є вони «новачками чи ветеранами» у даній галузі;
- 3) особисті взаємини з іншими співробітниками компанії;
- 4) їхні навички в діагностуванні і вирішенні проблем, а також навички адміністрування і міжособистісних відносин;
- 5) влада, якою вони будуть володіти;
- 6) бажаний ними стиль керівництва;
- 7) їхнє бачення тієї ролі, що вони повинні грати, щоб забезпечити виконання наміченого.

Хоча керівництво реалізацією стратегії (корпоративною та діловою) звичайно покладається на директорів і старших менеджерів, проте вище керівництво спирається на активну підтримку менеджерів середнього і низового рівня, щоб забезпечити стратегічні зміни й ефективно виконання стратегії на постійній основі. Менеджери середньої й низової ланки не тільки відповідають за те, щоб почати процес реалізації стратегії і здійснювати контроль за ним у рамках своїх повноважень, але також сприяють тому, щоб були досягнуті поставлені цілі; забезпечують тісний контакт із робітниками та службовцями, поліпшуючи виконання стратегії в ключових видах діяльності.

Незалежно від розміру і від того, які вимагаються зміни (радикальні чи незначні), найважливіша відмінна риса керівництва процесом виконання стратегії – це тверда впевненість у тому, що потрібно робити для того, щоб досягти бажаних результатів. Знання того, що потрібно робити, впливає з глибокого знання бізнесу і розуміння оточення, у якому функціонує організація.

## 11.2. Умови реалізації стратегії, пов'язані з управлінською структурою

**Організаційна структура** визначає впорядкованість завдань, посад, повноважень і відповідальності, виходячи з яких підприємство здійснює свою виробничу і управлінську діяльність. Положення про тісний зв'язок і вплив стратегії та структури довів ще на початку 1960-х років А. Чандлер у роботі «Стратегія та структура». Він стверджував, що «зміни у структурі йдуть слідом за стратегіями», не визначаючи, про які саме стратегії йдеться. Практика стратегічного управління довела більш складніший зв'язок в системі «стратегія-структура». Аналіз організаційної структури з позицій процесу виконання стратегії спрямований на одержання відповіді на два таких питання:

*Перше:* якою мірою існуюча організаційна структура може сприяти або ж заважати реалізації обраної стратегії?

*Друге:* на яких рівнях в організаційній структурі повинно здійснюватися вирішення визначених задач у процесі здійснення стратегії?

Щоб чітко й однозначно відповісти на ці запитання, немає алгоритмів і схем. Однак корисно знати, які типові організаційні структури можуть застосовуватися в управлінні організацією, які фактори визначають використання тієї чи іншої структури, якими перевагами чи недоліками володіє та чи інша організаційна структура. Існують різні **класифікації організаційних структур**, кожна з яких відбиває певний підхід до аналізу взаємозв'язків між частинами організації:

- 1) елементарна;
- 2) функціональна;
- 3) дивізійна;
- 4) стратегічні бізнес-одиниці;
- 5) матрична.

**Елементарна** організаційна структура відбиває дворівневий поділ, що може існувати тільки в невеликих організаціях. При такій структурі в організації виділяється верхній рівень – керівник, нижній рівень – виконавець.

**Функціональна** організаційна структура виникає там, де з'являється поділ праці і спеціалізація. Як тільки окремі функції, наприклад, виробництво, маркетинг чи фінанси одержують організаційне закріплення, так відразу в організації складається **функціональна організаційна структура** (рис. 11.1).

**Дивізійна організаційна структура** складається в тих організаціях, у яких у силу визначених обставин виділяються відносно відособлені та наділені великими правами в здійсненні своєї діяльності структурні підрозділи, відділення (рис. 11.2).

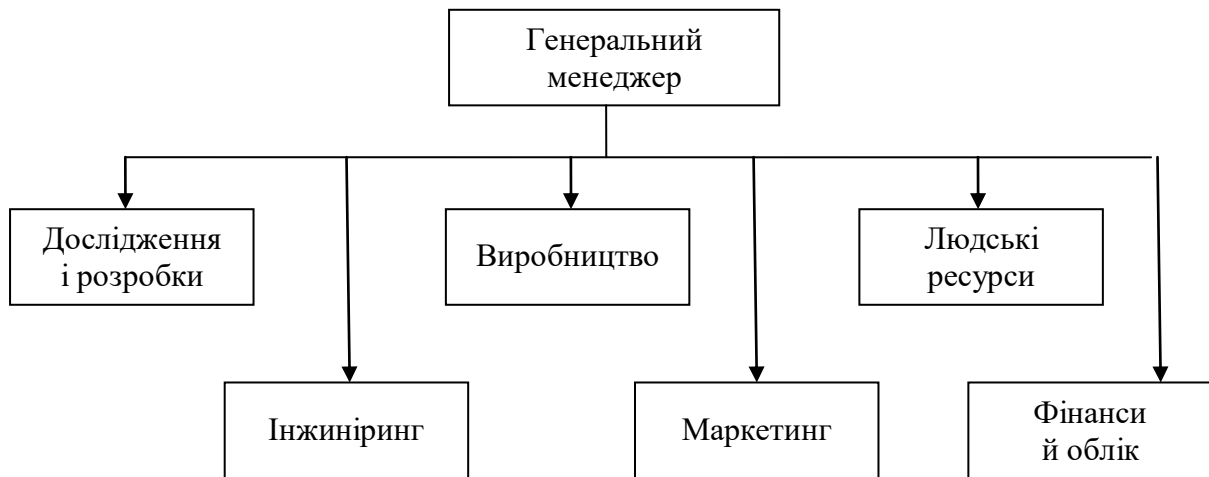


Рис. 11.1. Функціональна організаційна структура (типова)

**Дивізійна організаційна структура** складається в тих організаціях, у яких у силу визначених обставин виділяються відносно відособлені та наділені великими правами в здійсненні своєї діяльності структурні підрозділи, відділення (рис. 11.2).

Підставами для їхнього виділення може бути:

- виробництво різних продуктів у спеціалізованих підрозділах (продуктова структура);
- здійснення діяльності на відносно ізольованих територіях (структура за територіальним принципом);
- робота з різними спеціалізованими покупцями (структура, орієнтована на споживача).

Керівництво таких підрозділів має право розробляти стратегію для керованого ними відділення і підпорядковується безпосередньо вищому керівництву організації.

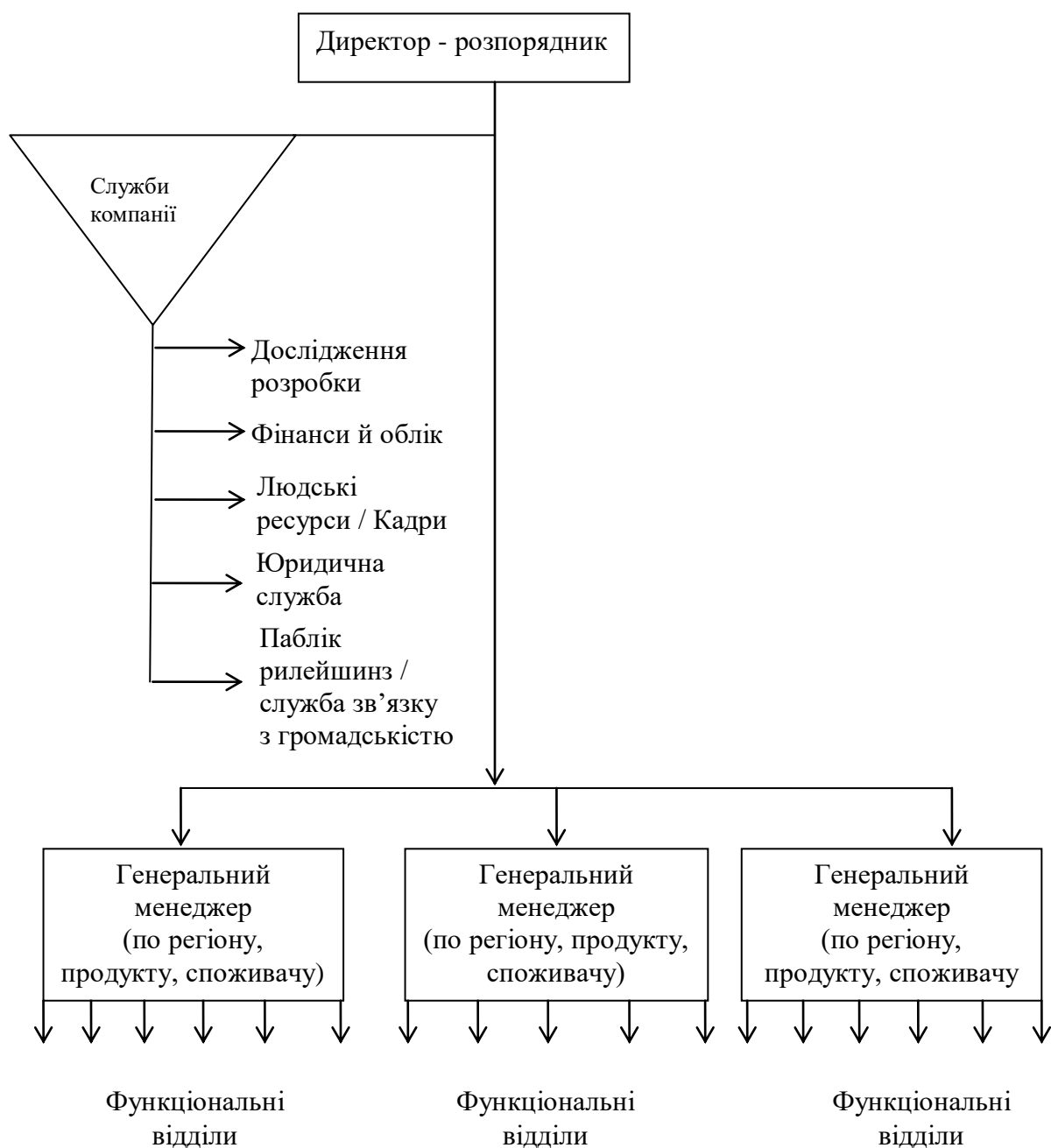


Рис. 11.2. Дивізійна організаційна структура

**Організаційна структура на базі стратегічних одиниць бізнесу (СОБ)** застосовується в організації тоді, коли існує багато самостійних відділень близького профілю діяльності. У цьому випадку для координації їхньої роботи створюються спеціальні проміжні управлінські органи, розташовані між відділеннями і вищим керівництвом. Дані органи очолюються заступниками вищого керівництва організації (в більшості випадків, це віце-президенти), і цим частинам корпорації надається статус стратегічних бізнес-одиниць (рис. 11.3).

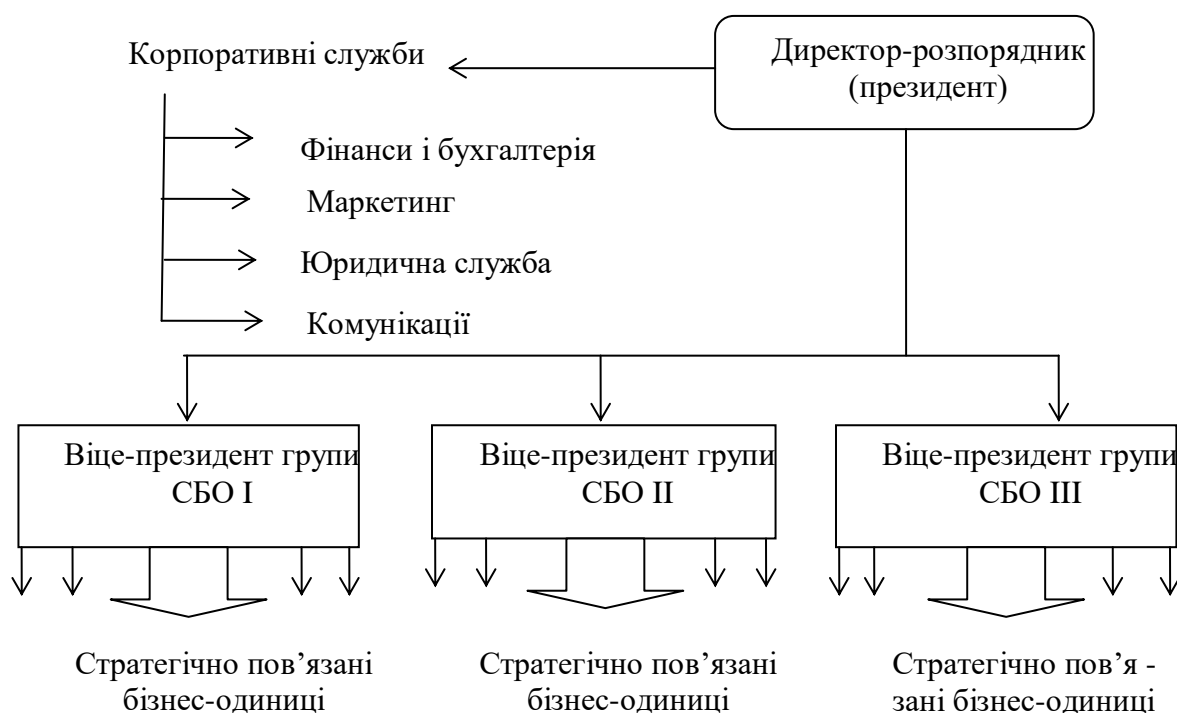


Рис. 11.3. Організаційна структура, заснована на СОБ

Завдяки створенню таких структур зростає керованість великими організаційними системами. СГЦ являють собою організаційні формування (підсистеми) з різним ступенем господарської незалежності. Головні принципи діяльності такі: господарська незалежність; автономність у визначенні ринково-збутової діяльності; відповідальність за розробку та реалізацію стратегії («стратегічного набору»), тобто за досягнуті результати.

**Матрична організаційна структура** відбиває закріплення в організаційній побудові організацій двох напрямків керівництва. Ці структури застосовуються при розробці стратегій, нових продуктів, диверсифікації виробництва, нових програм (наприклад, продуктивності, конкурентоспроможності тощо). Головна характеристика та структуроутворюючий елемент матричних структур – мета, спосіб досягнення якої має визначити та здійснити цільова група. Найчастіше така група складається з фахівців різних спеціальностей.

*Вертикальний напрямок* – управління структурними підрозділами організації. *Горизонтальний напрямок* – управління окремими проектами чи програмами, для реалізації яких залучаються люди і ресурси різних підрозділів організації. У такій структурі встановлюється поділ прав менеджерів, що здійснюють управління підрозділами, і менеджерів, що керують виконанням проекту. Органічне поєднання цільової орієнтації на досягнення конкретних результатів зі збереженням чітко виражених функціональних, часових і

територіальних аспектів діяльності за рахунок доповнення лінійно-функціональної структури.

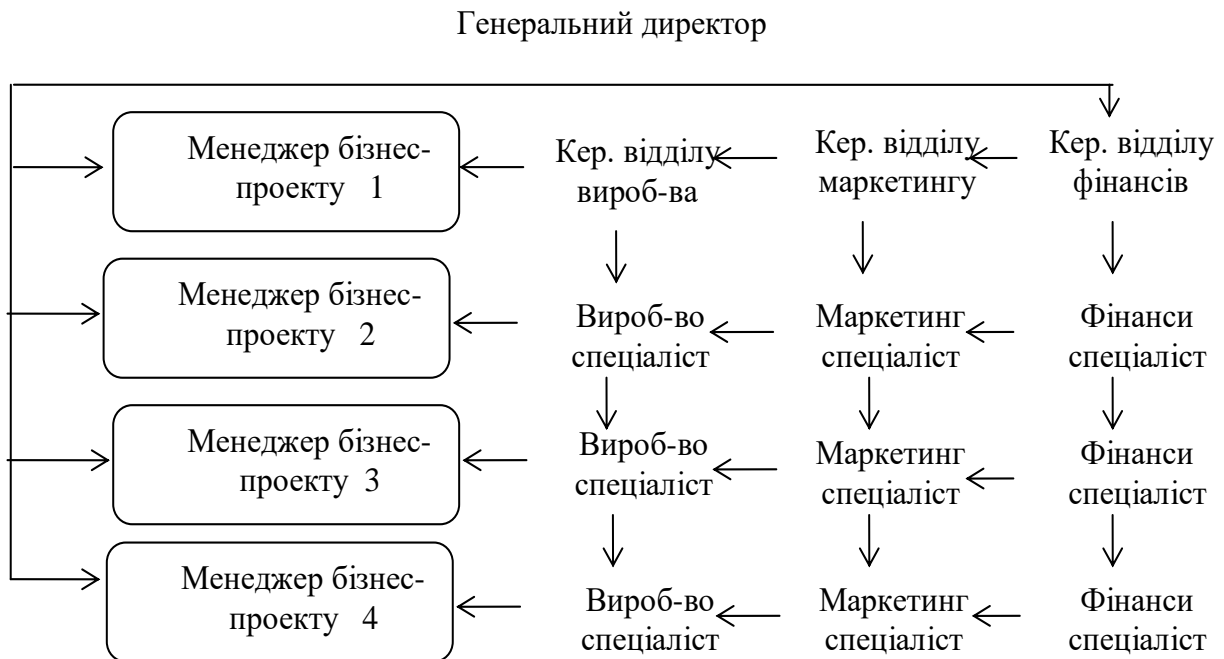


Рис. 11.4. Матрична організаційна структура

Як уже зазначалося, **проектні** структури можуть базуватися на матричному принципі організації. Але можливі й інші підходи. Головне – виконання таких вимог:

- підтримка постійного пошуку та генерації нових ідей як основи розвитку;
- сприяння проникненню стратегічних нововведень у діючі на підприємстві правила та процедури за рахунок розробки певних проектів;
- впровадження проектів у повсякденну діяльність, щоб нові ідеї ставали частиною оперативної роботи.

Основні принципи створення проектних структур:

- об'єднання частини матеріальних, людських та фінансових ресурсів у межах проектних груп, орієнтованих на розв'язання конкретних проблем;
- надання груп певної самостійності (певної автономії);
- налагодження інформаційних зв'язків;
- створення необхідної системи мотивації;
- спеціальна підготовка та залучення кадрів певної кваліфікації.

Окрема проблема, яку по-різному розв'язують на підприємствах, – це створення *органів координації для розробки та управління виконанням стратегічних проектів (програм)*. Вони можуть створюватись на таких засадах:

- формується спеціальний орган, який включається до діючої організаційної структури за лінійно-проектним (програмним) принципом як один з відділів апарату управління, або має вигляд координаційної ради або комісії, до складу якої входять представники виконавців і співвиконавців;
- наділяється спеціальними повноваженнями діючий підрозділ (наприклад, відділ стратегічного планування або досліджень і розробок — залежно від характеру більшості керованих програм).

