

**ОПОРНИЙ КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ З ДИСЦИПЛІНИ
"СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ"**

ТЕМА 1. СУТНІСТЬ І ОСНОВНИЙ ПОНЯТІЙНИЙ АПАРАТ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

1. Зміст і завдання курсу.
2. Суть та принципи стратегічного менеджменту.
3. Стратегічні аспекти в управлінні.
4. Роль і вигоди стратегічного планування.
5. Система стратегічного управління.
6. Підходи до трактування стратегії. Рівні стратегії.
7. Класифікація управлінських рішень
8. Критерії оцінювання ефективності стратегічного управління.

1. Зміст і завдання курсу

Вирішення проблем, пов'язаних з необхідністю забезпечення ефективного розвитку суспільства не тільки сьогодні, але й у перспективі, залежить від ступеня освоєння методології і методів стратегічного управління.

Стратегічне управління являє собою одну з підсистем менеджменту, що виконує велику кількість завдань стосовно стратегічного аналізу, розробки, реалізації і контролю реалізації стратегії організації.

Система стратегічного управління повинна давати відповіді на три найважливіших питання:

1. Яка місія і цілі організації?
2. Який існуючий і майбутній профіль, яким займається організація?
3. Що керівництво має зробити, щоб забезпечити виконання місії і досягнення поставлених цілей?

Предмет стратегічного управління – базисні процеси в організації і за її межами, вишукування і нарощування стратегічного потенціалу.

Стратегія є концепцією інтегрального підходу до діяльності і являє собою таке поєднання ресурсів і навичок організації, з одного боку, і можливостей і ризику, що виходять з навколишнього середовища, з іншого боку, що діють у сьогоднішній і майбутньому, при яких організація сподівається досягти своєї основної мети. Таку стратегію часто називають “діловою стратегією”.

Організації необхідно адаптуватися до зовнішніх як сприятливих можливостей, так і до небезпек, виявити відповідні варіанти і забезпечити ефективне пристосування стратегії до навколишніх умов. Стратегічне управління успішної організації має справу зі створенням нових сприятливих можливостей за допомогою розробки більш досконалих управлінських систем, шляхом взаємодії усіх суб'єктів у суспільстві.

Стратегія допускає розробку обґрунтованих заходів і планів досягнення намічених цілей, у яких повинні бути враховані увесь потенціал організації.

Стратегічне планування включає:

- прогнозування (передбачення результатів розвитку), що здійснюється під дією існуючих факторів;
- головну лінію поведінки організації (місію) і мету менеджменту;

- перспективне планування;
- контроль;
- координацію і регулювання, за допомогою яких усуваються відхилення спланованих підсумків від поставленої мети.

Економічна політика при розробці стратегій допускає:

- перевірку місії (лінії поведінки) організації;
- формування стратегічних цілей і завдань;
- аналіз зовнішнього оточення і його вплив на функціонування організації;
- аналіз і оцінку діяльності організації;
- аналіз сильних і слабких сторін діяльності організації;
- оцінку існуючих і перспективних напрямків;
- вибір стратегії організації й уточнення цілей;
- складання щорічного бюджету організації.

При визначенні стратегії фірми користуються якісними і кількісними показниками. Якісні показники називають *орієнтирами*, кількісні – *завданнями*.

Орієнтир – це більш віддалена частина мети, якої фірма прагне досягти шляхом розробки стратегії.

Визначення мети — це більш конкретний рівень прийняття рішень, що вимагає вироблення відповідних стратегічних завдань у кількісній формі.

Стратегія, розроблена для одної цілі, не буде застосовна для досягнення інших цілей.

Між орієнтирами, цілями і стратегіями існує тісний взаємозв'язок і взаємозалежність.

Використання системного підходу до вивчення даного курсу дозволить дати відповіді на питання: “Де ми знаходимося?”, “Якою справою ми займаємося?”, “Куди ми направляємося?” і “Як ми потрапимо з тієї точки, у якій знаходимося зараз, у ту точку, де ми хочемо бути?”.