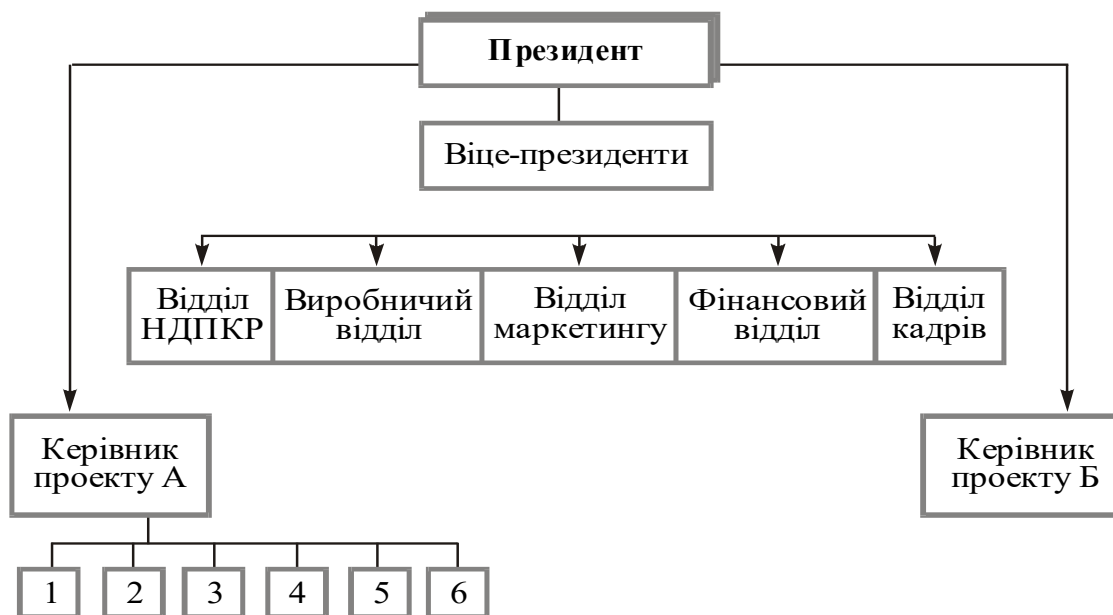


Рис. 11.5. Проектна структура (фрагмент): 1 – адміністративна група; 2 – група з кадрів; 3 – фінансова група; 4– група зв'язку із замовником; 5 – інженерно-конструкторська група; 6 – виробнича група

### Фактори вибору організаційної структури

Вибір тієї чи іншої організаційної структури залежить від цілого ряду факторів:

- розмір і ступінь розмаїтості діяльності, властиві організації;
- географічне розташування організації;
- технологія;
- динамізм зовнішнього середовища;
- ставлення до організації з боку керівників і співробітників організації;
- стратегія, реалізована організацією.

Не існує *ідеальної* організаційної структури. Усі базові структури мають свої *сильні* і *слабкі* сторони відносно стратегії. І для того, щоб упорядкувати

роботу з приведення структури відповідно до стратегії на належному рівні, виконавці повинні вибрати базову структуру, при необхідності модифікувати її, щоб вона відповідала специфіці діяльності компанії й потім доповнити цю структуру всіма механізмами координації та комунікації, що вимагаються для ефективного виконання стратегії компанії.

У реальній дійсності часто необхідно брати до уваги:

- існуючі відносини співвідпорядкованості;
- внутрішню політику;
- психологію особистості й інші особливості. Однак завжди повинні превалювати фактори, що визначають співвідношення "стратегія - структура".

Різні ланки (служби, підрозділи) по-різному змінюються зі зміною факторів середовища. У кожному конкретному випадку керівникам доводиться приймати рішення, які саме зміни треба здійснити в організаційній структурі.

Г. Мінцберг на основі багаторічних досліджень дійшов таких висновків щодо організаційної структури:

а) різні частини організаційної структури по-різному «відповідають» на зміни у середовищі й можуть змінюватись різними темпами;

б) дослідження цих «відгуків» дає інформацію про наявну ситуацію в організаційній структурі (в тому числі про цільову орієнтацію та відповідність новим вимогам середовища), виявити організаційні «точки росту» та підрозділи, що «відмирають»;

в) використання фактичних і нормативних комуніграм та соціограм дає змогу більш ґрунтовно визначати співвідношення стратегічних, тактичних та оперативних завдань, які потрібно розв'язувати для ефективного впровадження стратегічних змін.

І. Ансофф розглядав зв'язок між характеристиками організаційної структури та можливими реакціями, на які вони здатні після змін у середовищі.

Реакція організаційної структури – це якість і тип змін, які спроможне здійснити підприємство, що використовує той чи інший вид структури, під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів.

Розрізняють виробничу, конкурентну, стратегічну, інноваційну, підприємницьку та адміністративну реакції. Кожну з реакцій можна визначити за діями, що відбуваються на підприємстві в межах його організаційної структури. Далі наведено характеристики кожної з реакцій:

- **виробничої** – стандартизація діяльності, спеціалізація, підвищення продуктивності, зниження витрат і мінімізація чисельності, децентралізація оперативних рішень, ефективне використання виробничого потенціалу;

- **конкурентної** – оптимізація прибутків у короткостроковій перспективі, об'єднання виробничо-збутових ланок, реакція на попит, універсалізація та інтеграція;



- **стратегічної** – забезпечення довгострокового існування підприємства, оптимізація прибутків у довгостроковій перспективі, самооновлення на основі передбачення та формування майбутнього, адаптація до майбутнього на основі системи стратегій, гармонізація видів діяльності;
- **інноваційної** – оптимізація розробок нововведень, довгострокова прибутковість і зростання, стратегії маркетингу в окремих напрямках формування науково-технічного потенціалу;
- **підприємницької** – пошук і реалізація «прибуткових ідей», балансування різних напрямків діяльності, розвиток зовнішніх комунікацій;
- **адміністративної** – забезпечення керованості на основі досконалих інформаційних технологій, вдосконалення роботи всіх ланок управління, розширення сфери впливу за межі підприємства завдяки створенню великих організаційних формвань.

На сучасному етапі розвитку економіки України підприємству найчастіше потрібна складна система реакцій, тому організаційні структури, щоб адаптуватись та своєчасно відреагувати, відходять від класичних ознак і поєднують різні організаційної структури (наприклад, створюють філіали або матричні структури). Особливо це характерно для великих підприємств, яким потрібно зберегти певний рівень керованості, яку дає централізація, з поєднанням гнучкості та адекватності реакцій на нестале складне середовище, що може забезпечити лише децентралізація.

### **10.3. Створення організаційної культури для підтримки стратегії підприємства**

Використання нової концепції управління організаціями значно підвищило конкурентоспроможність організацій та створило новий фактор конкурентної боротьби. Введення в теорію і практику управління концепції «організаційна культура» дозволяє віднайти додатковий потенціал конкурентоспроможності організацій в короткостроковій та довгостроковій перспективі. Накопичений досвід ефективності управління на основі корпоративної культури дозволяє використати найкращі її зразки та моделі. Саме вибір, впровадження та культивування найкращих зразків поведінкової практики на постійній основі покладена на організаційну культуру. Вона впливає на мотивацію праці, ступінь супротиву змінам, виникнення та розв'язання конфліктів, лідерства та ін.

На відміну від організаційної структури, яка є скелетом, остовом компанії, організаційна культура є її душею, що встановлює невидимі важелі направляючої дії на персонал для реалізації стратегічних задач. На сьогодні є розуміння, що організаційна культура є системоутворюючим фактором успішності сучасних компаній, що визначається в значній мірі особливостями її поведінки, розвитку, успіху, але також і поразки. Головним в організаційній

культури є те, що вона здатна зменшити ступінь колективної невизначеності, забезпечити цілісність за рахунок цінностей і норм, що розділяються колективом організації, а також створити прихильність до загальної справи.

Розгляд організації як культурного феномену дозволяє зосередити увагу менеджменту на посиленні ролі людського фактору наряду із традиційними (структурними, інформаційними, адміністративними тощо) організаційними механізмами – ідеології, цінностях, нормах. Представлення організації з культурологічної позиції дозволяє по іншому розглядати її взаємодію із зовнішнім середовищем, оскільки поведінка організації та її стратегії в значній мірі обумовлюються факторами культури. Підвищена увага до проблематики організаційної культури на сучасному етапі пов'язується багатьма теоретиками і практиками управління з наявністю специфічних факторів, що притаманні сучасній економіці, а саме: наявністю неефективних технологій управління персоналом, високою плинністю кадрів, страйками та іншим, наряду із посиленням регулюючих інститутів, потрясінь на ресурсних ринках, державних та політичних криз.

В XXI столітті назріла необхідність створення принципово нової основи управління компаніями через пошук додаткового потенціалу їхньої конкурентоспроможності та розширення прогнозування ситуації на глобальному, галузевому та організаційному рівнях в короткостроковій та довгостроковій перспективі. Організаційна культура в системі корпоративного управління сьогодні розглядається в якості важливого ресурсу та інструменту досягнення цілей корпоративної стратегії, інновацій, змін та мінімізації ризиків. Організаційна культура виступає об'єднуючим чинником персоналу всіх рівнів та категорій компанії для підтримки реалізації її стратегічних планів, а її тип детермінується формуванням та розвитком соціально-економічних систем.

Розробка концепції культури організації бере свій початок з початку 80-х років минулого століття в США під впливом трьох наукових напрямків: досліджень в сфері стратегічного управління, теорії організації та дослідження організаційної поведінки. Корпоративна (організаційна) культура поєднує цінності і норми, властиві для організації стиль і процедури управління, концепції технологічного та соціального розвитку. Культура визначає межі, в яких можливе прийняття рішень на кожному ієрархічному рівні та можливості використання ресурсів. Під впливом корпоративної культури складається поведінка окремих її членів. В її основі лежать як потреби особистості, так і потреби організації. Вплив корпоративної культури на діяльність організації проявляється в наступних формах:

- ототожненні співробітниками власних цілей з цілями організації та організацією в цілому через сприйняття її норм і цінностей;
- реалізацією норм, що сприяють досягнення цілей;
- формуванні стратегії розвитку організації;

- єдності процесу реалізації стратегії та еволюції корпоративної культури під впливом вимог зовнішнього середовища.

Корпоративна культура має зовнішню та внутрішню сторони. Зовнішня сторона проявляється через зв'язок місії та відповідності цілей і методів управління організації, а зовнішня – через відносини з клієнтами, партнерами по бізнесу та творчого розвитку компанії. Внутрішня сторона корпоративної культури полягає в інтеграції співробітників, можливості передбачення їхньої поведінки, розширенні можливостей регулювання та координації діяльності.

*Організаційна культура* складається з комплексу взаємопов'язаних факторів (досвід минулий та нинішній, структурні та соціально-психологічні, національно-культурні характеристики, а також погляди, цілі, потреби та цінності людей, що працюють в організації). *Приклад: менеджери компанії McDonalds постійно підкреслюють важливість чотирьох основних понять, що характеризують стиль компанії: якість, сервіс (швидкий), чистота, рівень цін. Персонал компанії повинен постійно звертати увагу на деталі і шляхи забезпечення чотирьох основних складових бізнесу компанії.*

Вперше словосполучення «корпоративна культура» використав в ХІХ ст. німецький фельдмаршал Г. Мольтке, як військовий термін, що визначав взаємовідносини в офіцерському середовищі. В кінці ХХ ст. С. Роббінс розглядає організаційну культуру як «соціальний клей», що сприяє цілісності організації на основі стандартизованих і таких, які розділяються всіма членами організації (ціннісні установки, норми та поведінкові моделі).

В теоретичному наробку існує безліч визначень категорії «організаційна культура», але всіх їх об'єднує розуміння останньої як ідеології управління, що виражає основні цінності організації, спрямовані на підвищення ефективності трудового потенціалу організації. Найбільш повне визначення «організаційної культури» дають наступні вчені:

- «комплекс базових припущень, розроблених групою осіб для оволодіння здатністю протидії проблемам зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції у довгостроковій перспективі» (Е. Шейн);
- «унікальна сукупність норм, цінностей, зразків поведінки, які визначають спосіб об'єднання груп та окремих особистостей в організацію для досягнення поставлених цілей (Д. Елдрідж, А. Кромбі);
- «загальні для всіх і відносно усталені погляди, відносини і цінності, що існують всередині організації» (П. Добсон, А. Уильямс);
- «сукупність поведінки, символів, ритуалів і міфів, які відповідають цінностям, які розділяють персонал організації і передаються новим членам як життєвий досвід» (С. Мишон, П. Штерн);
- «система уявлень, символів, артефактів, цінностей і зразків поведінки, що розділяються всіма членами організації» (Н. Леметр).

- «детермінантами організаційної культури виступають національна, побутова та бізнесова (управлінська) культури, що дозволяє розглядати її як системне утворення, що формує загальну культуру» (С. Барков).

Узагальнюючи підходи провідних вчених можна зробити наступні висновки щодо складових організаційної культури: :

- **філософія**, що задає сенс існування організації і її відношення до співробітників і клієнтів;
- **домінуючі цінності**, на яких базується організація, що належать до цілей її існування або засобів досягнення цілей;
- **норми**, поділювані співробітниками організації, як визначальні принципи взаємин в організації;
- **правила**, відповідно до яких ведеться гра в організації;
- **клімат**, що існує в організації й виявляється в тому, яка атмосфера в організації і як члени організації взаємодіють із зовнішніми суб'єктами;
- **артефакти** – видимі і усвідомлені аспекти організаційної культури, які люди бачать і відчують. Вони включають такі аспекти як робоче середовище, тон, усна і письмова мова спілкування, манера спілкування між людьми на нарадах, по телефону, електронному листуванні, гостинність тощо.
- поведінкові **ритуали**, що виражаються в проведенні певних церемоній, у використанні певних виражень, знаків, символів тощо;
- **символи** – своєрідні коди культури, її знакові системи, що сприймаються людьми, творить саму культуру і людину як культурну істоту. Символи – це слова жести, речі та знаки, мода і признаки приналежності до певного кола людей. До найбільш значимих символів відносяться:
- **міфи** – перекази, розповіді про яскраві події в житті членів організації (іноді дуже гіперболізовані або навіть вигадані), які закріпилися та ідентифікувалися з образом керівника організації, її яскравих особистостей, що надають їй образу неповторності.
- **табу** – це речі, про які в організації, як правило, не говорять (розмір заробітної плати, особисте життя працівників, стан здоров'я, відношення в сім'ї, плани на майбутнє, членство в релігійних організаціях, політика).

Формування і зміна організаційної культури відбувається під впливом багатьох факторів. Один із визнаних фахівців у галузі організаційної культури, Едгар Шейн, вважає, що існує п'ять первинних і п'ять вторинних факторів, які визначають формування організаційної культури. За його концепцією до **первинних** належать такі фактори.

1. Точки концентрації уваги вищого керівництва.

2. Реакція керівництва на критичні ситуації, що виникають в організації.

3. Ставлення до роботи і стиль поведження керівників. Керівники займають особливе положення в організації і на них звернена увага співробітників, стиль їхнього поведження, їхні відношення до роботи здобувають характер еталона для поведження в організації.

4. Критеріальна база заохочення співробітників. Члени організації, усвідомивши те, за що вони одержують винагороду чи покарання, досить швидко формують для себе уявлення про те, що добре і що погано в даній організації.

5. Критеріальна база добору, призначення, просування і звільнення з організації.

До групи **вторинних** факторів входять:

1. Структура організації.  
2. Система передачі інформації й організаційних процедур.  
3. Зовнішній і внутрішній дизайн, оформлення приміщень, у яких розташовується організація.

4. Міфи й історії про важливі події, особистості, що грали і грають ключову роль у житті організації.

5. Формалізовані положення про філософію і сенс існування організації.

Кожний із названих факторів формування організаційної культури вимагає використання визначених прийомів, що дозволяють досягати успіху при свідомому формуванні та зміні організаційної культури.

#### **Класифікація типів культур**

Сутність такої класифікації полягає в зіставленні культури своєї організації з визначеним типом організаційної культури, що сприяло б більш ефективному проведенню стратегічного аналізу.

**Типи культур за класифікацією Хенді (Handy, 1993).** *Хенді* припустив, що організаційні культури можна поділити на чотири великі групи:

- культури, засновані на владі;
- рольові культури;
- цільові культури;
- особистісно – орієнтовані культури.

**Культури, засновані на владі.** До цього типу можна віднести компанії, очолювані або дуже сильною особистістю, або невеликою, але впливовою групою. Типовим прикладом можуть бути організації, які виникли в результаті появи у засновників чуття. Стратегічні й багато тактичних рішень у таких компаніях приймаються централізовано, і тільки деякі функції передано іншим менеджерам. Якщо діяльність організації залежить від навичок і характеру особистості її керівника, то вона погано пристосована до змін зовнішнього середовища.

Культури, засновані на владі, типові для невеликих підприємницьких фірм (з менеджером-власником), а також для великих організацій, очолюваних керівником із харизматичними якостями.

**Рольові культури.** Цей тип культури притаманний для сталих організацій, традиційно діючих в умовах стабільності. Як правило, вони прагнуть до суворої ієрархії й базуються на встановлених процедурах, системах і прецедентах. Вони повільно реагують на зміни, оскільки сприйняття факту зміни потребує від них визначеного часу. Процес прийняття рішень також позначається повільністю.

Рольові культури звичайно присутні в традиційних бюрократичних структурах, наприклад у державних установах. Для такої структури характерний високий ступінь децентралізації, організація звичайно керується за допомогою правил і встановлених процедур.

**Цільові культури.** Цільовий тип культури належить організаціям, діяльність яких пов'язана не з повторюваними операціями, а з вирішенням короткострокових важливих завдань. Роботу здійснюють багатопрофільні мобільні команди, що володіють знаннями у сферах, важливих для завершення проекту. Під час створення команди дотримуються таких принципів: її невеликий склад, гнучкість, здатність легко роздивитися зміни й легко до них пристосовуватися.

Таким чином, цільові культури притаманні організаціям, діяльність яких спрямовано на виконання визначеної мети. Прикладом даної культури можуть бути консорціуми, що працюють над крупними проектами цивільного будівництва або гуманітарні місії, які працюють над медичними проектами в нерозвинених країнах.

**Особистісно-орієнтовані культури.** Цей тип культури існує передусім заради вигоди членів організації і, отже, рідко трапляється в комерційній сфері. Цей тип культури належить вченим спілкам, профспілкам, кооперативам, благодійним і релігійним організаціям.

Однак на практиці організації рідко можна віднести тільки до одного культурного типу. Як правило, вони поєднують риси двох культур або більше. Деякі диверсифіковані компанії мають підрозділи, які можуть відбивати всі типи культур. Крім того, культури можуть змінюватися у часі. Багато організацій створюються на основі влади, але в процесі розвитку починають тяжіти до ролевого типу.

**Типологія культур Майзла і Сноу (Miles and Snow, 1978).** Майзл і Сноу поділяють культури на типи залежно від того, як вони ставляться до стратегії. Ці відмінності в культурах важливо враховувати, тому що вони демонструють, як кожен тип культури реагує на різні стратегічні варіанти.

**Культури-захисники (defender cultures)** існують в організаціях, що діють на достатньо добре структуризованому ринку, і їх головним стратегічним завданням є поліпшення позицій на існуючих ринках. Для організацій з такою

культурою було б небажано розвивати нові ринки чи поширювати асортимент продукції (диверсифікувати продукцію). Основна цінність культур такого типу чудово спрацьовує в умовах сталих і достатньо розвинених ринків.

**Культури-розвідники** (prospector cultures) на відміну від перших постійно вишукують нові можливості для нових товарів та ринків і, отже, частіше створюють нестабільність і невизначеність. Ці культури значною мірою спроможні до створення нових ринків і нових товарів.

**Культури-аналітики** поєднують риси двох культур: розвідників та захисників. Вони спроможні поєднувати стабільність і нестабільність. Такі культури за одних обставин можуть бути консервативними, а за інших – достатньо гнучкими.

**Реактивні культури.** У таких культурах часто відсутня чітко сформульована стратегічна мета. Зміни у зовнішньому середовищі примушують їх розосереджувати свої сили. Вони не проводять ніяких інновацій і прагнуть перехопити досягнення своїх конкурентів. Надзвичайно важливо встановити, наскільки ціннісний ланцюжок підтримує існуючу стратегію компанії.

Організаційна культура уособлюється в людях — носіях елементів організаційної культури.

«Герої та лиходії» – це ролі, які виконуються різними людьми в організації, що є носіями культурних цінностей позитивного або негативного характеру, втіленням найкращих (найгірших) якостей і, внаслідок цього, служать (або ні) прикладами для наслідування. «Герої» персоніфікують місію та цілі підприємства, уособлюють його в зовнішньому середовищі, стимулюють інших робітників досягати успіху, наслідуючи «взірцям»; «лиходії» навіть коли вони не ототожнюються з конкретними особами, характеризують неприйнятні цінності та якості, з якими не погоджуються носії культури, і з якими ведеться боротьба.

Наявність виражених «героїв» та «лиходіїв» здійснює сильний вплив на формування, підтримку та розвиток ОК, тому, що вони персоніфікують «цінності, що поділяються» та сприяють іміджу необхідного змісту та типу. Ще одне значення має цей елемент ОК: з «героями» та «лиходіями» порівнюють конкретних робітників, насамперед – керівників, щоб визначити «їхню ціну» та відповідність їх стилю керівництва проголошеним цілям та цінностям.

*Церемонії, ритуали та свята* є символічні, систематизовані, цілеспрямовані та сплановані заходи, що включені у повсякденне життя людини. Всі вони є одночасними проявами проголошеної ОК, методами формування та підтримки ОК за рахунок залучення «новобранців» до «витоків» ОК підприємства, а також формування у них необхідного типу поведінки.

*Ритуали* – повсякденні прояви символічних заходів, що мають за мету нагадувати робітникам про характерні риси тієї поведінки, котру від них

чекають; проявляються у формі проведення зборів, нарад, співбесід різного типу тощо.

*Церемонії* – ушанування «героїв», прийнятих символів і проголошених норм, що служать для демонстрації соціально-психологічного кредо підприємства. Якщо церемонії добре розроблені та організовані, вони зміцнюють цінності, згуртовують колектив навколо героїв, формують позитивно спрямовану на цілі підприємства свідомість.

*Свята* – систематизовані церемонії, котрі призначені для планування яких-небудь визначних для підприємства дат або подій. Вони є способом згуртування колективу, а святкування – механізмами ототожнення себе та організації в цілому. Ось чому позитивний імідж дозволяє перевести нематеріальні чинники у матеріальні результати.

Стиль управління залежить від впливу багатьох об'єктивних та суб'єктивних факторів, однак формується під значним тиском організаційної культури та окремих її складових.

*Стиль управління* – являє сукупність характерних методів, прийомів та дій, що використовуються конкретним керівником у тій або іншій ситуації. Існує багато класифікаторів стилів керівництва, однак зараз найбільш поширеною є дослідження формування в діяльності конкретного робітника орієнтації «на задачу» або «на людину». В залежності від обраних орієнтирів, менеджер обирає ті або інші важелі керівництва.

*Комунікаційна мережа* базована на організаційній культурі є первинним, але неофіційним засобом зв'язків, носієм моральних норм та цінностей, встановлення неофіційної ієрархії, незалежно від посад та титулів. Організаційна культура, з одного боку тримається на цій комунікаційній мережі, а з другого – встановлює форму мережі та тип повідомлень, що нею передаються. Без цієї динамічної характеристики організаційної культури – вона не змогла б реагувати на зміни різного типу.

Впливаючи на свою організаційну культуру, керівники використовують владу. Найбільше можливостей для цього мають особи, наділені цією владою формально, тобто ті, хто займає певні посади в ієрархії управління. Обов'язок керівника – розуміння та підтримка позитивно спрямованої на стратегічний розвиток організаційної культури. У стратегічному управлінні зростають вимоги до менеджерів будь-якого рангу, оскільки «здоров'я» підприємства формується через об'єднання духовних і матеріальних цінностей, причому треба забезпечувати їхню ефективну взаємодію у довгостроковій перспективі.

#### **10.4. Мотивація персоналу в процесі реалізації стратегії**

Мотивація як основна функція менеджменту пов'язана з процесом спонукання себе та інших людей до діяльності шляхом формування мотивів поведінки для досягнення особистих цілей і цілей організації. Зміст функції



мотивації полягає у визначенні потреб персоналу та забезпеченні їх задоволення в організації; розробленні систем винагороди за роботу, що виконується; застосуванні різноманітних форм оплати праці; використанні стимулів ефективної взаємодії працівників у колективах і на підприємстві загалом.

За допомогою мотивації керівництво підприємства може вирішувати такі завдання:

- залучення й утримання в організації кращих спеціалістів;
- визнання діяльності працівників, які досягли значних результатів, з метою подальшого стимулювання їх творчої активності;
- демонстрація ставлення керівництва до високих результатів праці;
- популяризація результатів праці кращих працівників;
- застосування різноманітних форм визнання заслуг;
- покращання морально-психологічного стану працівників через відповідну форму визнання;
- забезпечення підвищення трудової активності колективу підприємства.

До основних елементів мотиваційного процесу належать:

- потреби особистості;
- мотиви діяльності;
- стимули як зовнішні важелі впливу на людину;
- спрямованість, установки, інтереси, схильності особистості тощо.

Джерелом активності людини є її потреби. Вони спонукають діяти певним чином і у певному напрямі. *Потреба* – почуття нестачі чогось, об'єктивно необхідного для підтримки життєдіяльності та розвитку організму, особистості й соціальної групи. Потреби неможливо спостерігати чи вимірювати. Про їх існування можна робити висновки тільки за поведінкою людей. Психологи визначили, що потреби є мотивом до дій щодо досягнення певних цілей. Залежно від одержаного результату потреби можуть бути задоволені, частково задоволені чи не задоволені, а людина відчуватиме спокій, радість, напруження, роздратованість чи інші почуття.

Потреби людей різноманітні, але мають загальні особливості:

- людські потреби завжди предметні, тобто спрямовані на щось конкретне;
- потребам властиві розвиток і різноманіття;
- більшість потреб людей циклічні, тобто виникають знову і знову: дуже важко знайти потребу людини, яку вдалося б задовольнити раз і назавжди;
- більшість своїх потреб люди задовольняють тільки за допомогою використання певних предметів.

Наступним елементом мотиваційного процесу є мотиви діяльності. *Мотиви* (лат. *movere* – тягнути, штовхати) – переважно усвідомлювані спонукування

особистості до діяльності, які пов'язані із задоволенням певних потреб; причини дій і вчинків людини. Мотиви виникають і формуються на основі потреб і майже одночасно з ними. У поведінці людини мотиви виконують три важливі функції – спонукання, спрямування і регулювання.

*Функція спонукання* полягає в тому, що мотиви зумовлюють поведінку і діяльність особи.

*Функція спрямування* полягає у виборі певної лінії поведінки. Вона залежить від стійкості мотивації, ієрархії, різноманіття і сили мотивів.

*Функція регулювання* полягає в тому, що поведінка і діяльність залежно від особливостей мотивації можуть бути спрямовані на реалізацію власних інтересів або інтересів колективу, підприємства, суспільства.

Діяльність людини спонукається, як правило, не єдиним, а кількома мотивами, що перебувають між собою в складному взаємозв'язку і створюють мотиваційну сферу особистості.

Важливе значення у мотиваційному процесі мають стимули. *Стимули* (лат. *stimulus* – загострена палиця) – зовнішні подразнювачі чи важелі впливу, які зумовлюють зростання інтенсивності певних мотивів і діяльність людини. Стимули – це певні блага (предмети, цінності), які забезпечують задоволення потреб при виконанні певних дій. Ними можуть бути винагорода, просування по службі, керівний вплив менеджера, відповідальність, страх, прагнення самореалізації тощо.

*Стимулювання* – процес використання конкретних стимулів для користі людини і організації; вплив на трудову поведінку працівника; створення особистісно значимих умов, що спонукають його діяти певним чином; вплив, спонукання, зовнішнє підштовхування до певних дій. За допомогою стимулювання створюються, з одного боку, сприятливі умови для задоволення потреб працівника, а з іншого – забезпечується трудова поведінка, необхідна для успішного функціонування підприємства.

Не менш важливими елементами мотиваційного процесу є спрямованість, установки, інтереси, схильності особистості тощо.

*Спрямованість особистості* – сукупність стійких мотивів, які забезпечують достатньо чітку орієнтацію поведінки, незалежно від конкретної ситуації. Виділяють три типи спрямованості особистості, які одночасно різною мірою є у більшості людей:

- спрямованість на взаємодію, співпрацю з колегами, працю в колективі;
- спрямованість на завдання, досягнення мети, успішне вирішення проблем і одержання реальних результатів;
- спрямованість на себе, на вирішення власних проблем, досягнення особистих цілей навіть за рахунок інших.

*Установки особистості* – суб'єктивні орієнтації людини на певні цінності та способи поведінки. Установки є механізмом стабілізації діяльності, звільняють людину від необхідності приймати рішення щодо власної поведінки в

стандартних ситуаціях, можуть виступати і як чинники, що уповільнюють і утруднюють пристосування працівника до нових умов.

*Інтереси особистості* – емоційні виявлення пізнавальних потреб людини, що виявляються у бажанні глибше ознайомитися із важливими для себе об'єктами, більше дізнатися, зрозуміти їх. Роль інтересів у мотивації значна, тому що вони сприяють ефективнішому вирішенню складних, але цікавих для виконавців завдань.

*Схильність особистості* – вибіркова спрямованість людини на окрему діяльність. Основою схильності є глибокі стійкі потреби людини в конкретній діяльності, бажання вдосконалювати вміння та навички, які пов'язані з цією діяльністю.

Існують три групи мотиваційних теорій :

- первинні, що розкривають специфічну "модель" людини-працівника;
- змістовні, що аналізують структуру і особливості впливу потреб і мотивів на поведінку особи;
- процесуальні, які вивчають вплив зовнішніх факторів на мотивацію.

*Змістовні теорії мотивації* аналізують структуру, зміст потреб, їх вплив на мотивацію людини до діяльності. Найбільш відомими змістовними теоріями є: теорія ієрархії потреб *Маслоу*; теорія існування, зв'язку і зростання *Альдерфера*; теорія набутих потреб *Мак-Клелланда*; теорія гігієнічних факторів *Герцберга*.

*Процесуальні теорії мотивації* аналізують, як люди розподіляють свої зусилля для досягнення визначених цілей і як вони реагують при цьому на вплив різноманітних зовнішніх чинників. Теорії цієї групи пояснюють, як потрібно впливати на працівників, щоб спонукати їх до результативної праці, дають менеджерам змогу розробити ефективну систему мотивації підлеглих. Найбільш відомими процесуальними теоріями мотивації є теорія очікувань *В. Врума*, теорія визначення цілей, теорія справедливості *С. Адамса*, теорія *Портера - Лоулера* та ін.

Мотивація у стратегічному управлінні орієнтується на поєднання змістовних і процесуальних теорій мотивації з акцентом на біхевіористські погляди *Д. МакКлелланда*, *Ф. Герцберга*, *В. Врума* та *Б.Ф. Скіннера*. Зі змістовних теорій мотивації запозичуються такі орієнтири, як «потреба у визнанні», «потреба в самореалізації» (*А. Маслоу*), «потреба у зростанні» (*К.Альделфера*), що дає змогу пов'язати індивідуальні та організаційні потреби.

Найпривабливішою для здійснення стратегічних дій є мотивація, побудована на «потребі в досягненні», що досліджувалася *Д. МакКлелландом*. Мотив «до досягнення» значною мірою є визначальним для економічного зростання та досягнення результатів. Це суто підприємницький мотив, який здатний підвищити динамічність організації через діяльність окремих працівників. Залежно від типів особистостей доцільно скористатися всім спектром мотивів, досліджуваних згаданими авторами: «потреба у владі», «потреба в належності», «потреба в навчанні» тощо.

Не викликає заперечень і необхідність існування у стратегічному управлінні винагород різних за змістом і механізмами застосування. «Теорія очікувань» В. Врума теоретично обґрунтовує те, що практично завжди інтуїтивно роблять менеджери різних рівнів:

- очікування винагороди більш значуще, ніж те, що відбувалося в минулому, і люди обирають ту чи іншу поведінку, орієнтуючись на майбутнє;
- винагорода тісно пов'язує поведінку з діями, необхідними для розвитку організації;
- різноманітність бажань людей та робіт в організації дає змогу побудувати гнучку систему винагороди;
- треба еквівалентно стимулювати зусилля, які людина витратила на досягнення певного результату.

Мотивація сприяє формуванню поведінки індивіда, групи або організації загалом. Стратегічну поведінку можна та потрібно свідомо формувати на основі певних стимулів, які, впливаючи на певний суб'єкт зовні, спрямовують його діяльність на досягнення певних цілей, створюють поведінкові норми, нормативи та межі діяльності. Ефективність процесу створення належної стратегічної поведінки залежить від системи компенсацій за докладання певних зусиль і дій.

Розрізняють такі види компенсації: позитивну, що зорієнтована на приємні наслідки від правильних, з погляду організації, дій; негативну, яка передбачає неприємні для суб'єкта заходи в разі його «неправильних», з погляду організації, дій; покарання та «гасіння», що означає припинення позитивної компенсації у відповідь на «неправильні» дії з метою їх припинення (без негативної компенсації та покарання).

У процвітаючих організаціях стратегічні дії намагаються пов'язати переважно з більш позитивними, аніж з негативними мотиваторами, оскільки лише тоді, коли співробітництво зорієнтовано на об'єднання індивідуальних зусиль для досягнення загальних цілей, можна отримати очікуваний результат і створити умови для продовження ефективної спільної діяльності. У протилежному разі наслідком може стати конфронтація, що означає невиконання однієї з ключових характеристик стратегій: її не можливо обґрунтовано розробити і реалізувати в умовах конфлікту.

Систему винагороди, яка має сприяти стратегічним змінам в організації, створюють на таких засадах:

- заохочення до підприємницького ризику («невдача» не обов'язково буде каратися);
- нагорода цікавою, перспективною діяльністю;
- зв'язок результатів впровадження стратегічних змін з комплексом винагород (фінансових і нефінансових);

- визначення місця виконавця в організації після впровадження змін, тобто розробка індивідуальної «кар'єрної стратегії».

Сама організація не заохочує і не карає, це роблять люди виходячи із існуючих формальних і неформальних організаційно-правових норм та нормативів, прийнятих в організації. Керівники мають стимулювати ентузіазм, гордість за здійснену та якісну роботу менеджерів усіх рівнів, а також усіх виконавців на пошуки шляхів і заходів якнайкращого та найефективнішого досягнення стратегічних цілей, що можна здійснити лише за наявності системи мотивації певного типу.

### **10.5. Мета та завдання стратегічного контролю**

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

Основні етапи стратегічного контролю:

- 1) визначення органів контролю та механізмів його застосування;
- 2) визначення стандартів і норм для забезпечення об'єктивності оцінок;
- 3) установаження правильності виконання робіт, передбачених планами різного типу;
- 4) порівняння досягнутих параметрів робіт з встановленими стандартами та нормами;
- 5) прийняття коригуючих заходів.

Контроль – необхідний елемент забезпечення досягнення організацією поставленої мети. Процес контролю складається з установаження стандартів, виміру фактично досягнутих результатів і проведення корекції в тому разі, якщо досягнуті результати істотно відрізняються від установажених стандартів.

Контроль відповідатиме своєму призначенню, якщо керівники будуть виконувати в процесі його організації такі рекомендації:

1. Визначте об'єкт контролю (робота, виконавець, процес тощо).
2. Розробіть вимоги до параметрів об'єкта контролю (планові показники, нормативи, стандарти).
3. Визначте основні види контролю (вхідний, поточний чи заключний), його форми і «відповідальних» (самоконтроль, взаємоконтроль, за допомогою спеціальних контролерів, централізований чи децентралізований) та методи.
4. Розробіть систему контролю, що виходить за межі суто поточних чи результуючих кількісних параметрів, з метою забезпечення посадових осіб і виконавців інформацією для виявлення причин успіху/невдачі виконуваних робіт.
5. Розробіть плани-графіки (в зручній для конкретного підприємства формі) виконання контрольних заходів.

6. Перевірте надійність функціонування «зворотного зв'язку» між органами керівництва та об'єктами контролю щодо своєчасності, надійності та змісту отриманої контрольної інформації.

7. Забезпечте аналіз отриманої інформації й розробку своєчасних коригуючих заходів.

Зміни, які проводяться в процесі виконання стратегії, мають назву *стратегічних змін*. Різні організації демонструють різні підходи до змін. Тут можна провести аналогію з людьми. Одні з них консервативні й організують своє життя так, щоб звести зміни в ньому до мінімуму. Такі люди, як правило, лякаються змін і чинять їм опір. Іншим швидко все набридає, і вони шукають нові цікаві проблеми, нову роботу і т.д. В організаціях існує такий самий спектр відносин.

*Інерція як перепона для змін.* Інерція – термін, запозичений з фізики. До тіла необхідно застосовувати силу, щоб подолати його статичність і примусити рухатися. При цьому розмір і форма тіла будуть грати важливу роль. Як приклад зрівняйте інерцію футбольного м'яча і потягу.

Так само різні організації мають менеджмент з різним ступенем інерції. Одні легко реагують на зміни, інші – більш з небажанням. Готовність до змін може залежати від культури організації, її розмірів, існуючої структури, виду продукту, який вона виробляє, від її позиції на ринку і навіть від її віку (тобто від того, як довго вона існує в даному вигляді). Для реального розвитку підприємства найважливіше значення має швидкість змін. Швидкість змін визначається самостійно керівництвом або з допомогою консультантів – експертів. Головним в управлінні розвитком виступає вміння бачити стан цілей діяльності підприємства в динаміці. У сучасному підприємстві ціль – це напрямок, а не пункт призначення, тому для її досягнення потрібні постійна готовність до змін і реагування на потреби внутрішніх та зовнішніх змін.

Стратегічні зміни, якщо вони вірно проводяться вірно повинні винні мати системний характер. У силу цього вони стосуються всіх сторін підприємства. Але можна виділити два зрізи підприємства, які є основними під час проведення стратегічних змін:

- *перший зріз* – організаційна структура;
- *другий зріз* – організаційна культура.

*Необхідність* стратегічних змін виникає перш за все стану змін у зовнішньому середовищі. І.Ансофф дає визначення причин необхідності змін в стратегічному портфелі так: «..зміни в стратегічному портфелі необхідні у випадку наявності значних змін на ринках (та/або в технологіях виробництва), які обслуговує підприємство». Такі зміни є *поступовими*, коли вони відбуваються логічно і пов'язані з відносно незначними відмінностями в початковому портфелі стратегій. До 50-і років ХХ ст. це визначення в повному обсязі задовольняло потреби розвитку підприємств, бо логіка зростання виробництва не мала необхідності в створенні здібностей, можливостей та стимулів для *спонтанних*

змін. Зміни є *переривчастими* (спонтанними), коли вони не дотримуються історичної логіки розвитку підприємства і являються собою новий стан за одним з трьох вимірювань: географія ринку, ринкова потреба, технологія товару (послуги).