Таким чином, основною метою вивчення курсу “Стратегічне управління” є освоєння методів і прийомів з вибору дій і рішень, спрямованих на формування, постановку і досягнення перспективних цілей організації.

2. Суть та принципи стратегічного менеджменту.

Під *стратегічним менеджментом* розумітимемо вид управління, який має складну внутрішню структуру, та дає можливість підвищити рівень діяльності організації та пошуку балансу інтересів зацікавлених груп.

Основними принципами стратегічного менеджменту є:

Послідовність – дотримання цього принципу забезпечує виконання низки поступових заходів, що в кінцевому результаті сприяє досягненню поставлених цілей. Заходи, які здійснюватиме організація, повинні бути впорядкованими в часі і просторі, тобто визначити послідовність кроків для формування або зміни параметрів системи (стратегічного менеджменту).

Довершеність – часто менеджери та підприємці задовольняються напіврезультатом замість отримання максимального ефекту. Тобто цілі в стратегічному менеджменті повинні бути максимальними і в жодному разі

керівник організації не може дозволити собі перерву у процесі досягнення цих цілей, оскільки високий рівень ефективності можна отримати, докладаючи всіх зусиль протягом формування та реалізації стратегій.

Ефективність – один з найважливіших принципів стратегічного менеджменту. Всі дії чи бездіяльність системи менеджменту організації доцільно розглядати з позиції отриманих результатів, здійснених затрат. Часто відбувається так, що організація реалізує стратегію для досягнення встановлених результатів із значними затратами, які в остаточному випадку не покриваються рівнем отриманих результатів.

Врахування ризику. Ризик не загроза, а можливість. Ризик на практиці в управлінських системах за своїм значенням розглядають здебільшого як фактор недотримання бажаних результатів. Однак потрібно пам'ятати, що суб'єкти ринку працюють в однакових ринкових умовах, і відповідно зміни у довкіллі, що породжують ризик, практично однаковою мірою впливають на усіх учасників ринку. І той, хто виявиться найспритніший, використавши інструменти стратегічного менеджменту, що дадуть змогу використати зміни на свою користь, отримає запланований результат.

Системність – стратегічний менеджмент через свою складну структуру складається з безлічі елементів, між якими існують незалежно від середовища причинно-наслідкові зв'язки. Тому зміна одного із елементів стратегічного менеджменту спричинить порушення його структури, а отже, певні зміни відбудуться і в інших елементах управління в організації. Цей принцип передбачає, щоб усі елементи були взаємоузгодженими, а також і комплекс стратегій.

Цілеспрямованість – цей принцип покликаний віднайти баланс інтересів усіх зацікавлених груп за допомогою узгодження їхніх власних цілей під час загальнокорпоративного цілепокладання, розроблення стратегій та оцінювання отриманих результатів.

Унікальність – сьогодні, враховуючи розвиток ринку, високий рівень конкуренції, необхідним принципом стратегічного менеджменту є його ідентифікація та своєрідними та властивими тільки йому критеріями та ознаками. Загальні підходи, принципи та інструменти стратегічного менеджменту не є універсальними для кожного суб'єкта ринку, і при імплементації їх потрібно враховувати специфіку суб'єкта господарювання.

Гнучкість – у зв'язку з тим, що довкілля є динамічним і для успішної реалізації задуманого доцільно формувати систему стратегічного менеджменту так, щоб вона легко могла адаптуватися до змін.

Загалом ці принципи створюють засади для формування стратегічного менеджменту організації. При цьому зазначені принципи не повинні суперечити один одному, а навпаки доповнювати один одного.

3. Стратегічні аспекти в управлінні

Для визначення стратегічного аспекту в управлінні спочатку варто визначитися з деякими специфічними термінами:

“Організація” – об'єднання дій людей, яке переслідує досягнення

визначених цілей. Основними складовими будь-якої організації є люди, що входять у дану організацію, завдання, для розв'язання яких дана організація існує, і керування (управління), що формує, мобілізує і надає руху потенціалу організації для розв'язання завдань, що стоять перед нею. У нашому випадку організація – це соціальний інститут, тобто суб'єкт господарської діяльності чи структурна одиниця, а не процес чи функція менеджменту.

“Керування” і термін “менеджмент” у якості його тотожного синоніма.

Стратегія – (мистецтво полководця) загальний, не деталізований план певної діяльності, який охоплює тривалий період, спосіб досягнення складної цілі. Стратегію можна розглядати як довгостроковий, послідовний, конструктивний, раціональний, підкріплений ідеологією, стійкий до невизначеності умов середовища план, який супроводжується постійним аналізом та моніторингом в процесі його реалізації та спрямований з певною метою на досягнення успіху в кінцевому результаті. Стратегія має здатність переходити від абстракції до конкретики у вигляді конкретизованих планів для функціональних підрозділів.

Стратегія – це засіб формування і реалізації ресурсів і можливостей, які будуть задіяні у процесі діяльності для мінімізації загроз при досягненні бажаного результату.

Стратегічний менеджмент – це процес, за допомогою якого менеджери встановлюють довгострокове спрямування організацій, встановлюють специфічні виконавські цілі, розробляють стратегії для досягнення цих цілей з урахуванням зовнішніх і внутрішніх обставин, і зобов'язуються виконати обрані плани дій.

Стратегічне управління – це таке управління, яке спирається на людський потенціал як на основу організації, орієнтує функціональну діяльність на запити споживачів, гнучко реагує і здійснює своєчасні зміни, які відповідають викликові з боку оточення і дозволяють створювати конкурентні переваги, що у сукупності дає можливість організації вижити у довготривалій перспективі, досягаючи при цьому своєї мети.

Довгострокове планування (управління на основі екстраполяції) – система планування, що базується на гіпотезі про можливість передбачення і контролювання майбутнього і доцільність побудови математичних моделей, які враховують ряд лімітуючих чинників (фінансові ресурси, джерела додаткових інвестицій тощо).

Управління за слабкими сигналами - процес прийняття управлінських рішень у сфері можливого впливу залежно від стадії накопичення Інформації про нову проблему і характеру наростаючих за силою контрзаходів.

Сильні сигнали – інформація про очевидні і конкретні проблеми, значущість яких підприємство може оцінити і виробити відповідні заходи для їх вирішення.

Слабкі сигнали – інформація про ранні і неточні ознаки можливого настання важливих подій.

Стадії накопичення інформації про нову проблему (залежно від сили сигналів від зовнішнього середовища): усвідомлення небезпеки або нової

можливості; очевидність джерела небезпеки або нової можливості; набуття небезпекою або новою можливістю чітких контурів; визначення шляхів вирішення проблеми; передбачуваність результатів окреслених контрзаходів.

Стратегічна несподіванка: а) проблема виникає раптово і всупереч очікуванням; б) проблема ставить нові завдання, які не відповідають минулому досвіду діяльності; в) невміння виробити контрзаходи призводить до значних фінансових збитків; г) контрзаходи повинні прийматися терміново, однак існуючий в організації порядок дій цього не передбачає.

Зміст стратегічного мислення – це усвідомлення необхідності вироблення мети діяльності та способів її досягнення, ствердження необхідності спостереження за зовнішнім і внутрішнім середовищем, формування стратегій і рішень, що з них випливають, а також налагодження діяльності з метою їх здійснення.

Ознаки стратегічного мислення: цілеспрямованість і перспективність; наукова орієнтація; інноваційність і творчість; реалістичність, здоровий глузд і конструктивність; системність і масштабність; гнучкість та самостійність. Основною характеристикою стратегічного мислення є усвідомлення мети діяльності організації та способів її досягнення.

Здатність до стратегічного управління передбачає наявність п'яти елементів:

- уміння моделювати ситуацію;
- здатність виявити необхідність змін;
- здатність виробити стратегію змін;
- здатність використовувати в процесі змін відповідні і надійні методи дослідження;
- здатність втілення стратегії у життя.