Концепція стратегічного управління відображає стратегічне управління як процес безперервного управління змінами на підприємстві, що починається з моменту початку впровадження стратегічного управління в практику підприємства.

У будь-якому процесі змін можна виділити чотири основні етапи:

- *перший етап* – виникнення у суб'єктів зміни почуття незадоволеності, а це сприятиме появі мотивації до змін;
- *другий етап* – підготовка змін, що припускає залучення суб'єктів змін до процесу розробки «переходу» з одного стану в другий шляхом їх інформування, проведення консультацій, семінарів, тощо. Залучення до процесу розробки змін дозволяє суб'єктам змін відчувати те, що вони будуть реалізувати на практиці власні ідеї;
- *третій етап* – саме зміни, які здійснюються. мої участі в процесі суб'єктів змін. Пряме залучення — одмінна умова успіху будь-яких змін, бо суб'єкти змін будуть, по-перше, мати розгорнуту інформацію про процес змін, по-друге, вони не будуть здійснювати опір самі собі;
- *четвертий етап* – етап, на якому створюються умови для закріплення змін, що здійснюються. Звичайно, на цьому етапі доопрацьовуються формальні процедури, які раніш не могли бути створені через високий ступінь невизначеності.

Під час управління змінами звичайно виникають дві основні проблеми:

- індивідуальний і груповий опір;
- проблема контролю може викликати часткову або повну дисфункцію

системи організаційного контролю, яка виникає головним чином тому, що більшість формальних організаційних механізмів призначено для роботи підприємства у відносно стабільному стані, а не в стані переходу.

**Опір змінам** – це багатогранне явище, яке проявляється у формі непередбачуваних відстрочок, протидій, додаткових витрат і нестабільності процесу стратегічних змін. Будь-яка стратегія впроваджується як правило в умовах опору змінам, причому він трансформується по формі прояву у процесі розробки нової стратегії, на етапах проектування, впровадження, коригування, переходу до іншої стратегії.

*Опір змінам на етапах:*

- 1) *розробки стратегій* має вигляд боротьби старих і нових ідей, поглядів, підходів, цілей та напрямків розвитку організації та /або окремих її частин;
- 2) *проектування* послідовності дій (розробки планів) – виявляється в різних оцінках щодо доцільності вибору та наявності ефективного варіанту здійснення стратегій (зокрема, наявності техніко-технологічних рішень);

3) *впровадження* – у розбіжності в усвідомленні необхідності та можливості сприйняття стратегії організацією і забезпечення (без викривлень) її реалізації. В цьому випадку йде (або ні) процес «розмножування» усталених зв'язків, що іноді є синонімом косності. Навіть за умов, коли персонал усвідомлює необхідність стратегічних змін, вони не обов'язково зустрічають ентузіазм, демонструючи погане соціально-психологічне забезпечення стратегічного управління;

4) *коригування стратегії* – у боротьбі за повернення до старої системи, яка передувала стратегічним змінам з аргументами, пов'язаними з начебто помилковим вибором стратегій, що вже потребують коректив. Саме на цьому етапі існує можливість викривлення новаторської сутності стратегічного напрямку розвитку.

### ***Питання для самоконтролю та перевірки знань***

1. *Що таке стратегічні альтернативи та критерії їх вибору.*
2. *Які стратегічні альтернативи пропонує матриця Ансоффа?*
3. *Що визначає організаційна структура та яка її роль в процесі реалізації стратегії?*
4. *За яких умов функціонує елементарна організаційна структура?*
5. *За яких умов виникає функціональна організаційна структура?*
6. *В чому особливість побудови дивізійних структур?*
7. *В чому полягає складність управління матричними структурами?*
8. *Чи є проектна структура тимчасовою?*
9. *Які фактори впливають на вибір організаційної структури?*
10. *Які основні фактори формують організаційну культуру?*
11. *Фактори формування організаційної культури ?*
12. *Які існують класифікації культур організації?*
13. *Як організаційна культура уособлюється в людях?*
14. *Яку роль відіграє мотивація персоналу в процесі реалізації стратегії?*
15. *В чому полягають основні завдання процесу реалізації стратегії?*
16. *Які завдання вирішує стратегічний контроль?*



## **Лекція 12. Форсайт-методологія. Роль і значення форсайту в стратегічному управлінні.**

### **Зміст**

- 12.1. Історія виникнення та етапи становлення технології форсайт**
- 12.2. Сутність та зміст форсайту в стратегічному управлінні**
- 12.3. Переваги та методологія форсайта**
- 12.4. Характеристика методів, що використовуються при проведенні форсайт-досліджень**

### **12.1. Історія виникнення та етапи становлення технології форсайт**

Глобалізація, як новий етап цивілізаційного розвитку, охоплює зростання рефлексивності, складності й невизначеності. Людина своїми діями породжує загрози, які ставлять майбутнє цивілізації під сумнів. Часто практичні наслідки того або іншого наукового відкриття стають очевидними з певною тимчасовою затримкою. Висловлюються думки, що сам розвиток науки й технологій має бути процесом, що спрямовується, контролюється й визначається суспільними цілями й завданнями. У результаті цього в кінці ХХ століття посилюється інтерес до прогностичних розробок, орієнтованих на ХХІ століття. За цих умов передбачення стає як ніколи значимим, і в той же час як ніколи проблематичним, адже від успіху або неуспіху пророцтв безпосередньо залежить існування людства. Тому передбачення має бути невід'ємною складовою будь-яких сучасних досліджень.

Методи й інструментарії, використовувані в галузі передбачення, досить різноманітні. На одному полюсі зосереджені спроби комп'ютерного моделювання існуючих тенденцій та їх наслідків. З іншого боку, досить велика група методів, що ґрунтується на знаннях експертів, на розробці спеціальних процедур і прийомів роботи з експертами. Мета таких методологічних підходів – розглянути альтернативні можливості розвитку, сформулювати уявлення про переважні варіанти майбутнього. Успішність прогнозування залежить від таких умов: обсягу й якості інформації про прогнозований процес, об'єкт управління; правильності формулювання завдання прогнозування й обґрунтованості вибору способу його рішення; наявності необхідних обчислювальних засобів і обчислювального апарату відповідно до вибраного методу. Через відсутність цих умов прогнозування може стати неможливим. Найважливіше з них – формулювання завдання, оскільки воно визначає вимоги до обсягу й якості інформації, математичний апарат і точність прогнозу.

Сучасні технології прогнозування базуються на використанні різних математичних теорій, таких як: функціональний аналіз, теорія рядів, теорія екстраполяції й інтерполяції, теорія вірогідності, математична статистика, теорія випадкових функцій і випадкових процесів, кореляційний аналіз, теорія розпізнавання образів. Виходячи з високої невизначеності зовнішніх і

внутрішніх меж науково-технологічного розвитку при формулюванні завдань прогнозованих досліджень, а також для побудови можливих сценаріїв довгострокового розвитку, все частіше звертаються до можливості використання широко поширеної й активно використовуваної в розвинених країнах методології активного дослідження майбутнього – форсайту.

Вперше термін «foresight» вжив письменник фантаст Герберт Уеллс у 1930 р. Виступаючи на BBC він запропонував ввести особливу спеціальність – «професор передбачення», який, подібно історичу, буде аналізувати і знаходити застосування майбутнім технологічним відкриттям. Історично уперше форсайт виник у США – у 40-х роках ХХ століття авіабудівна компанія «Дуглас» вирішила застосувати метод «Дельфі» для прогнозування технологічного розвитку військової авіації. У результаті опитування фахівців цієї галузі виявлялося загальне рішення по запропонованих питаннях. Вже як технологія практичного застосування обґрунтованого передбачення, Форсайт був розроблений і застосований у 1950-ті роки в американській корпорації RAND, де вирішувалися завдання визначення перспективних військових технологій. Зіткнувшись з недостатністю традиційних прогностичних методів (кількісні моделі, екстраполяція існуючих тенденцій тощо), фахівці RAND розробили метод Дельфі, який став основою Форсайт-досліджень. З 1970-х років Форсайти науково-технічного прогресу почали проводитися за кордоном і на загальнонаціональному рівні.

Протягом 1990-х років методологія форсайту була вкрай популярною серед урядів західноєвропейських і східно-азійських країн з метою визначення пріоритетів проблем науково-технічної та інноваційної політики. Потім форсайт отримав розвиток в інших країнах ЄС, Латинській Америці. У Франції, Німеччині, Великій Британії, Скандинавських країнах і Нідерландах форсайт-дослідження проводяться на національному, регіональному, наднаціональному рівнях та для окремих організацій. Об'єктом сучасних форсайт-проектів у багатьох країнах світу є питання екології, охорони здоров'я і навіть кримінального судочинства.

Форсайт поступово став одним з найбільш ефективних інструментів інноваційної організації суспільства. Форсайт широко застосовується в передових країнах у державному управлінні, а також при розробці стратегій, проектів і програм регіонального та місцевого самоврядування. Як і будь-яке нове поняття, яке ще тільки «вбудовується» в систему уявлень про розвиток суспільства, Форсайт має багато визначень. Щоб краще уявити собі різне та спільне у підходах до Форсайта, нижче наводяться, на наш погляд, найбільш характерні погляди різних вчених та наукових інституцій на цю проектно-прогностичну технологію.

Зараз існує безліч визначень форсайта. Корпорації, країни, експерти, що займаються форсайтом, пропонують своє визначення, яке підкреслює і виділяє той або інший аспект форсайт-проекту. Дослівний переклад терміну «форсайт»

– це бачення майбутнього. За визначенням Б. Мартіна, форсайт є «процесом, пов'язаним з систематичною спробою зазирнути у віддалене майбутнє науки, технології, економіки й суспільства з метою визначення галузей стратегічних досліджень і технологій, які, ймовірно, можуть принести найбільші економічні й соціальні вигоди». Європейська асоціація трансферу технологій, інновацій і промислової інформації (CORDIS) у своїх програмних матеріалах виходить з того, що форсайт включає дії, орієнтовані на мислення, обговорення й окреслювання майбутнього. Прогнозування, оцінка технологій, дослідження майбутнього й інші форми форсайту – це спроба визначити довготривалі тренди й скоординувати на їх основі ухвалення рішень.

Програма співпраці ЮНІДО визначає форсайт як сценарне прогнозування соціально-економічного розвитку: можливі варіанти розвитку – економіки, промисловості, суспільства – у 10-20-ти річній перспективі. EU FOREN Guide – програма форсайта в Німеччині – розглядає форсайт як систематичний, спільний процес побудови бачення майбутнього, націлений на підвищення якості рішень, що приймаються зараз, і прискорення спільних дій. Ідеологія форсайта походить від конвергенції тенденцій сучасних розробок у галузі політичного аналізу, стратегічного аналізу й прогнозування. Форсайт – це комплексний механізм, що досягає результатів за рахунок поєднання усієї системи використовуваних методів. При проведенні форсайта можуть бути використані різні інструменти аналізу (у певних країнах – до десяти), роботи з інформаційними потоками, з експертним співтовариством тощо.

Форсайт – це процес, метою якого є визначення можливого майбутнього, створення його бажаного образу та визначення стратегій його досягнення. Більшість теоретиків та практиків Форсайта розглядають його як своєрідну комбінацію «продукту» (прогнози, сценарії, пріоритети) і «процесу» (встановлення зв'язків між усіма зацікавленими сторонами), що сприяє не тільки дослідженню майбутнього, але й досягненню консенсусу у суспільстві на базі планомірного діалогу між політиками, громадськістю, експертами, бізнесменами.

Є і зворотний форсайту інструмент – хіндсайт (hindsight), тобто це оцінка проєктів, що були невдалими в минулому, аналіз причин їх провалу – і це теж дає позитивні результати: якщо ми проаналізували причини провалу будь-яких програм, наприклад, розвитку технопарків, то ми маємо нагоду не повторити цих помилок у майбутньому; інакше кажучи, хіндсайт – це погляд назад, який, на наш погляд, також є важливим елементом у побудові форсайту.

## **12.2. Сутність та зміст форсайту в стратегічному управлінні**

Форсайт – доволі популярна в світі методологія управління, в основі якої лежать стратегічне планування та розуміння необхідності нести відповідальність за всі рішення не тільки в короткостроковій перспективі, а й у далекому майбутньому. Форсайт, інтегрований у систему стратегічного

управління фірми, є стратегічним форсайтом. Сучасні дослідження в галузі стратегування беруть початок в 1960-ті роки, коли науковці обґрунтували необхідність переходу від оперативного, поточного управління до стратегічного. Наступні покоління вчених розвивали як саму науку стратегування, так і її інструментарій та технології, зокрема форсайт-менеджмент.

Д. Коллінз (Jim Collins) і Д. Поррас (Jerry Porras), досліджуючи причини довгострокового успіху низки американських корпорацій, звертають увагу на те, що принципами наукового управління, фундаментальними елементами статистичного контролю якості, управління цілями, кращими практиками стратегічного планування володіють всі компанії. Але великими стають тільки ті з них, які мають власну *модель бачення (візію)*. Вона включає в себе дві важливі складові:

1) ключову ідеологію (*core ideology*), яка складається з ключових цінностей і ключового призначення (місії);

2) уявне майбутнє (*envisioned future*), яке обов'язково включає в себе цілі, що містять виклик для компанії, і чіткий опис результатів досягнення цих цілей. Бачення майбутнього означає образне представлення сенсу діяльності, уявну картину того, якою організації повинна стати і чого вона має досягти в майбутньому за тієї політичної, економічної, соціальної ситуації, яка склалася в країні.

Бачення – це не абстрактне бажання. Воно повинно будуватися на реальній основі і відповідати реальності. Ключовим принципом формулювання бачення бізнесу є правдоподібність. У формулюванні бачення має рахуватися думка співробітників; бачення повинно постійно підтверджуватися конкретними діями з боку керівництва. Бачення майбутнього, місію та цілі організації прийнято вважати стратегічними орієнтирами її розвитку. Знання можливих змін зовнішнього та внутрішнього середовища організації, особливостей їх впливів та ризиків є обов'язковою передумовою ефективного стратегування. Для одержання такої інформації організації можуть використовувати різноманітні методи й канали комунікацій і надходження інформації. Найважливішими з них є прогнозування та наукове передбачення (форсайт дослідження).

*Прогнозування (forecasting)* (як довгострокове, так і середньострокове та короткострокове прогнозування) дає можливість на основі аналізу стану й поведінки господарської системи в минулому та вивчення сучасних тенденцій зміни факторів, що впливають на досліджувану систему, правильно визначити траєкторії, кількісні та якісні параметри розвитку системи в майбутньому, розкрити зміст ситуації, у якій опиниться система під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів. Прогноз повинен містити ймовірну оцінку майбутніх результатів і оптимальних шляхів розвитку системи, а також ресурсів і організаційних заходів, необхідних для його здійснення, з метою найкращого

використання накопичених знань для вибору пріоритетних напрямів її науково-інноваційного розвитку.

Тобто наукова думка рухається так: минуле – сучасне – майбутнє. Одне з найважливіших завдань прогнозування на рівні бізнес-організації – встановлення можливих варіантів її діяльності в майбутньому під впливом змін у її внутрішньому і зовнішньому середовищі, а також так званих порогових величин процесів економічного розвитку: виявлення можливих строків великих зсувів, що ведуть до якісних змін процесів, які вивчаються. Правильно розроблений прогноз розвитку певної галузі стає основою стратегічного та індикативного планування, програмування, наукового, фінансового, матеріально-технічного та кадрового забезпечення розвитку організації.

Для великих фірм особливої актуальності набули такі види технологічних прогнозів, як: технологічне обґрунтування (*Technology Assessment*) очікуваних структурних змін, їх можливих наслідків та загроз; технологічна розвідка (*Technology Intelligence*) у сфері стратегічних та проривних інновацій; технологічне прогнозування (*Technology Forecasting*) нових поколінь техніки і технологій, систем управління. Водночас прогнозування і прогнози повинні сприяти усвідомленню менеджерами наслідків рішень, які вони приймають.

*Форсайт* (від англ. foresight — погляд у майбутнє, передбачення) – це процес систематичного виявлення нових пріоритетних напрямів інноваційного розвитку та можливих технологічних перспектив, які за умови інвестування та організації систематичної роботи зможуть у довгостроковій перспективі істотно впливати на соціально-економічний розвиток країни, регіону, галузі або корпорації. У Кембриджському словнику англійської мови foresight визначено як уміння правильно судити, що буде в майбутньому, і планувати свої дії на основі цих знань. Форсайт є системним інструментом формування майбутнього. Мета форсайту – визначення можливого майбутнього, створення бажаного образу майбутнього, визначення стратегій його досягнення. Форсайт нерідко називають одним із методів прогнозування. Деякі автори використовують навіть поняття «форсайт-прогнозування». Але це не так. Форсайт будується на принципово інших методологічних підходах.

*По-перше*, логіка форсайту суттєво відрізняється від логіки прогнозування та є такою: майбутнє – сучасне – майбутнє. Методологія форсайту дає можливість ставити мету у вигляді бажаного очікуваного результату, потім оцінювати сьогоденній стан досліджуваного об'єкта та визначати можливості впливу на майбутнє з урахуванням ресурсів, які є і необхідні для розвитку. Причому форсайт – це робота з передбачення бажаного майбутньому, а не майбутнього взагалі.

*По-друге*, часові горизонти передбачення, здійснюваного за допомогою форсайту, як правило, більші ніж у прогнозування: передбачення здійснюється на перспективу 25-50 років, так краще видно глобальні тенденції розвитку, хоч їх і важко прогнозувати.



*По-третє*, на відміну від традиційного прогнозування, яке здійснюють науковці (у більшості країн світу існують спеціальні інститути або наукові центри прогнозування), до форсайту залучають широке коло експертів (інколи – декілька тисяч) із різних сфер діяльності. Важливою є міждисциплінарність експертів, оскільки дає можливість інтегрувати знання та експертні думки фахівців різного профілю – в галузі статистики, мікро- та макроекономіки, маркетингу, фінансів тощо, для визначення можливостей появи проривних технологій, нових продуктів і нових ринків. Великі фірми можуть опитувати також групи населення (жителів регіону, молодь тощо), які безпосередньо зацікавлені у розв’язанні досліджуваної проблеми. Головне – аби суспільство (керівники держави, місцевої влади, компаній, окремі фахівці та громадськість) було готовим спільно оцінити довгострокові перспективи розвитку, напрацювати спільне бачення майбутніх можливостей і загроз.

*По-четверте*, при проведенні форсайту використовуються різні методи – окремо або в комбінації. Їх групують у технологічні (технологічні карти, аналіз частоти згадувань, картирування основних процесів), сценарні (мегатренди, багатокритеріальний аналіз, сценарне планування, написання есе та інші), аналітичні (Дельфі, SWOT-аналіз і/або аналіз інформаційних потоків, екстраполяція) та експертні методи (методика фокус-груп або панелей експертів, мозковий штурм, робота експертних комісій, огляд літератури тощо). При цьому форсайт-дослідження практично завжди (на відміну від прогнозів) передбачають розроблення практичних заходів із досягнення стратегічних орієнтирів розвитку організації.

*По-п’яте*, форсайт базується на концепції багатоваріантності майбутнього, а його центром є сценарне планування подій з одночасною розробкою практичних заходів.