Будь-яка організація може бути представлена як відкрита система, вбудована в зовнішній світ. На вході організація одержує ресурси із зовнішнього середовища, на виході вона віддає йому створений в організації продукт.

Тому життєдіяльність організації складається з трьох основних процесів:

- одержання ресурсів із зовнішнього оточення;
- виготовлення продукту;
- передача продукту в зовнішнє середовище (рис. 1.).

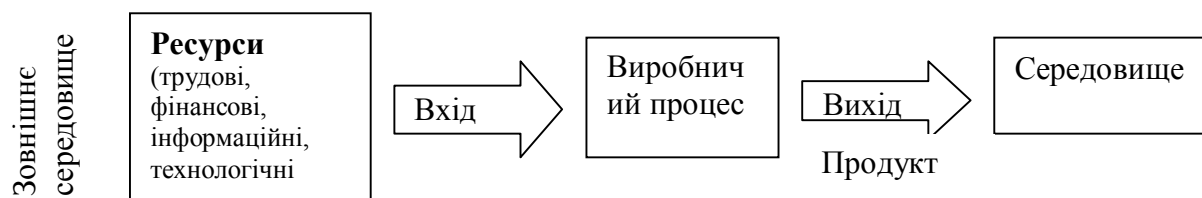


Рис. 1. Ресурсна схема виробничого процесу (життєдіяльність організації)

Ключова роль у підтримці балансу між цими процесами, а також у мобілізації ресурсів організації на їхнє здійснення належить менеджменту. Саме для розв'язання цих завдань існує керування в організації, і саме це є основною роллю, яку відіграє керування в організації.

Організація розглядається як відкрита система. Усі фактори, що визначають і дають їй розвиток, можна розділити на зовнішні і внутрішні.

Зовнішні – це ті фактори розвитку, що своїми коренями “сидять” у зовнішнім середовищі організації. А *внутрішні* фактори – це ті, джерела яких знаходяться в самій організації.

У даному контексті щодо стратегічного аспекту можна відзначити наступне:

- по-перше, стратегічний аспект – і насамперед, і в основному пов'язаний із зовнішніми факторами розвитку організації;
- по-друге, стратегічність – на відміну від тактичних чи оперативних моментів стосується довгострокових перспектив діяльності.

Отже, для конкретної організації співвідношення стратегічного і тактичного є відносні.

В ув'язуванні з адаптивністю й ефективністю стає майже очевидним, що стратегічний аспект — це ще й особливий аналіз зовнішнього середовища. А за аналізом із самої логіки керування впливають: спочатку підготовка проектів стратегічних рішень, потім прийняття стратегічних рішень, а потім їхня реалізація. Крім того додається контроль процесу і його результатів.

Таким чином, до додаткових моментів стратегічного аспекту в управлінні ми можемо віднести: об'єктивну необхідність в особливому стратегічному аналізі як спеціалізованому аналізі змін зовнішнього середовища; а також впливає з такого аналізу особливий механізм прийняття і реалізації адекватних управлінських рішень.

Порівняння додаткових характеристик стратегічного аспекту керування організацією з оперативним керуванням наведено в табл. 1

Таблиця 1.

Порівняння стратегічного й оперативного управління

Характеристика	Оперативне управління	Стратегічне управління
<i>Місія, призначення</i>	<i>Виробництво товарів і послуг з метою одержання доходу від їхньої реалізації</i>	<i>Виживання організації в довгостроковій перспективі за допомогою встановлення динамічного балансу з оточенням, що дозволяє</i>
<i>Об'єкт концентрації уваги менеджменту</i>	<i>Погляд усередину організації, пошук шляхів більш ефективного використання ресурсів</i>	<i>Погляд зовні організації, пошук нових можливостей у конкурентній боротьбі, відстеження й адаптація до змін в</i>
<i>Облік фактора часу</i>	<i>Орієнтація на короткострокову і середньострокову</i>	<i>Орієнтація на довгострокову перспективу</i>