Форсайт зарекомендував себе як найефективніший інструмент визначення пріоритетних напрямів науки та технології, а також аналізу передумов, основних тенденцій, сценаріїв та чинників довгострокового економічного, соціального та політичного розвитку. За результатами форсайту формують масштабні національні та міжнародні дослідницькі програми, довгострокові стратегії розвитку економіки, науки, технологій, націлені на підвищення конкурентоспроможності, максимально ефективний розвиток соціально-економічної сфери.

Існують різні види форсайту. Виділяють такі різновиди:

- за видами – наднаціональний, національний, територіальний, регіональний і корпоративний;
- за баченням майбутнього – знизу вгору (bottom-up) або зверху вниз (top-down);
- за спрямованістю – технологічний, соціальний, економічний, стратегічний, галузевий.

### 12.3. Переваги та методологія форсайта

Переваги Форсайта в порівнянні з традиційними методами соціально-економічного прогнозування.

*По-перше*, Форсайт передбачає участь багатьох зацікавлених осіб (stakeholders) – представників різних верств суспільства не тільки у формуванні картини майбутнього, але й їх залучення до активних дій щодо реалізації ними ж передбачуваних змін. Ще раз підкреслимо, що метою Форсайта є не тільки підготовка «аналітичного прогнозу» за найбільш проблемними напрямками, - детальних сценаріїв або ретельно вивірених економічних моделей, але й докладання зусиль для того, щоб об'єднати зусилля основних учасників процесу змін, створити для них умови для консолідації та спільних дій на - випередження. Слід окремо наголосити на тому, що учасників такої соціальної взаємодії насправді троє – влада, бізнес та громадянське суспільство. Реалії сьогодення показують, що громадянське суспільство ще не може виконувати - функції повноцінного партнера влади та бізнесу. Між тим розвиток партнерства влади та бізнесу, поряд з впливом глобального громадянського суспільства, об'єктивно сприяє становленню громадянського суспільства.

*По-друге*. Не менш важливою складовою Форсайта є створення мереж висококваліфікованих і зацікавлених у діях по його реалізації експертів-учасників. Саме ці мережі експертів, що складаються з представників влади, - бізнесу, громадських інституцій і науковців взмозі сформулювати адекватну відповідь на політичні, економічні, соціальні та інші актуальні виклики. Оскільки експерти мають бути безпосередньо включені в процес реалізації Форсайту, передбачається, що вони мають необхідне передчуття щодо заходів попереджувального впливу і готові усвідомлено застосовувати наявні в їх - розпорядженні ресурси.

Методологія Форсайту базується на ряді принципів:

- принцип залучення полягає в залученні до участі у Форсайт заходах представників держави та бізнесу, наукового співтовариства й експертів різних науково-технічних напрямків;
- принцип комунікації полягає в організації мережевої взаємодії учасників у процесі Форсайт-заходів;
- принцип узгодженості полягає в необхідності злагодженої роботи всіх учасників Форсайту, спрямованої на досягнення консенсусу у різноманітті поглядів, експертних оцінок і вироблених сценаріїв майбутнього науково-технічного розвитку;
- принцип координації полягає в необхідності врахування економічних і соціальних змін в процесі визначення пріоритетів науково-технічного розвитку, а також в оцінці їх впливу на соціально-економічний розвиток;
- принцип системності передбачає організацію процесу Форсайту на основі структурування різноманіття експертних оцінок і думок;

- принцип різноманіття – це властивість різнорідності, мінливості і несхожості, яке відповідає сучасним вимогам розвитку інноваційних систем з урахуванням змін зовнішнього середовища.

У своєму розвитку методологія Форсайт-досліджень протягом останніх десятиліть зазнало цілого ряду змін, які виражаються в розширенні досліджуваних областей і кола учасників. На даний момент існують наступні напрямки Форсайт-досліджень.

Перше покоління Форсайту розвивалося стосовно прогнозу технологічного розвитку, яке ґрунтувалося на аналізі внутрішньої динаміки розвитку технологій вузьким колом експертів. Друге покоління Форсайт-досліджень отримало ринкову орієнтованість, в основі якої стоїть мета ув'язки технологічних прогнозів з їх впливом на конфігурацію і обсяг майбутніх ринків попиту й збуту. В даному випадку до складу Форсайт-проектів включаються представники наукового та виробничого секторів. Третє покоління Форсайт-досліджень характеризується значним розширенням кола учасників, а також параметрів і змін (включаючи науку і технологію, економіку і політику, соціальну сферу, захист навколишнього середовища, етичні та соціально-психологічні аспекти), щодо яких здійснюються спроби передбачення.

Організаційне забезпечення Форсайт-досліджень починається з розуміння того, що вони проходять три стадії:

- предфорсайт (*Preforesight Stage*),
- стадію власне Форсайту (*Foresight Stage*) і
- стадію Постфорсайту (*Post-foresight stage*).

Перша стадія Форсайту (Предфорсайт) характеризується тим, що ініціатори проведення Форсайту (*Stakeholders*) і користувачі його результатів (*Users*) визначилися з цілями і завданнями організації передбачення і джерелами його фінансування. На другій стадії – власне Форсайті задіюються всі сформовані організаційні інститути, працюють експерти, ведуться опрацювання, готуються документи, отримані в результаті обговорень, проведення семінарів, узагальнень проведених досліджень. В рамках виконання третьої стадії Форсайту (Постфорсайт) проводиться моніторинг виконання виділених сценаріїв передбачення, при необхідності проводяться повторні етапи досліджень, проводиться верифікація очікуваних подій.

Як правило, будь-яке Форсайт-дослідження починається з виділення області застосування (*Scope*), яка є найважливішим аспектом організації формування технології передбачення. Область використання інструментарію Форсайту включає наступні моменти:

- окреслення ключових питань для сфери застосування Форсайту;
- вибір виду Форсайту;
- обґрунтування вибору інститутів, які беруть участь в проведенні Форсайту;
- вироблення плану його формування.



Далі визначається коло потенційних користувачів результатами проведення Форсайту. Найважливішим елементом застосування Форсайту є визначення горизонту Форсайту (Time horizon), який представляє проміжок часу, на який орієнтується фіксація результатів передбачення або активного прогнозу. Виділяються дві основні часові межі: 20-30 років для процесів, які змінюються з тривалим циклом обороту, і 2-5 років для процесів, які змінюються з незначним оборотом.

Після прийняття рішення про проведення Форсайт-досліджень формується керуючий комітет (Steering committee), який визначає цілі, основні аспекти, методологію, робочу програму дій, стратегію і комунікації таких досліджень. Затверджується склад робочої групи, яка складається з експертів, формує область використання інструментарію Форсайту. Важливим організаційним аспектом проведення Форсайтдосліджень є визначення фінансових витрат, які можуть бути державними, приватними і змішаними в формі фінансових проєктів (Project financing).

Рішення про здійснення форсайту найчастіше приймає орган влади – міністерство, агентство тощо. Після прийняття рішення про початок форсайт проєкту в обраній сфері призначається керівник проєкту, окреслюються організаційна структура робочої (керівної) групи, коло потенційних користувачів результатами проведення форсайта. Як правило, робоча група складається з керівника, секретаріату, виконавчої групи та – іноді – з тематичних груп. Але її можуть становити лише керівник та виконавча група, а можуть – керівник, правління, секретаріат, виконавчий комітет, різні тематичні групи, консультативна рада. Функції виконавчого комітету та/або тематичних груп часто виконує залучена наукова установа. Секретаріат несе відповідальність за основну тематичну спрямованість дослідження, його планування і виконання, а також прийняття стратегічних рішень, затвердження структури і складу робочої групи.

Виконавчий комітет зазвичай відповідає за:

- відбір експертів та модераторів;
- розроблення плану і методів роботи, визначення інструментарію дослідження;
- управління та координацію дій;
- організацію і модерування тематичних робочих груп;
- аналіз результатів;
- огляд і підготовку звітів;
- підготовку рекомендацій за підсумками форсайту;
- поширення інформації про результати.

До компетенції тематичних груп входить розробка бачення та ідей, проведення дискусій і перевірка аналітичних даних, збирання інформації, а також підготовка анкет, проведення опитувань та здійснення пов'язаних з ними інструментів аналізу.

*Отже, етапи організації та проведення форсайту включають:*

Придатність або необхідність дослідження – етап прийняття рішення про проведення форсайту. Рішення, як правило, приймає орган влади. Параметри проєкту: після прийняття формального рішення щодо здійснення дослідження цей етап проєкту передбачає обговорення і прийняття основних структурних рішень. Відноситься до повноважень керівника проєкту та спонсора. Сфера застосування: вибір тем, які повинні бути досліджені, перспективи, які слід визначити в результаті дослідження.

Методологія: розроблення методології є вирішальним і складним етапом процесу передбачення. Відноситься до завдань виконавчого комітету або залученої організації. Управління: застосування правил управління будь-якими успішними проєктами, включає: визначення термінів, управління діями учасників, їхнім спілкуванням і, головне, самим процесом. Відноситься до повноважень усієї робочої групи.

Аналіз та оцінювання: Після того, як основні завдання дослідження будуть виконані, необхідно означити подальші заходи для ефективного використання результатів, обміну всіма набутими знаннями та здійснення моніторингу результатів..

За результатами форсайту приймають довготермінові рішення, наприклад, законодавчі акти, розробляють стратегії розвитку тощо. Але з часом умови змінюються, виникають нові фактори впливу на досліджувану сферу, які спричиняють необхідність зміни планів, законів і проведення нового дослідження. Оскільки на досліджувану сферу з часом можуть впливати нові фактори, дедалі частіше приймається рішення про впровадження певної форми безперервної діяльності із передбачення в країні, регіоні чи секторі. Це не обов'язково постійне проведення повномасштабного дослідження, можливий ряд дрібномасштабних вивчень окремих аспектів трендів розвитку, робота з певними установами або наборами користувачів. Відповідний підрозділ може організовувати регулярні зустрічі, підтримувати мережі, створені під час первинного форсайт-проєкту, надавати інформацію та здійснювати аналіз, що допоможе вчасно оновити звіти, внести зміни до планів, законодавства тощо.

Якщо рішення про проведення моніторингу результатів форсайту і впровадження безперервного процесу передбачення стосується національного рівня, то воно приймається або затверджується органом влади.

#### **12.4. Характеристика методів, що використовуються при проведенні форсайт-досліджень**

Важливим аспектом Форсайт-досліджень є коректний вибір і застосування інструментальних методів в залежності від рівня і спрямованості передбачення. Класифікація методів Форсайту:

1. За спрямованістю (пошукові та програмно-цільові методи). Характерними прикладами таких методів є методи Дельфі, дерева цілей, екстраполяції трендів, морфологічний аналіз та ін.

2. За способом оцінки (кількісні, якісні і змішані методи). Серед них широко використовуються статистичний аналіз, екстраполяція, побудова сценаріїв, мозковий штурм та ін.

3. За джерелом (експертні методи, аналітичні методи). Тут отримуємо поширені методи експертних оцінок, метод Дельфі, аналіз перехресних взаємодій, побудова сценаріїв, статистична інформація, огляди та звіти організацій про технологічний розвиток і т.д.

Для проведення сучасного форсайту розроблено багато методів, серед яких: огляд літератури; Делфі, експертні панелі, критичні технології, бібліометричний аналіз, патентний аналіз, інтерв'ю; майстерні майбутнього; форсайт-конференція; мозковий штурм; технологічна дорожня карта; розробка сценаріїв; SWOT-аналіз; PEST-аналіз; сканування горизонту (HS). Загалом методологія форсайту основана на цілеспрямованому виявленні та використанні знань експертів.

**Делфі.** В основу методу покладено: відбір та опитування значної кількості висококваліфікованих експертів (до трьох тисяч); створення експертних панелей за окремими напрямками науки і технологій; оцінку спеціально відібраних тем (найважливіших науково-технічних результатів) і розробку переліку тем – потенційних науково-технологічних досягнень, очікуваних у довгостроковій (25-30 років) перспективі, включаючи фундаментальні і прикладні дослідження, інноваційні товари та послуги, створювані на основі нових технологій. Експерти оцінюють актуальність кожної теми для розвитку економіки, суспільства, ресурси і потенційні бар'єри для їх практичної реалізації.

Метод дає можливість проводити опитування екстериторіально, зокрема, за допомогою електронної пошти. Аналіз проводиться за кількома етапами, результати обробляються статистичними методами та включають зведені оцінки за кожним тематичним напрямом, а також аналітичні огляди щодо найважливіших напрямів науки і технологій. Метод Делфі розроблено корпорацією RAND (1950-ті рр.) і широко застосовується в різних країнах світу.

**Експертні панелі.** Метод, у якому через рівні проміжки часу збирають дані в одній групі опитуваних. Панель формується з групи (12–20 осіб) спеціально підібраних людей (експерти, споживачі) або на базі організації, підприємства, галузі, яким пропонується протягом кількох місяців обміркувати можливі варіанти майбутнього щодо заданої тематики, використовуючи новітні аналітичні та інформаційні матеріали і розробки. Метою формування панелі є систематичне або періодичне отримання інформації про стан справ у регіоні, країні, тенденції наукових напрямів, сформовану ситуацію на ринку тощо.

Ефективне дослідження забезпечується кількісною і позиційною різноманітністю експертної панелі. Метод використовується майже в усіх форсайтах і може доповнювати інші підходи.

**Критичні технології.** Перелік критичних технологій формується на основі знань експертів, що мають найвищу кваліфікацію у відповідних галузях. До участі у форсайт-дослідженні за методом “критичні технології” зазвичай залучають не більше 200 експертів, а горизонт прогнозування може бути від 5 до 10 років. По передній перелік критичних технологій формується на основі експертних опитувань та інтерв'ю. Згодом цей перелік обговорюється у рамках спеціальних панелей і фокус-груп, де відбувається остаточний відбір і узгодження переліку критичних технологій. Іноді застосовується “еталонний аналіз”, який передбачає порівняння з іншими країнами або регіонами, що дозволяє співставити об'єкт форсайт-дослідження із рівнем світових лідерів, виявити ступінь відставання і розробити стратегію щодо прискорення технологічного розвитку в секторах із найбільшим інноваційним потенціалом. Основна мета методу – підвищення конкурентоспроможності економіки і розв'язання найважливіших соціальних проблем. Цей метод форсайту успішно використовується у світовій практиці, зокрема, у США, Франції, Чехії, Україні.

**Бібліометричний аналіз.** Дає змогу виявляти показники пріоритетності того чи іншого наукового напрямку, оцінити його значущість для вітчизняних і зарубіжних вчених за методом вивчення текстів та інформації, аналізом цитування та контент-аналізом. Застосування бібліометричного методу дозволяє одночасно охопити всі сфери науки та окремих її галузей (категорій), організацій, колективів, науковців тощо; проводити дослідження окремих об'єктів у динаміці та виявляти зв'язки між ними на широкому інформаційному матеріалі за рахунок використання світових баз даних.

Джерелом бібліометричної інформації служать наукометричні бази даних (бібліографічні, фактографічні або реферативні) і пов'язані з ними сервіси, основними з яких є такі: політематичні — Web of Science; Web of Knowledge; Scopus; Національна бібліотека ім. В.І. Вернадського (Україна); вузькоспеціалізовані: Inspec (Інститут електротехніки, Велика Британія); Medline (Національна бібліотека з медицини, США); Chemical Abstracts (Американське хімічне товариство); Compendex (компанія Engineering Information, США); Embase (компанія Excerpta Medica, Данія); Biological Abstracts (Міжнародна база даних реферативних журналів, США); National Science Indicators on Diskette (NSIOD) – кумулятивна статистична база даних Філадельфійського інституту наукової інформації. Отже, бібліометричні показники (число наукових публікацій за різними галузями знання і їх цитованість) дозволяють формувати уявлення про внесок учених різних країн як у загальносвітовий прогрес науки, так і в розвиток окремих наукових галузей, а також загальне бачення науково-технологічного розвитку. Тобто, метод бібліометричного аналізу сьогодні є важливим та необхідним при

визначенні пріоритетних напрямів науково-технічної діяльності, зокрема, в Україні.

**Технологічна дорожня карта.** Це досить широкий клас інтелектуальних методик, що дозволяють прогнозувати розвиток технологій. Метод розроблений компанією Motorola наприкінці 1970-х років. Основна його ідея полягає у створенні візуального представлення сценарію розвитку технологій, який фіксує можливі сюжети і точки критичних рішень. Тобто, це організація стратегічного планування з участю експертів, які представляють основні складові бізнесу — маркетинг, фінанси, виробничу інфраструктуру, технології, дослідження та розробки. Дорожня карта ілюструє етапи переходу від поточного стану до фаз у довгостроковій перспективі за рахунок синхронного розвитку технологій, продуктів, послуг, бізнесу і ринку. Залежно від об'єкта дорожнього картування виділяються:

- галузеві (ринкові, промислові) дорожні карти - сценарії розвитку галузі, індустрії (окремого ринку, сектору промисловості);
- корпоративні дорожні карти – сценарії розвитку окремого підприємства;
- технологічні дорожні карти – сценарії розвитку технологій і технологічного сектору;
- дорожні карти виробленого продукту – сценарії розвитку виробленого продукту або його лінії в часі.

Основною перевагою методу є вироблення узгодженого бачення довгострокових цілей розвитку галузі чи компанії.

**Горизонтальне сканування** (Horizon Scanning — HS). Це всебічна та систематична експертиза ризику, невизначеності та нових тенденцій для переформатування сприйняття і виявлення неявних та явних припущень щодо майбутнього. Поки немає точного значення терміна “сканування горизонту”, він використовується як загальний термін аналізу майбутнього із врахуванням можливого потенційного впливу тенденцій і розробок, що з'являються, на поточну політику і практику. HS допомагає урядовцям використовувати довгостроковий стратегічний підхід, робить поточну політику більш стійкою до різних умов майбутнього, розвиває нові ідеї при розробці урядової політики. Сканування горизонту здійснюється на міжурядовому рівні та допомагає уряду проаналізувати, чи підготовлений він належно до потенційних можливостей та загроз і забезпечує його стійкість перед майбутнім. При плануванні непередбачених обставин горизонтальне сканування допомагає управляти ризиками, враховуючи наперед малоймовірні, але потенційно важливі події впливу. Серед чинних методичних підходів горизонтального сканування найбільш прийнятним є метод розробки альтернативних майбутніх сценаріїв. При цьому метод сканування горизонту потребує довгострокових термінів і значних бюджетних коштів.

**Комплексний підхід.** Комплексність форсайту передбачає використання набору різних методів. Методологію як сукупність методів використовують із урахуванням цілей і завдань проекту. При цьому вибір методів обумовлюється такими основними ресурсами: бюджет проекту; кваліфіковані експерти; політична підтримка; необхідна інфраструктура; час.

**Вітчизняний досвід проведення прогнозних досліджень.** В Україні формування пріоритетних напрямів розвитку науки і техніки та інноваційної діяльності здійснює МОН на підставі довгострокових і середньострокових прогнозів науково-технічного та інноваційного розвитку. Ініціювання і замовлення прогнозних і форсайтних досліджень у галузі науки, технологій, інновацій покладено на Національну раду України з питань розвитку науки і технологій, створену з метою забезпечення ефективної взаємодії представників наукової громадськості, органів виконавчої влади та реального сектору економіки у формуванні та реалізації єдиної державної політики у сфері наукової і науково-технічної діяльності. Підготовка пропозицій щодо стратегічних пріоритетних напрямів і їх прогнозно-аналітичне обґрунтування здійснюються в рамках державних цільових програм прогнозування науково-технічного та інноваційного розвитку України.

Світовий і вітчизняний досвід свідчить, що вибір форсайтних методів є досить складним процесом, у якому часто переважають інтуїція, розуміння, імпульсивність, а іноді — недосвідченість і безвідповідальність практиків та організаторів. Тобто, цей процес є багатофакторним, і для забезпечення успішного форсайту він потребує відповідних знань, узгодженості, виваженості, політичної волі та відповідальності.

***Питання для самоконтролю та перевірки знань***

1. *Що обумовило виникнення технології форсайт?*
2. *Які існують визначення технології форсайта?*
3. *Яка основна мета форсайту?*
4. *Чим форсайт відрізняється від прогнозування?*
5. *Які існують види форсайту?*
6. *Які існують переваги форсайта в порівнянні з традиційними методами соціально-економічного прогнозування?*
7. *В чому полягає організаційне забезпечення Форсайт-досліджень?*
8. *На яких принципах заснована методологія Форсайту?*
9. *Надайте характеристику основних методів, що використовуються при проведенні форсайт-досліджень.*

## Лекція 13. Прогнозування та форсайт-практики в системі стратегічного планування

### Зміст

- 13.1. Поняття прогнозування та його суть.**
- 13.2. Функції, принципи та методи прогнозування.**
- 13.3. Класифікація прогнозів та їх характеристика.**
- 13.4. Методи прогнозування, їх класифікація.**
- 13.5. Форсайт-практики в системі стратегічного планування.**

### 13.1. Поняття прогнозування та його суть

В рамках кардинальних та динамічних змін, які відбуваються в Україні, стан підприємства в майбутньому багато в чому залежить від рішень, прийнятих сьогодні. Для чіткого виконання функцій управління економічними процесами, для правильного вирішення нагальних завдань, що постають перед керівниками, потрібно передбачити наслідки багатьох економічних явищ. Адаптація до швидких змін вимагає постійного корегування того, що робилося, і як воно робилося. Ефективним механізмом вирішення комплексу складних проблем виступає прогнозування на всіх ієрархічних рівнях управління. Про значну увагу до економічного прогнозування в Україні свідчить прийнятий Закон “Про державне прогнозування і розробку програм економічного і соціального розвитку України”.

Під **прогнозом** розуміють імовірне, науково обґрунтоване міркування про можливий стан об’єкта (процесу) у майбутньому або альтернативних шляхів і строків досягнення певних результатів.

**Прогнозування** (з грец. – знання наперед) – це процес розробки прогнозів на основі аналізу тенденції і закономірностей розвитку об’єкта (процесу). Прогнозування поєднує в собі два напрямки діяльності:

- *описує чого найбільш імовірно слід очікувати у майбутньому, тобто визначає можливі перспективи, стани, шляхи вирішення проблем майбутнього;*
- *визначає бажаний (можливий) стан розвитку явища під впливом цілеспрямованої діяльності.*

Відповідно до цього виділяють **пошуковий і нормативний** прогнози. *Пошуковий прогноз* має здебільшого теоретико-пізнавальний характер, не враховує цілеспрямованих дій з боку суб’єктів управління. Його завдання – з’ясувати, як розвиватиметься досліджуваний об’єкт у разі збереження існуючих тенденцій. *Нормативний прогноз* має управлінський характер, пов’язаний з можливістю прийняття на підставі отриманих знань управлінських рішень, здатних вплинути на досліджуваний об’єкт. Його розробляють на засадах наперед визначених цілей у зворотному порядку: від заданого стану в майбутньому до існуючих тенденцій та їх змін у світлі поставленої мети.

Прогноз носить імовірнісний характер, що певною мірою робить його схожим з гіпотезою. Проте прогноз порівняно з гіпотезою має значно більшу



визначеність, оскільки ґрунтується не тільки на якісних, а й на кількісних параметрах і тому дає змогу характеризувати майбутній стан об'єкта також кількісно. У процесі практичної діяльності слід пам'ятати про окремі особливості, зокрема про певну обмеженість можливостей технік прогнозування, як сучасних, що можуть бути усунуті по мірі розвитку прогностики, так і об'єктивних, що, напевно, не зможуть бути усунені ніколи.

Розглянемо основні з них.

1. Прогноз завжди містить в собі певну помилку, її наявність у прогнозі об'єктивна і не може бути усунена за допомогою найбільш досконалих технік і методів. Історично склалося так, що після певного періоду занадто оптимістичних очікувань, викликаних бурхливим розвитком прикладної математики та появою потужної обчислювальної техніки, наступила зворотна реакція – склався стійкий скептицизм щодо самої ідеї отримати корисні і досить надійні прогнози майбутніх подій. Це було викликано тим, що розвиток реальних подій не завжди був передбачений прогнозами; в той же час окремі прогнози так і не відбулися; спостерігалися занадто великі погрішності окремих прогнозів і т.д. Тут слід розуміти, що неможливо отримати зовсім вільний від помилок 100%-но точний прогноз. Цього не дозволяє сучасний стан прогностики і навряд чи буде реалізовано коли-небудь в майбутньому. Але це не має означати неможливість отримання корисної інформації від прогнозів і недоцільність їх побудови та використання.

2. Усі типи технік прогнозування, незалежно від того, чи базуються вони на обробці статистичних даних спеціальними методами, чи на думці окремого експерта, є екстраполяційними за своєю суттю. Це означає, що прогнози будуються на виявлених в минулому тенденціях розвитку. Саме тому виникає одна з найбільших проблем сучасної прогностики – обмежена можливість методів прогнозування передбачити в прогнозному періоді структурні (системні) зміни у тенденціях розвитку або у співвідношеннях між різними економічними процесами. Як показує практика, не існує методів, які б у довгостроковій перспективі стабільно давали точні прогнози глобальних змін краще за інших. Розуміння цього факту є також фундаментальним для оцінки можливостей та обмежень прогнозування.

3. Не існує універсальних методів, які б дозволяли отримувати більш-менш якісні прогнози, наприклад, обсягів продажу для довільної фірми за будь-яких умов. Вибір техніки прогнозування повинен спиратися перш за все на детальний аналіз поточної ситуації як всередині фірми, так і зовнішнього її середовища, а також історії її розвитку. Наприклад, не можна стверджувати “Задача отримання прогнозу продажу фірми вирішується застосуванням методу експоненційного згладжування”. Таке ствердження буде справедливим, але тільки в досить обмеженій кількості випадків.



4. Кожна техніка прогнозування спирається на певні припущення, що спрощують економічні реалії і дозволяють відкинути надлишкову інформацію та спростити спосіб отримання розрахункових результатів.

Наприклад, факторні моделі, які будуть розглянуті пізніше, передбачають, що досліджуваний економічний процес, наприклад, обсяг продажу фірми, на протязі досить значного періоду змінюється в середньому за однією й тією ж певною закономірністю.

Очевидно, не для кожної економічної задачі є припустимим використання такої методики, зокрема тоді коли прогнозисту наперед відомо, що характер динаміки процесу не має певної вираженої тенденції або має на досліджуваному інтервалі часу змінну тенденцію.

З іншого боку, одна і та ж методика може бути успішно запроваджена для різних типів задач – при умові коректного її використання. Розуміння механізму дії тієї чи іншої техніки прогнозування, усвідомлення її сильних та слабких сторін є ключем до формування рішення щодо можливостей її застосування в реальних ситуаціях.

Прогнозування служить базою для:

- **економічного програмування** – розробки державних документів, у яких передбачається здійснення окремо взятої частини плану розвитку країни або окремих галузей. За своїм змістом програми бувають науково-технічні, соціальні, житлові; за рівнем управління – програми дій уряду, національні, міжрегіональні, регіональні, цільові, комплексні.

- **макроекономічного планування** як механізму державного регулювання – цілеспрямованої діяльності щодо забезпечення динамічного розвитку суспільства, визначення основних параметрів економіки в майбутньому періоді й досягнення їх з найменшими витратами суспільної праці. Макроекономічне планування передбачає розробку й обґрунтування планових показників, які характеризують розвиток економіки в майбутньому, визначають взаємовідносини підприємницьких структур з державою, використовуючи важелі економічного впливу (податки, ліміти, квоти, державні замовлення та ін.).

**Прогнозування** – органічна частина процесу планування і тому його слід розглядати як всю сукупність перед планових досліджень, що мають мету визначити ті задачі, які повинні бути вирішені в наступному періоді, і найкращі шляхи та засоби вирішення цих задач.

**Прогноз** – це своєрідна розвідка майбутнього з урахуванням досвіду минулого і сучасного. Вивчення минулого і сучасного необхідно для виявлення стійких тенденцій, можливих змін багатьох показників, що дозволяє більш обґрунтовано забезпечити планування найважливіших показників діяльності підприємства. Прогнози ніби створюють наукову базу для планування, і плани в свою чергу повинні ґрунтуватися на висновках економічних прогнозів. Таким

чином, прогнози служать основним з видів інформаційного забезпечення внутрішньофірмового планування.

Багато фірм в наш час складають не один “жорсткий” варіант плану, а як мінімум три: мінімальний, оптимальний, максимальний. Мінімальний план визначає діяльність при найнесприятливішому розвитку подій; оптимальний – при “нормальному”; максимальний – при найбільш сприятливому. Багатоваріантний план дає можливість чітко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Багатоваріантність планування зумовлює велика кількість варіантів і критеріїв прогнозування.

Прогноз повинен відповідати на питання: “Що, якщо ...?”, а не бути одноваріантним. Тільки при наявності альтернативних варіантів прогнозу накопичується достатньо матеріалу для всебічного і обґрунтованого вибору того чи іншого шляху розвитку і прийняття оптимальних планових рішень.

Незважаючи на органічний взаємозв'язок між прогнозом і планом існують суттєві *відмінності*.

1. Прогноз може існувати самостійно, незалежно від плану. План без прогнозу не може бути складений на належному рівні, бо він в такому випадку трачає якісну та кількісну обґрунтованість.

2. Прогноз – це лише гіпотеза. Він не примушує спеціаліста приймати на його підставі рішення. План, навпаки, хоча і не є в ринкових умовах законом, “залізним” декретом, передбачає той чи інший ступінь зобов'язань для тих, хто покликаний його виконувати як програму дій.

3. Прогноз не містить таких юридичних обов'язків для окремих суб'єктів господарської діяльності, а може відбивати точку зору дослідницького колективу і навіть окремого спеціаліста.

4. Прогноз може містити оцінку можливих альтернатив, навіть варіанти, які взаємовиключаються. В плані це неприпустимо, в ньому розробляється система конкретних заходів. В плані окремі прогнозні оцінки повинні концентруватись, уточнюватись, взаємопов'язуватись.

5. Прогнозування покликано виконувати двосторонню задачу: з одного боку, базуючись на минулому і сучасному, подати картину як близького так і далекого майбутнього, а з іншого боку, виробити основи сьогоденної діяльності з урахуванням наукового передбачення.

План, що базується на даних прогнозу, орієнтований лише на майбутнє. Прогнозування повинно орієнтуватись на практичні потреби планування, ось чому результати прогнозних оцінок слід наблизити до прийнятої в плануванні періодизації.

### **13.2. Функції та принципи прогнозування**

Головні функції прогнозування такі:

1. *Науковий аналіз* економічних, соціальних, науково-технічних процесів і тенденцій. Ця функція за змістом передбачає три стадії:

- ретроспективу (погляд у минуле) – етап, на якому досліджується історія розвитку об'єкта для одержання його систематизованого опису;

- діагностику – етап, на якому досліджуваний об'єкт аналізується з метою виявлення тенденцій його розвитку і вибору методів та моделей прогнозування;

- проєкцію – етап, на якому за даними діагностики розробляється прогноз, здійснюється оцінка його вірогідності, точності та обґрунтованості.

2. Дослідження об'єктивних зв'язків соціально-економічних явищ господарського розвитку в конкретних умовах – здійснюється через виявлення в них причинно-наслідкових зв'язків. При цьому враховується невизначеність, що зумовлює ймовірність дії економічних законів, неповноту їх знання, наявність суб'єктивного фактора при прийнятті рішень, неповноту і недостатню надійність інформації.

3. Оцінка сформованого рівня розвитку конкретної ситуації і виявлення тенденцій, які можуть скластися у майбутньому, передбачення нових ситуацій та їхня оцінка;

4. Виявлення можливих альтернатив розвитку економіки у перспективі.

5. Нагромадження наукового матеріалу для обґрунтування вибору управлінських рішень

Для виконання зазначених функцій економічне прогнозування повинне ґрунтуватися на певних принципах, а саме: **цілеспрямованості, системності, наукової обґрунтованості, альтернативності, адекватності, багаторівневого описання.**

*Цілеспрямованість* означає змістовну характеристику системи під кутом зору поставлених перед дослідженням завдань, що дозволяє вирішити проблему невизначеності.

*Принцип системності* прогнозування означає, що, з одного боку, економіку розглядають як єдиний об'єкт, а з іншого, – як сукупність порівняно самостійних напрямів (блоків) прогнозування. Цей підхід передбачає побудову прогнозу на підставі системи методів і моделей. Системність означає певну черговість використання моделей для формування прогнозу економічного і соціального розвитку країни, регіону, галузі тощо.

*Наукова обґрунтованість* означає, що в економічних прогнозах усіх рівнів потрібно враховувати вимоги об'єктивних економічних законів, вітчизняний та іноземний досвід формування прогнозів. Наукова обґрунтованість прогнозу не сумісна з ігноруванням реальних умов та особливостей економіки.

*Принцип альтернативності* прогнозування ґрунтується на потребі побудови альтернатив у разі передбачення майбутнього розвитку об'єкта прогнозування, на можливості існування якісно різних варіантів розвитку.

*Адекватність* прогнозу об'єктивним закономірностям характеризує не тільки процес виявлення, а й оцінку стійких тенденцій і взаємозв'язків у розвитку економіки та створення теоретичного аналога реальних економічних процесів з їхньою повною і точною імітацією. Для цього потрібно, щоб методи і моделі, які використовують під час формування прогнозів, пройшли експериментальну перевірку щодо точності у визначенні змісту процесів, які прогнозують.

*Принцип багаторівневого описання* передбачає, що суб'єкт має бути описаний, по-перше, як елемент більш широкої системи, по-друге, як цілісне явище, по-третє, як певна складна структура, внутрішню будову якої необхідно уявити з достатніми подробицями для досягнення цілей досягнення. Тобто три – це мінімально необхідна кількість рівнів опису системи. В реальному прогнозуванні до уваги береться значно більша кількість рівнів.

*Принцип інформаційної єдності* – застосування інформації на одному рівні узагальнення і цілісності ознак.

*Принцип послідовного розв'язання* невизначеності передбачає, що в процесі прогнозування треба рухатися від виявлення цілей та умов, що склалися, до визначення можливих напрямків розвитку економіки.

### **13.3. Класифікація прогнозів та їх характеристика**

Важливе теоретичне і практичне значення має науково обґрунтована типологія (класифікація) прогнозів, яка будується в залежності від різних критеріїв і ознак. До числа найбільш важливих з них відносяться:

- масштаб прогнозування;
- час (горизонт, термін) прогнозування;
- характер об'єкта;
- функції прогнозу;
- можливість впливання на хід процесу прогнозування;
- ступінь імовірності майбутніх подій;
- спосіб представлення результатів;
- розподіл ймовірності та ін.

1. За **масштабом прогнозування** розрізняють:

- макроекономічні прогнози (народногосподарські);
- мікроекономічні прогнози (на рівні підприємств, об'єднань).

Між зазначеними рівнями можна виділити і проміжні рівні, які являються об'єктами прогнозування (міжгалузеві і галузеві прогнози, регіональні прогнози і прогнози окремих народногосподарських комплексів тощо). Наприклад, менеджер фірми може бути зацікавлений у прогнозуванні чисельності робітників, потрібних на наступні кілька місяців (мікропрогноз), тоді як уряд прогнозує загальну кількість зайнятих робітників в цілій країні (макропрогноз). Знову ж таки, різні рівні менеджменту в організації фокусуються на різних рівнях мікро- та макроієрархії. Керівник фірми може

бути зацікавлений у прогнозуванні продажу всієї компанії, тоді як персональні продавці – в прогнозуванні їх власних обсягів продажу.

**2. За періодом (горизонтом)** – проміжком часу, на який розробляється прогноз, розрізняють:

- оперативні (поточні);
- короткострокові;
- середньострокові;
- довгострокові;
- дальньострокові.

*Оперативні прогнози* (горизонт часу не більше місяця) використовуються для прийняття рішень в умовах, що склалися, без спроби, як правило, змінити ці умови. Невизначеність в результаті короткострокового періоду часу незначна. Методи, які використовуються для розробки оперативних прогнозів, повинні бути простими і недорогими.

*Короткострокові прогнози* (до 1 року) використовуються при розробці квартальних і річних планів. Невизначеність тут дещо вища в порівнянні з оперативним прогнозуванням. Особа, яка приймає рішення, може активно впливати на хід процесів, які відбуваються.

*Середньостроковий прогноз* (до 3 років) частіше всього складається щорічно і уточнюється в поточному півріччі. На етапі середньострокового прогнозування розробляються прогнози оптимального розміщення ресурсів на підставі попереднього прогнозування попиту, пропозиції і умов конкуренції. Середньостроковий прогноз враховує не тільки кількісні, але і якісні зміни. Прогнози складаються з використанням декількох методів з наступним вибором на підставі прийнятих оцінок найбільш прийняттого.

*Довгостроковий прогноз* (до 5 років) використовується для розробки стратегічних планів. Для нього характерне використання комбінації кількісних і якісних методів прогнозування.

*Дальньострокові прогнози* (понад 5 років) складаються на перспективу. На цей період очікуються значні якісні зміни, і тому робляться тільки загальні висновки про очікувані зміни. Зазначена градація прогнозів за часом (горизонтом) є відносною і залежить від характеру об'єкта дослідження і цілей прогнозу, оскільки стосовно часового поділу прогнозів однозначної думки не існує. Наприклад, іноді в літературі доводиться бачити, що до короткострокових відносять прогнози до півроку і навіть до трьох місяців.

Середньострокові, довгострокові і дальньострокові прогнози *мають три властивості, що відрізняють їх від короткострокових та оперативних:*

а) вони розглядають питання, що вимагають більш глибокого пророблення і підтримують рішення менеджера у відношенні планування товарів, розвитку підприємств і процесів. Впровадження деяких рішень про підприємства, таких як, наприклад, відкриття нового заводу з виробництва

автоматики, може займати від п'яти до восьми років від початку до завершення;

б) короткострокове прогнозування, на відміну від довгострокового, звичайно використовує інші (як правило, математичні) методи;

в) прогнози з меншим часовим періодом мають тенденцію бути більш точними, ніж довгострокові. Фактори, що впливають на попит, змінюються кожен день, тобто при збільшенні часових меж точність прогнозу буде зменшена.

### 3. За об'єктами дослідження розрізняють:

- *економічні прогнози* – наукове передбачення основних напрямків розвитку економічної системи або її окремих елементів. Воно ґрунтується на вивченні закономірностей розвитку різних економічних явищ і процесів, виявляє найбільш імовірні альтернативні шляхи їх розвитку і дає базу для вибору та обґрунтування економічної політики як окремого підприємства, так і держави в цілому.