<i>Основа побудови системи</i>	<i>Функції й організаційні структури, процедури, техніка і технологія</i>	<i>Люди, системи інформаційного забезпечення, ринок</i>
<i>Підхід до управління персоналом</i>	<i>Працівники - це ресурс організації, це виконавці окремих робіт і функцій</i>	<i>Працівники - це основа організації, її головна цінність і джерело благополуччя</i>
<i>Критерій ефективності керування</i>	<i>Прибутковість і раціональність використання виробничого</i>	<i>Своєчасність і точність реакції організації на нові запити ринку і зміни оточення</i>

4. Роль і вигоди стратегічного планування.

Суть сучасного стратегічного менеджменту полягає в чіткій орієнтації розробленого плану на ринкові потреби й врахування ринку як головного фактора зовнішнього середовища, від якого залежить діяльність організації.

Стратегічне управління можна визначити як таке управління, що спирається на людський потенціал як основу організації, орієнтує діяльність на запити споживачів, здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни в, що відповідають виклику з боку оточення, і дозволяють ефективно працювати в довгостроковій перспективі.

Зі сказаного випливає, що базою будь-якої стратегії є планування – найважливіша функція менеджменту.

Роль стратегічного планування важко переоцінити. Дослідження показали, що фірми, які застосовують у себе стратегічне планування, мають самі високі темпи росту. Такі показники, як прибуток на інвестований капітал, доходи на акції і зростання доходів у розрахунку на одну акцію вищі, ніж фірми, що не застосовують стратегічне планування. Стратегічний план повинен обґрунтовуватися великими дослідженнями і фактичними даними. Щоб ефективно конкурувати в сьогоdnішньому світі бізнесу, фірма повинна постійно займатися збором величезної кількості інформації про галузь, ринок, конкуренції й інші фактори. Стратегічний план додає фірмі визначеність, індивідуальність і впевненість у майбутньому.

Вигоди стратегічного планування:

- планування заохочує керівників мислити перспективно;
- планування веде до більш чіткої координації зусиль;
- стратегічне планування веде до встановлення показників для наступного контролю;
- планування змушує керівника чіткіше визначати завдання і політичні установки;
- планування робить керівника (фірму) більш підготовленою до раптових змін;
- планування більш наочно демонструє взаємозв'язки керування й обов'язку всіх посадових осіб.

Сучасні темпи зміни і збільшення знань є настільки великими, що стратегічне планування являється часто єдиним способом формального

прогнозування майбутніх проблем і можливостей та забезпечує керівництву засіб створення плану на тривалий термін.

Стратегічне планування дає також основу для ухвалення рішення. Знання того, чого необхідно досягти, допомагає уточнити найбільш дієві шляхи дій. Планування сприяє зниженню ризику при ухваленні рішення. Приймаючи обґрунтовані і систематизовані планові рішення, керівництво знижує ризик прийняття неправильного вибору через помилкову чи недостовірну інформацію про можливості організації чи про зовнішню ситуацію.

Стратегічне планування містить у собі всі головні функції і розділи – закупівлі, виробництво, фінанси, маркетинг, трудові ресурси, дослідження і розробки.

Таким чином, суть гарної побудови стратегії зводиться до створення досить сильної ринкової позиції й організації, здатної працювати, незважаючи на непередбачені події, сильну конкуренцію і внутрішні проблеми.

До труднощів стратегічного планування можна віднести стереотипність мислення старих керівників, недостатня кількість інформації, складності передбачення криз, політичних ускладнень тощо. Незважаючи на зазначені недоліки, більше 80 % американських і близько 90% японських фірм успішно застосовують стратегічне планування.

5. Система стратегічного управління.

Стратегічне управління – це не тільки сукупність концепції підходів і методів, це складна система, що являє собою динамічний процес аналізу, вибору стратегій, планування, забезпечення і реалізації розроблених планів, що полягає в повторюваному циклі розв'язання п'яти основних завдань (етапів).