Розрізняють: - прогнози ресурсів (природних ресурсів, запасів природної сировини і стану природного середовища); - прогнози розвитку економіки (галузей економіки або народногосподарських комплексів, динаміки, темпів і факторів економічного зростання, міжгалузевих структурних зрушень, розміщення продуктивних сил); - прогнози суспільних потреб (виробничих, особистих, загальнодержавних потреб, підвищення життєвого рівня населення). - прогнози попиту – це передбачення попиту на товари і послуги компанії; - і т.п.;

- *науково-технічні прогнози* стосуються рівня розвитку науково-технічного прогресу, який приводить до народження нових товарів, що вимагають нових видів устаткування, технологій тощо;

- *соціально-політичні прогнози* дають інформацію про можливі ситуації й розташування політичних сил усередині країни, їхні соціально-економічні, зовнішньоекономічні та військово-політичні наслідки;

- *демографічні прогнози* стосуються прогнозування руху (міграції) населення країни та регіонів, відтворення трудових ресурсів за статевовіковим складом, рівня зайнятості працездатного населення, кваліфікації професійного складу;

- *зовнішньоекономічні прогнози* базуються на аналізі кон'юнктури і тенденцій розвитку світового ринку, визначають можливості країни в експорті наукомісткої конкурентоспроможної продукції та необхідному імпорту інвестиційної й споживчої продукції;

- *зовнішньополітичні прогнози* дають інформацію про можливі політичні відносини з іншими країнами;

- *військово-стратегічні прогнози* містять інформацію щодо ймовірних конфліктів із іншими країнами, можливих воєнних блоків інших країн, а також стосовно можливих воєнних блоків і договорів за участю своєї країни;

- *кримінологічні прогнози* – це висновки, які отримують у результаті прогнозування, тобто судження про майбутній рівень, структуру і динаміку злочинності, а також про небезпеку вчинення злочину конкретною особою.

#### 4. За **функціонально-методичною ознакою** розрізняють:

- дослідницькі (пошукові) прогнози;
- нормативні прогнози;
- прогнози, засновані на творчому баченні.

*Дослідницький (пошуковий)* прогноз базується на інерційній системі, тобто на припущенні про збереження в прогнозованому періоді закономірностей і тенденцій, що склалися в минулому. Такий прогноз ніби абстрагується від можливих радикальних змін. Прогнозування починається від сьогодення, спирається на наявну інформацію і поступово проникає в майбутнє.

Пошукове прогнозування може бути двох видів:

- традиційним, чи екстраполятивним;
- новаторським – альтернативним.

*Екстраполятивний підхід* припускає, що економічний та інший розвиток відбувається гладко і безупинно, тому прогноз може бути простою проекцією (екстраполяцією) минулого в майбутнє. Цей підхід означає, по-перше, оцінку минулих показників діяльності фірми і тенденцій їх розвитку і, по-друге, перенесення цих тенденцій у майбутнє. Таким чином, головне припущення екстраполятивного підходу в прогнозуванні полягає у визнанні того, що в діапазоні ключових інтересів фірми сили минулого в стані контролювати майбутнє.

*Альтернативний підхід* виходить з того, що зовнішнє і внутрішнє середовище бізнесу піддається постійним змінам, і внаслідок цього:

- розвиток фірми відбувається не тільки гладко і неперервно, але й стрибкоподібно і перервно;
- існує визначене число варіантів майбутнього розвитку фірми.

Таким чином, у рамках альтернативного підходу, по-перше, створюються прогнози, що включають взаємодію різних варіантів розвитку обраних показників і явищ. По-друге, альтернативне прогнозування може поєднувати в єдиній логіці два способи розвитку – гладкий і стрибкоподібний, створюючи синтетичну картину майбутнього.

*Нормативне (нормативно-цільове) прогнозування* – визначає шляхи і строки (терміни) досягнення заздалегідь намічених цілей. У рамках нормативного прогнозування спочатку визначаються загальні цілі і стратегічні орієнтири на майбутній період часу, а потім менеджери оцінюють розвиток фірми, виходячи з цих цілей. Найчастіше нормативний підхід використовується тоді, коли фірма не володіє необхідними вихідними (історичними) даними.

Прогнозування, засноване на творчому баченні майбутнього, використовує суб'єктивне знання прогнозиста, його інтуїцію. Часто прогнози такого роду мають форми «утопій» чи «антиутопій».

5. За **можливістю впливання на хід процесу** розрізняють *активні прогнози* (передбачає можливий вплив на хід процесу через фактори) і *пасивні прогнози* (можливість впливу виключається).

6. Прогнози поділяються на варіантні й інваріантні в залежності від **ступеня імовірності майбутніх подій**.

Якщо імовірність прогнозованих подій велика, чи, іншими словами, фірма розраховує на високий ступінь визначеності майбутнього середовища, то прогноз містить у собі *тільки один варіант розвитку, тобто є інваріантним*.

Звичайно інваріантний прогноз ґрунтується на екстраполятивному підході, тобто простому продовженні сформованої тенденції. *Варіантний прогноз заснований на припущенні про значну невизначеність* майбутнього середовища і, отже, наявності декількох ймовірних варіантів розвитку. Кожний з варіантів розвитку враховує специфічний стан майбутнього середовища фірми і, виходячи з цього, визначає основні параметри даного бізнесу. Такого роду варіант майбутнього стану фірми називають сценарієм.

7. Прогнози поділяються за **способом представлення результатів** на точкові і інтервальні.

*Точковий прогноз* припускає, що даний варіант включає єдине значення прогнозованого показника. Наприклад: через 6 місяців ціни на певний товар виростуть на 10%.

*Інтервальний прогноз* – це таке передбачення майбутнього, у якому пропонується деякий інтервал, діапазон значень прогнозованого показника. Наприклад: через 6 місяців ціни на певний товар виростуть на 10-15%.

8. За **розподілом ймовірності** прогнози поділяються на *симетричні і асиметричні*. Наприклад, у випадку, коли в абсолютному вимірі похибка прогнозу складає 8%, реально можливі два варіанти +8% або -8%. В окремих випадках різниці між позитивним і негативним значеннями нема (прогноз симетричний). Проте на практиці це не завжди так. Наприклад, у випадку, коли прогноз складався для обсягів продажу, його зростання швидше, ніж очікувалося (+8%), є добрим, але якщо продажі зростають більш повільними темпами, ніж очікувалося (-8%), може відбутися катастрофа (прогноз асиметричний). Інший істотний момент, на який слід звернути увагу – присутність в прогнозі людського фактора. В багатьох компаніях практикуються як суттєві винагороди за перевищення плану (премії тощо), так і штрафи за невиконані завдання (включаючи перспективу втрати роботи). В таких ситуаціях багато плановиків свідомо буде занижувати прогнозний рівень.



### 13.4. Методи прогнозування, їх класифікація

Методи прогнозування – це сукупність прийомів і способів мислення, які дають змогу на підставі аналізу ретроспективних, зовнішніх і внутрішніх даних, а також характеру їх змін за певний період зробити висновки про вірогідність можливого розвитку об'єкта у майбутньому. В наш час, за різними оцінками, нараховується понад 200 методів прогнозування. Однак на практиці, в основному, використовуються не більше 20-ти. Методи прогнозування, як і самі прогнози, можна класифікувати за різними ознаками.

За використовуваними інформаційними джерелами всі методи поділяються на три класи:

- фактографічні; • експертні; • комбіновані.

*Фактографічні* методи базуються на фактичній інформації про об'єкт прогнозування і його минулий розвиток.

*Експертні* методи засновані на думках експертів у даній галузі знань з наступною обробкою отриманих результатів з метою виявлення основних критеріїв і тенденцій, властивих об'єкту.

*Комбіновані* – методи зі змішаною інформаційною основою. Близькою до зазначеної є класифікація методів за ступенем формалізації. Згідно цієї ознаки виділяють інтуїтивні і формалізовані методи, в основу яких покладено два основних підходи до прогнозування: перший – це якісний підхід; другий – кількісний підхід (кількісний аналіз).

*Якісні або суб'єктивні* прогнози ґрунтуються на використанні таких важливих факторів, як інтуїція прогнозіста, його емоції, особистий досвід. Якісний підхід включає низку методів під загальною назвою “експертні”.

*Кількісні прогнози* передбачають використання математичного апарату, з допомогою якого на основі минулих даних і випадкових перемінних можна прогнозувати майбутній стан об'єкта. У групу формалізованих методів прогнозування входять дві підгрупи: екстраполяції тенденцій і моделювання

На практиці найбільш ефективними є, звичайно, комбінація або змішування двох стилів. Кожен з названих підходів має свої переваги і недоліки за конкретних умов. Кількісні методи аналізу, основані на базовому принципі – екстраполяції минулого в майбутнє, мають істотне підґрунтя і спираються на одну з найважливіших властивостей економічних процесів – інерційність.

Разом з тим, кількісні прогнози мають більш обмежену здатність до прогнозування глобальних змін у тенденціях розвитку певних явищ і подій. Спираючись на стійкі алгоритми виявленої тенденції (в статистичних термінах – тренду), що мала місце раніше, вони працюють тільки у випадку, коли майбутнє на період побудови прогнозу (прогнозний період) розвивається за тими ж закономірностями, що й минуле.

У випадку, коли все ж таки очікуються істотні зміни, людські судження можуть виявитися більш корисними. Але оскільки експертні оцінки також

базуються на спостереженні за існуючими трендами і змінами у цих трендах, вони також мають істотну погрішність. Їх перевага полягає в тому, що вони можуть ідентифікувати глобальні зміни швидше і інтерпретувати їх вплив на майбутнє. Проти експертних методів також свідчать окремі факти: в них не останню роль відіграє досвід особи, що оцінює майбутні зміни; експерту найбільш ймовірним видається бажаний розвиток майбутнього і т.п.

Чисельні автори книг та публікацій з прогнозування економічних процесів згодні в тому, що не існує кращих або гірших методів прогнозування. Особливість роботи з економічними процесами є такою, що іноді більш простий метод дає кращі, надійніші прогнозні результати, ніж більш складний і трудомісткий, який потребує значних обчислень і об'ємів інформації. Доцільність використання того чи іншого методу для конкретної задачі визначається тим, наскільки специфіка цієї техніки, обумовлена перш за все закладеними в її основу припущеннями, співпадає з характером задачі та потребами його кінцевого споживача – менеджера певного рівня.

Вибір методу прогнозування залежить від таких факторів:

- цілей прогнозу, його завдань;
- періоду, на який формується прогноз;
- специфіки об'єкта прогнозування;
- вірогідності і повноти вхідної та вихідної інформації;
- обмежуючих факторів прогнозування (ресурсів, алгоритмів, програм тощо).

### 13.5. Форсайт-практики в системі публічного управління

Стратегічне прогнозування здійснюється на різних методологічних та організаційних засадах. Загальним при цьому є залучення громадськості до обговорення і зіставлення довгострокових прогнозів, стратегій розвитку, вироблення комплексного бачення майбутнього й узгодження шляхів його досягнення. **Форсайт** – «це процес, що включає систематичні спроби зазирнути у віддалене майбутнє науки, техніки, економіки та суспільства з метою виявлення напрямів стратегічного розвитку, стратегічних досліджень і нових технологій, які з високою ймовірністю можуть надати максимальні економічні та соціальні переваги». Його можна розглядати як трикутник, що поєднує «мислення про майбутнє», «обговорення майбутнього» та «формування майбутнього».

Передбачення не є ані пророцтвом, ані передбаченням. Форсайт не має на меті передбачити майбутнє – розкрити його так, ніби воно було заздалегідь визначене, а повинен допомогти нам його будувати. Він пропонує нам розглядати майбутнє як щось, що ми можемо створити чи сформуванати, а не як щось уже вирішене.

Стратегії майбутнього, як правило, будуються на двох підходах, що спираються на різні принципи. Одні – націлені на жорсткі шаблони – створюють обмежене уявлення про контекст і не здатні до адекватного реагування на зміни. Інші не прив'язані до шаблонів і дають змогу виявити приховані можливості, застосовувати широкий спектр переваг і досягати поставлених цілей.

Концепції впливають на *дослідження майбутнього*, що проявляється, оцінюється і регулюється в ході практичної діяльності. У зв'язку з цим, цікавим є взаємодія між теорією і практикою, що сприяє комунікації, навчанню та апробації концепцій у форсайт-проектах. Усвідомлення концептуальних рамок дає змогу модифікувати цей процес і озброїти фахівців надійними інструментами. Вивчення концепцій слід почати з основоположних принципів. Вони дають можливість структурно проаналізувати невід'ємні елементи форсайту, які, хоча часто й непомітні, проте створюють умови для конструювання і тестування концепцій, а також для оцінки надаваних ними ефектів. Фундаментальний принцип форсайту відштовхується від установки, що уявлення про майбутнє керують нашими поточними діями.

Тим самим цей принцип співвідноситься із концептуальним простором майбутнього, що акцентує увагу на неіснуючому контексті, спонукає вийти за рамки миттєвих інтересів і – в результаті – сприяє формуванню розширеного уявлення про перспективи розвитку. Таким чином, бачення майбутнього може стимулювати вироблення стратегій та плану превентивних заходів.

Практика форсайт-досліджень спирається на досить прості концепції, що, тим не менш, є дієвими інструментами, оскільки надають основу для методик, формують напрямки і цілі. У цьому сенсі форсайту притаманний прагматизм – не тільки через його нормативну орієнтацію, а й тому, що мислення і рішення суб'єкта відносяться до високого рівня складності.

При пошуку правильних відповідей проблеми розглядаються в загальному контексті інтересів. Це сприяє розкріпаченню мислення і дає можливість спиратися на різні точки зору.

*Майбутнє.* Дозволяючи аналізувати можливі сценарії майбутнього, ця концепція сприяє правильному розумінню того, як діяти сьогодні, іншими словами – слугує інформаційною основою для поточних моделей поведінки.

Як відомо, минуле і майбутнє впливають на теперішнє через переконання, цінності і очікування. За допомогою форсайту пізнаються поточна і майбутня реальність, вплив припущень про майбутнє на одномоментні рішення, політику, наміри, побоювання, а також відносини, що їх підтримують, та когнітивні пастки. Майбутнє є своєрідним віртуальним полігоном для «навчання можливостям». Представляючи простір широких можливостей, воно характеризується багатогранністю і контекстуальною різноманітністю.

*Моделювання.* Створення моделей має кумулятивний ефект, оскільки наслідування сприяє так званому колективному навчанню, що сприяє поширенню шаблонів. Отже, суспільство і культура еволюціонують у тандемі. Розвиток моделей відбувається в три етапи, що розглядаються нижче. Так, *передмодель* характеризується станом хаосу і спонтанним потоком подій. Визначеність, змістове наповнення, а значить і управління відсутні. У дій немає чітких орієнтирів. Досвід набувається методом проб і помилок. Ефект подібного стану – постійні внутрішні суперечності між відчуттям свободи й очікуванням негативних наслідків.

*Модель* впорядковує середовище, породжує певну культуру, зміцнює ідентичність на рівні особистості та колективу. При цьому втрачається свобода, її місце займають стійкість і передбачуваність. У форсайті цей етап відповідає розробленню стратегії та бачення. Світогляд, підтримуваний відповідними знаннями та аргументацією, забезпечує порядок у суспільстві. *Моделювання* передбачає баланс між свободою і безпекою, відбувається через дискусії за участю стейкхолдерів і фахівців з форсайту. В результаті формуються альтернативи домінантним поточним моделям, що розширює потенціал майбутньої моделі.

Уперше спроби здійснення масштабних форсайт-досліджень було зроблено у США, де на початку 1980-х років стартував національний проєкт розробки критичних технологій. З тих пір у США накопичено значний досвід розробки переліків критичних технологій. Крім того, в країні активно використовується не тільки технологічний форсайт, а й налагоджена практика суспільно-політичного форсайту, що дозволяє впливати на суспільні зміни, формувати майбутнє країни громадськістю. До середини 1990-х років до пошуку пріоритетів інноваційного розвитку, заснованого на використанні форсайт-технології, підключилися багато країн Європи, Азії, Латинської Америки. З 90-х років минулого століття форсайт почав застосовуватися в політичних, економічних, соціальних та інших сферах. У Великій Британії був реалізований так званий молодіжний форсайт, метою якого було залучення молодих людей до наукових досліджень. У Швеції застосовано форсайт для школярів, який означив перелік найбільш затребуваних у найближчому десятилітті професій, форсайт щодо майбутнього побутової техніки та електроніки.

У сучасній практиці останніх 10 років накопичено значний практичний досвід застосування форсайт-технологій і на регіональному рівні. Особлива увага приділяється форсайт-проєктам, орієнтованим на вирішення проблем соціального розвитку. Дослідження проводяться за такими темами, як освіта, якість життя, культура і міжнаціональне спілкування, співпраця між поколіннями і т. ін.

Дослідження із передбачення майбутнього стосувалися також більш вузьких тематичних сфер, наприклад, стратегічного управління, прийняття

рішень, ролі екологічного менеджменту у сталому розвитку бізнесу, політики управління підземними водами та прогнозовану ефективність цих видів політики у США, проєктування тягаря захворювань та прямих витрат на охорону здоров'я в умовах зростання захворюваності на ожиріння в Ірландії до 2030 року, планування транспортної системи та вироблення відповідної політики в умовах глобалізації, економічної нестабільності, зміни клімату, технологічних інновацій та зміни споживчих переваг тощо.

Отже, застосування форсайт-досліджень дозволяє змоделювати бажане майбутнє, визначити особливості переходу до нього і можливі проблеми, розробити найбільш сприятливий шлях розвитку країни, регіону, галузі, підприємства. Одним із головних чинників успіху подібних досліджень є правильна організація роботи та компетентність керівної (робочої) групи.

Оскільки дослідження із передбачення може використовувати різні методи (набори методів) на різних етапах, пошук їх відповідної послідовності є одним із найбільш важливих організаційних етапів. При цьому це еволюційний процес, який потребує постійної адаптації та постійних дискусій зі спонсорами, командою та іншими зацікавленими сторонами.

Один із способів визначення методологічної бази – це використання конкретних методів для виконання конкретних функцій. кожен з яких дає різні результати. Важливо підкреслити, що жоден метод не є універсальним. Кожен метод найкраще підходить до певних конкретних цілей, контексту, ресурсів, культури та настрою команди та учасників і виявиться неадекватним, якщо цих умов не буде дотримано.

Розширення використання цифрових технологій та доступу до мережевої інформації дозволили використовувати у форсайт-дослідженнях спеціальні програми, що дозволяють проводити глибокий аналіз текстових файлів та сайтів, а також розширити модельний інструментарій долучення до форсайту зацікавлених сторін. Однак цифровізація форсайту, як процесу та розширення програмного забезпечення обробки отриманих даних не означають автоматичного використання отриманих результатів у політичних рішеннях.

Якщо форсайт і надає нову інформацію стосовно пріоритетів довгострокового розвитку, навіть із врахуванням інтересів зацікавлених сторін та соціально-економічних потреб, то це не означає, що саме ці пріоритети довгострокового розвитку будуть тим, чи іншим способом унормовані у політичних рішеннях та дадуть бажані результати у майбутньому. Тому разом із дорожніми картами подальшого розвитку форсайт-досліджень має бути дорожня карта розробки законодавчої підтримки імплементації їх результатів при прийнятті управлінських рішень.