1. Визначення майбутнього розвитку організації. Формування стратегічного бачення (сценарію) напрямку розвитку організації – це є усвідомлення необхідності визначеного цільового розвитку і визначення ясної місії, що повинна бути виконана і була б привабливою для споживачів.

2. Перетворення стратегічного сценарію і місії у вимірні цілі і завдання.

3. Розробка стратегії для досягнення бажаних цільових результатів.

4. Реалізація і виконання обраної стратегії кваліфіковано й ефективно.

5. Оцінка рівня досягнень поставлених цілей, розгляд нових напрямків розвитку і пропозицій з коректування довгострокових напрямків, цілей, стратегії чи її виконання у світлі накопиченого досвіду, зміни умов, нових ідей і нових можливостей.

Стратегічне планування є невід'ємною частиною менеджменту, його основною функцією і тісно пов'язане з прогнозуванням, організацією, регулюванням, контролем, аналізом й іншими функціями управління.

Прогнозування дозволяє передбачати майбутній ста організації, допомагає виявити існуючі проблеми і базується на аналізі господарської діяльності підприємства. Прогнозування також сприяє уточненню головної (базової) стратегії, що довго може залишатися незмінною, а іноді уточнюється в результаті щорічної перевірки її спрямованості.

Організація, координація і керівництво найтіснішим чином пов'язані з контролем діяльності на всіх етапах. Особливого значення набуває функція контролю в поточному плануванні і його реалізації, тому що тільки через тактику (поточне планування) можливі діючий контроль і коректування діяльності організації, планів існуючої стратегії.

Аналіз діяльності допомагає уточнити місію організації, її мету і вибрати необхідну стратегію. Крім того, він сприяє проведенню управлінського обстеження і виявленню проблем. На основі управлінського обстеження, проведеного за допомогою економічного аналізу, найчастіше приходиться удосконалювати структуру організації та її складових.

Стратегічне керування — це складна система, що динамічно розвивається, базою якої є стратегічне планування. Етапи, стадії процесу розробки стратегії дуже багатогранні, залежать від ступеня диверсифікованості компанії.

Основними питаннями, які повинен поставити керівник повинні бути наступні: “хто ми?”, “що ми робимо (будемо робити)?”, “де ми перші (кращі)?”. Якщо керівник (менеджер може дати відповіді на поставлені питання, значить він може зрозуміти і сформулювати *головну* загальну мету своєї організації – місію.

Для місії не існує стандартних формулювань. У той же час формулювання місії повинно задовольняти її основне завдання і, наскільки це можливо, почати відповіді на поставлені вище питання. Досягти цього в короткому формулюванні місії (одна-дві пропозиції) аж ніяк не просте завдання.

6. Підходи до трактування стратегії. Рівні стратегії.

Не існує ні однієї схеми, за допомогою якої можна було б вирішувати всі сучасні стратегічні проблеми. Швидкі зміни розвитку, що пов'язані з появою нових технологій, глобалізацією діяльності, посиленням конкуренції на ринках готової продукції та ресурсів обумовлюють необхідність його пристосування до змін оточуючого середовища, прогнозування своїх дій і розробки стратегії на майбутнє.

Стратегія організації розробляється в процесі здійснення механізму стратегічного управління. Еволюція систем управління проходила паралельно із змінами умов діяльності у суспільстві, підвищенням рівня нестабільності зовнішнього середовища. Таким чином, з часом система стратегічного управління все більш ускладнювалася і змінювався її зміст.

Перші трактування стратегії базувались на концепції детермінованого планування функціонування та розвитку підприємства в стабільному середовищі і розглядали стратегію як певний результат (мету) і конкретний, регламентований, чітко розписаний план-алгоритм (інструкцію) його досягнення. Ця концепція стратегії передбачала розробку системи цілей, що характеризують результати виробничо-господарської діяльності фірми, які необхідно було досягти протягом тривалого проміжку часу. Після розробки

системи цілей складався план конкретних заходів, послідовна реалізація якого повинна була забезпечити виконання окреслених цілей.