### Методи, які використовуються при форсайт-дослідженні в публічній сфері

Тип метода	Методи	Призначення
<b>Аналіз</b>	Бібліометрія, сканування горизонту, сканування оточуючого середовища, тренди, тренди / екстраполяція, SWOT-аналіз, морфологічний, мультикритеріальний, структурний аналіз.	Для структурування питань або зменшення складності проблеми, розбиваючи її на більш дрібні частини.
<b>Креативні методи</b>	Мозковий штурм, ігри, розумне відображення, «всесвітнє кафе» тощо.	Полегшити учасникам та експертам уявлення майбутнього, започаткувати мислення поза межами лінійних зрушень у довгостроковому майбутньому.
<b>Експертні опитування</b>	Дельфі (поштові, опитування, опитування на семінарах, конференціях).	Використовує інформацію з досвіду та знань учасників, які в основному є експертами.
	Експертні панелі (інтерв'ю, віддалені опитування, інтернет опитування).	<ol style="list-style-type: none"> <li>Збирання відповідної інформації та знань.</li> <li>Синтез зібраної інформації.</li> <li>Поширення процесу передбачення та його результатів на значно ширші верстви.</li> <li>Вплив на передбачення з точки зору подальших дій.</li> <li>Стимулювання нових та творчих поглядів та надання бачення майбутніх можливостей, а також створення нових мереж.</li> </ol>
<b>Гейміфікація, імітації та моделювання</b>	Моделювання. Динаміка систем.	Імітація процесу чи системи у реальному часі. Динаміка системи – це інструмент для дослідження та моделювання складних динамічних проблем з точки зору запасів (скупчення речей), потоків (руху речей) та циклів зворотного зв'язку на будь-якому рівні агрегації.
<b>Інші</b>	Побудова сценаріїв.	Ілюстрація бачення можливого майбутнього або аспектів можливого майбутнього.
	Дорожня карта.	Методологія планування шляху до передбачених варіантів розвитку. Дорожня карта може проілюструвати, що побудовані сценарії означають для суспільства та бізнесу

А це у свою чергу потребує удосконалення робіт з моніторингу та оцінки достовірності результатів форсайт-досліджень та своєчасної їх корекції. У зв'язку з пандемією COVID-19 та воєнного станувідбулися суттєві зміни у розширенні використання мережевої економіки для надання різноманітних послуг, навчання, проведені конференцій, засідань, що вплинуло на зміни в процесах форсайту із розширенням охоплення учасників та зацікавлених осіб через мережеві засоби комунікації.

Світовий досвід проведення форсайт-досліджень, як технології активного формування майбутнього країни показує його важливу роль у підвищенні якості політичних рішень і водночас - рівня інклюзивності зацікавлених сторін та експертного середовища до визначення пріоритетних питань майбутнього розвитку та уявлень про ймовірні перспективи змін у та найбільш важливих сфер буття, включаючи оточуюче середовище, виробництво, охорону здоров'я та суспільний розвиток в цілому.

За останні роки процес форсайту змінився за рахунок створення нових інструментів для збору та обробки даних, більш інтенсивного використання технологій та електронних платформ та скорочення часу на обробку даних, а також за цілями та змістом. При виборі пріоритетів довгострокового розвитку посилилася роль корпоративного сектора та неурядових організацій, а процес форсайту став складнішим.. При цьому профільні урядові структури продовжують координацію роботи комітетів, робочих груп та рад на рівні уряду, відомств та парламенту для реалізації визначених пріоритетів через програми НДДКР, проекти та інші інструменти підтримки.

У результаті відбувся перехід від широкомасштабних національних програм до вирішення більш вузьких конкретних проблем із акцентом на врахування інтересів більшої кількості зацікавлених сторін Україна відстає від світових інноваційних трендів розширення використання форсайт-технологій у процесі прийняття урядових рішень щодо основних пріоритетів середньо- та довгострокового розвитку, розробка яких наразі відбувається без вагомого наукового та експертного підґрунтя, врахування інтересів усіх зацікавлених сторін, належного взаємоузгодження, а також без унормування їх включення у систему державних програмних документів економічного і соціального розвитку в цілому.

Для України – системно організовані форсайт-дослідження можуть стати важливим елементом прийняття рішень для політиків, оскільки дозволяють: підвищувати якість політичних рекомендацій; оцінювати потенціал і ресурсні обмеження у майбутньому, а також вести постійний моніторинг наслідків прийняття тих, чи інших рішень і проводити їх своєчасну корекцію. Інституалізація форсайту в Україні потребує законодавчого унормування використання методології форсайту у процес розробки усього комплексу взаємоузгоджених пріоритетів довгострокового розвитку (загальнодержавних, регіональних, науково-технологічних, інноваційної діяльності тощо), які

доцільно додати до законодавчо встановленої системи прогнозних та програмних документів соціально-економічного розвитку, і тим самим використовувати у якості базового підґрунтя у процесах розробки загальнодержавних та регіональних стратегій і програм соціально-економічного розвитку, а також галузевих, міжгалузевих та цільових програм розвитку. При цьому використання форсайту для визначення пріоритетів довгострокового розвитку України, яка має обмежені ресурси та можливості розвитку, може допомогти уряду структурувати та оптимізувати кількість стратегічних задач, а також сприятиме прискоренню усіх векторів розвитку та створенню гнучкої держаної підтримки їх реалізації.

### ***Питання для самоконтролю знань***

- 1. Дайте визначення процесу прогнозування та прогноз.*
- 2. Які існують відмінності між прогнозом і планом?*
- 3. Які основні функції та принципи прогнозування?*
- 4. Класифікація прогнозів та їх характеристика.*
- 5. Які існують методи прогнозування?*
- 6. Яким чином пов'язані між собою передбачення, стратегія та форсайт дослідження?*
- 7. Назвіть сфери застосування форсайт досліджень в публічній сфері.*



## Рекомендована література

### *Основна література:*

1. Берданова О. В., Вакуленко В. М., Валентюк І. В., Ткачук А. Ф. Стратегічне планування розвитку об'єднаної територіальної громади: навч. посіб. Київ: 2017. 121 с.
2. Гайдученко С. О. Організаційна культура: конспект лекцій для студентів бакалавріату всіх форм навчання спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. Бекетова, 2020. 75 с.
3. Галущак М. П., Галущак О. Я., Кужда Т. І. Прогнозування соціально-економічних процесів: навчальний посібник для економічних спеціальностей. – Тернопіль: ФОП Паляниця, 2021. 160 с.
4. Гевко О.Б. , Шведа Н.М. Стратегічне управління : навч. посіб. для студентів усіх форм навчання напряму 6.030601 «Менеджмент» / О.Б.Гевко , Н.М. Шведа. -Тернопіль: ТНТУ імені Івана Пулюя, 2016. 152 с. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/21483>
5. Довбня С.Б., Найдовська А.О. Стратегія підприємства. Частина 2: навч. посібник. Дніпро: НМетАУ, 2021. 92 с.
6. Ділове адміністрування: менеджмент організацій та управління змінами: навч. посіб. Чернігів: ЧДІЕУ, 2013. 215с. URL: <https://epub.chnpu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/8345/1/%D0%94%D1%96%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%B5%20%D0%B0%D0%B4%D0%BC%D1%96%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%80%D1%83%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F.pdf>
7. Євмешкіна О.Л. Теоретико-методологічні засади модернізації системи державного стратегічного планування в Україні: монографія. Київ: УкрСІЧ, 2017. 394 с
8. Довгань Л., Каракай Ю., Артеменко Л. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ: «Центр навчальної літератури», 2019. 440с. URL: [https://duikt.edu.ua/uploads/1\\_1233\\_45082245.pdf](https://duikt.edu.ua/uploads/1_1233_45082245.pdf)
9. Дорошук Г.А. Управління організаційним розвитком: теоретичні та концептуальні основи: монографія / під ред. С.К. Харічкова. Одеса: Бондаренко М.О., 2016. 196 с.
10. Живко З.Б. Управління змінами: навч. посіб. Львів: ЛДУВС, 2016. 251 с.
11. Захарчин Г.М., Любомудрова Н.П., Винничук Р.О., Смолінська Н.В. Корпоративна культура: навч. посіб. - Львів: «Новий Світ - 2000», 2011. 342 с.
12. Інституційно-організаційні основи проведення форсайт дослідження «Економіка України–2050»: колективна монографія / за наук. ред. д-р екон. наук, проф., чл.-кор. НАН України М.І. Скрипниченко; НАН України, ДУ «Ін-т

екон. та прогнозув. НАН України». К., 2021. 492 с. URL: [http://ief.org.ua/wp-content/uploads/2022/04/Forsite\\_Ukraine\\_2050-3.pdf](http://ief.org.ua/wp-content/uploads/2022/04/Forsite_Ukraine_2050-3.pdf)

13. Кравченко О. І. Стратегічне управління у сфері публічного управління та адміністрування : навч.-метод. посіб. Харків : Вид-во Іванченка І.С., 2019. 137с. URL:

<http://dspace.luguniv.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/4094/1/KravchenkoNavch.pdf>

14. Карпіщенко О.І., Ілляшенко К.В., Карпіщенко О.О. Стратегічне планування: навч. посіб. Суми:Сумський державний університет, 2013. 446 с.

15. Краснокутська Н.С. Стратегічне управління: навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей / Н.С. Краснокутська, І.А. Кабанець – Харків: НТУ «ХП», 2017. 460с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/162863221.pdf>

16. Кузьмін О.Є., Яцура В.В., Грибик І.І., Грищук А.М., Смолінська Н.В., Гункевич М.Б., Замроз М.В. Управління змінами: навч. посіб. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. 356 с.

17. Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Островерхов В. М. Управління змінами: навч. посіб. Тернопіль: ЗУНУ, 2023. 148с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/48114/1/%D0%A3%D0%9F%D0%A0%D0%90%D0%92%D0%9B%D0%86%D0%9D%D0%9D%D0%AF%20%D0%97%D0%9C%D0%86%D0%9D%D0%90%D0%9C%D0%98-maket.pdf>

18. Огляд форсайт-практик у публічному секторі: досвід Європарламенту, Великої Британії, Естонії та Фінляндії. URL: [https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/ua/Foresight\\_Public\\_Sector\\_update.pdf](https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/ua/Foresight_Public_Sector_update.pdf)

19. Пичугіна Т.С., Ткачова С.С., Ткаченко О.П. Управління змінами: навч. посіб. Харків: ХДУХТ, 2017. 226 с.

20. Піжук О.І. Стратегія підприємства: навч. посіб. Державна фіскальна служба України, Університет ДФС України, [та ін.]. Ірпінь, 2018. 390 с.

21. Пилипенко О. В. Стратегічний аналіз: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл; За заг. ред. М. І. Ковалю. Київ: ДП “Вид. дім “Персонал”, 2018. 350 с.

22. Редченко К. І. Стратегічний аналіз у бізнесі : [навч. посіб.] / К. І. Редченко. – [2-ге вид., доп.]. – Л. : «Новий світ-2000», 2003. – 272 с.

23. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: підручник. Тернопіль: «Економічна думка». 2006. 390с. URL: <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi74/0055132.pdf>

24. Стратегія підприємства: навч.посіб. / Т.Б. Хлевицька, М. С. Защук, О.В. Сергеева [та ін.]; за ред. Т.Б. Хлевицької. Донецьк: ДонНУЕТ, 2014. 455 с. - ISBN

25. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків: ХНУВС, 2021. 208с. URL:

[https://library.krok.edu.ua/media/library/category/pidruchniki/sumets\\_0004.pdf](https://library.krok.edu.ua/media/library/category/pidruchniki/sumets_0004.pdf)

26. Стратегічне управління: конспект лекцій. Навчальний посібник: навчальний наочний посібник для студентів, які навчаються за спеціальністю 073 «Менеджмент», спеціалізацією «Менеджмент і бізнес адміністрування» / КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад. Л. П. Артеменко. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 342с. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/45891>

27. Стратегічне планування: навч. посіб. / М.А.Латинін та ін. ; за заг. ред. д.е.н., проф. О.Ю. Амосова. 2- ге вид., перероб. та доп. Х. : Вид-во ХарПІ НАДУ “Магістр”, 2012. 215 с.

28. Стратегічне управління та політичне прогнозування в публічній сфері: навч. посіб. / авт. кол.: С.О. Телешун, І.В. Рейтерович, С.В. Ситник, О.Г. Пухкал та ін.; за заг. ред. С. О. Телешуна, д-ра політ. наук, проф. Київ : НАДУ, 2018. 192 с.

29. Сментина Н. В., Фіалковська А. А. Стратегічне планування місцевого розвитку: навч. посіб. К.: ФОП Гуляєва В.М., 2019. 244 с.

30. Таран О.М. Стратегічне управління: навч. посіб. для здобувачів першого (бакалаврського) рівня спеціальностей 073 «Менеджмент», 281 «Публічне управління та адміністрування» Харк. нац. аграр. ун-т. Харків, 2020. 345с. URL:

<http://dspace.knau.kharkov.ua/jspui/bitstream/123456789/2199/4/%D0%BB2.pdf>

31. Тертичка В. В. Стратегічне управління: підручник. Київ: «К.І.С.», 2017. 932 с. URL:

[https://moodle.znu.edu.ua/pluginfile.php/730632/mod\\_resource/content/0/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%B5%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F\\_%D0%BF%D1%96%D0%B4%D1%80%D1%83%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%BA\\_%D0%A2%D0%B5%D1%80%D1%82%D0%B8%D1%87%D0%BA%D0%B0.pdf](https://moodle.znu.edu.ua/pluginfile.php/730632/mod_resource/content/0/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%B5%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F_%D0%BF%D1%96%D0%B4%D1%80%D1%83%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%BA_%D0%A2%D0%B5%D1%80%D1%82%D0%B8%D1%87%D0%BA%D0%B0.pdf)

32. Тертичка В. Запровадження стратегічного планування в Україні: зб. док. і матеріалів. Київ: Вид-во НАДУ при Президентові України, 2005. 154 с.

33. Управління стратегічним розвитком об'єднаних територіальних громад: інноваційні підходи та інструменти : монографія / С. М. Серьогін, Ю. П. Шаров, Є. І. Бородін, Н. Т. Гончарук [та ін.] ; за заг. та наук. ред. С. М. Серьогіна, Ю. П. Шарова. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2016. 276 с.

33. Управління змінами в публічній сфері: навч.-метод. посіб. / Авт. кол.: С. К. Хаджирадєва, С. А. Романюк, В. А. Грабовський, І. М. Фишук, Д. М. Букатова]. Київ : НАДУ, 2018. 192 с.

34. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник. - 2-ге вид., переробл. і доп. Київ.: КНЕУ, 2004. 699с. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/2c7ff2c2-f6cd-4b44-b13d-349bdd93ed4f/content>

35. Шевченко І.Б. Управління змінами: навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів. - Київ: НТУУ «КПІ» Політехніка, 2015. 231с.

### *Допоміжна література:*

1. Гира О.А., Юричина І.А. Форсайт технологія планування стратегічних напрямів розвитку економічних систем. 2019. URL: [http://eir.pstu.edu/bitstream/handle/123456789/20953/%D0%92%D0%A1%D0%9D%D0%9F%D0%9A\\_%D0%95%D0%9F\\_%D0%9C%D0%B0%D1%80%D1%96%D1%83%D0%BF%D0%BE%D0%BB%D1%8C\\_2019\\_p291-293.pdf?sequence=1](http://eir.pstu.edu/bitstream/handle/123456789/20953/%D0%92%D0%A1%D0%9D%D0%9F%D0%9A_%D0%95%D0%9F_%D0%9C%D0%B0%D1%80%D1%96%D1%83%D0%BF%D0%BE%D0%BB%D1%8C_2019_p291-293.pdf?sequence=1)

2. Казимир В. В. Моделі та методи стратегічного управління в органах виконавчої влади України : навч. посіб. Чернігів : ЧНТУ, 2018. 151

3. Квітка С.А. Форсайт у місцевому самоврядуванні: аспекти впровадження. Видавництво "Грані". 2019. URL: <https://grani-print.dp.ua/index.php/home/article/download/102/50>.

4. Квітка С.А. Форсайт в публічному управлінні: методи і перспективи реалізації в Україні. Аспекти публічного управління. 2018. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1&Image\\_file\\_name=PDF/aplup\\_2018\\_6\\_8\\_9.pdf](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/aplup_2018_6_8_9.pdf)

5. Курс «Competitive Strategy» // Coursera. URL: <https://ru.coursera.org/>

6. European Agency for Safety and Health at Work. URL: Access mode: <http://www.hsepeople.com/forum/topic/1127>

7. Ланде Д., Бойченко А. Методика розроблення сценаріїв розвитку ситуації на основі аналізу інформаційного простору. Information Technology and Security. 2017. Vol.5, Iss.2(9). Pp. 5–12. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/239>

8. Світлична Ю.О. Стратегічний форсайт як інструмент вироблення державної політики. 2016 URL: <http://kbuapa.kharkov.ua/e-book/conf/2016-1/2016-01.pdf#page=22>.

9. Стратегічне планування в регіонах Європейського союзу. URL: <http://www.cor.eu.int/home.htm>

10. Сучасні технології стратегічного управління в умовах євроінтеграції : монографія; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. І. О. Кузнецової ; Одес. нац. екон. ун-т. Харків : ПромАрт, 2018. 184 с

11. Трещов М. М. Концептуальні засади стратегічного управління ресурсним забезпеченням місцевих бюджетів : монографія; Нац. акад. держ. упр. При Президентові України, Дніпропетр. регіон. ін-т держ. упр. Дніпро : ДРІДУ НАДУ : Монолит, 2018. 307 с.

12. Якубів В. М., Боришкевич І. І. Практикум з дисципліни «Стратегічне управління у публічній сфері» для студентів спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування». Івано-Франківськ : ДВНЗ «Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника», 2020. 114 с.

### Інформаційні ресурси

1. Офіційний сайт Президента України. URL: <https://www.president.gov.ua>
2. Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: <http://www.rada.gov.ua>.
3. Офіційний сайт Кабінету Міністрів України. URL: <https://www.kmu.gov.ua>.
4. Офіційний сайт Національного агентства України з питань державної служби: URL: <http://www.nads.gov.ua>
5. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 роки. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-derzhavnoyistrategiyiregionalnogo-rozvitku-na-20212027-t50820>
6. Закон «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо засад державної регіональної політики та політики відновлення регіонів і територій» (2022). URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-regions/3525339-vr-uhvalila-zakon-pro-zasadividnovlenna-ta-rozvitku-regioniv.html>
7. Методичні рекомендації щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад (2021). URL: <https://decentralization.gov.ua/news/14171>
8. Закон України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1602-14#Text>
9. Національна мережа фахівців та практиків з регіонального та місцевого розвитку РЕГІОНЕТ. URL : <http://regionet.org.ua/>
10. Національний інститут стратегічних досліджень (НІСД) <https://niss.gov.ua>
11. Український інститут майбутнього (UIF) <https://uifuture.org>
12. Громадська організація «Україна-2050» <https://ukraine-2050.org/>

Навчальне видання

**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА ІНСРУМЕНТИ  
ФОРСАЙТУ В ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ**

Курс лекцій

Укладачі:

**ТАРАН** Оксана Миколаївна  
**ПАСЕМКО** Галина Павлівна

Формат 60x84/16. Гарнітура Times New Roman  
Папір для цифрового друку. Друк ризографічний.

Ум. друк. арк. 12,67.

Наклад \_\_\_ пр.

Державний біотехнологічний університет  
61002, м. Харків, вул. Алчевських, 44.