Стратегічне управління за такої концепції стратегії було зорієнтоване на визначення, обґрунтування та реалізацію довгострокових цілей організації шляхом розробки відповідних детермінованих, негнучких деталізованих планів-стратегій за умови стабільності зовнішнього і внутрішнього середовища і одержало назву управління розвитком підприємства “за відхиленнями”.

Наступним кроком в еволюції стратегії стало застосування її в якості сукупності прийомів і методів забезпечення розвитку організації “від досягнутого”. На відміну від попереднього, цей тип трактування стратегії передбачав застосування елементів аналізу і контролю не тільки внутрішніх, але й зовнішніх чинників організації, які по різному впливають на його діяльність. Вплив одних чинників сприяє розвитку організації, а дія інших стає перешкодою у досягненні стратегічних цілей.

Стратегічне управління “від досягнутого” відрізняється від управління “за відхиленнями” наявністю елементів передбачення майбутнього (довгострокове планування). Саме на цьому етапі функцію стратегії почали трактувати як комплексну і розподіляти на підфункції: цілевстановлення, прогнозування, моделювання та програмування.

Основними недоліками такого трактування стратегії є те, що майбутнє розглядається як екстрапольоване минуле; неналежне обґрунтування рішень щодо негативних чинників, які впливають на діяльність; неможливість орієнтації методів довгострокового планування (балансового і нормативного) на радикальні інновації; бюрократизованість планових процедур, великі витрати на формування таких стратегій у вигляді детермінованих планів-законів, які майже ніколи не виконувалися.

На наступному етапі еволюції концепції стратегії – стратегію починають ототожнювати з процесом організації, адаптації, підтримки та довгострокового спрямування діяльності (бізнесу).

Ключовими завданнями стратегії за такого підходу є:

- визначення чинників зовнішнього середовища;
- виявлення внутрішніх чинників, які необхідно змінити для ефективного пристосування до тих коливань чинників зовнішнього середовища, що організація не в змозі контролювати.

Таким чином, стратегія розуміється як постійна зміна організації або регулярна його адаптація до можливих (необхідних) змін в середовищі на шляху до досягнення мети.

Сучасна модель стратегії – це модель адаптивної поведінки для забезпечення ефективного функціонування і досягнення довгострокових цілей-орієнтирів організації. В останні роки стратегічне управління дедалі більше доповнюється якісними особливостями.

Новий підхід до стратегічного управління передбачає такі процедури і механізми:

- перехід від політики диверсифікації до політики маніпулювання набором профільних видів діяльності;

- створення незалежних господарських одиниць в межах організації, які самостійно визначають і незалежно здійснюють в межах узгоджених умов стратегію децентралізації повноважень і відповідальності, з одного боку, та високий рівень згуртованості незалежних підрозділів організації, з іншого; запровадження контрактної системи в оформленні відносин між підрозділами, службами, керівництвом на усіх напрямках.

7. Класифікація управлінських рішень

Вирішення проблем, які складають суть процесу управління, є вольовою дією керівника на об'єкт управління для досягнення поставленої перед ним цілі. Результати управлінських рішень зачіпають інтереси багатьох осіб.

Управлінські рішення розглядають з різних точок зору. Класифікація їх необхідна для визначення загальних і специфічних підходів до їх розробки, реалізації і оцінки, що дозволяє підвищити їх якість, ефективність і спадкоємність управління. Управлінські рішення класифікують за такими ознаками:

За функціональним призначенням – планові, організаційні, регулюючі, активізуючі, контрольні. Приклад організаційних рішень – про розподіл службових обов'язків. Координуючі рішення в основному мають оперативний характер (розподіл поточної роботи серед виконавців). Активізуючі рішення процесів управління. Контролюючі рішення направлені на оцінку дій підлеглих.

За характером дій – директивні, нормативні, методичні, рекомендаційні, дозвільні, орієнтуючі.

Директивні рішення розробляються вищими органами управління по важливим поточним і перспективним проблемам організації і є обов'язковими для нижчих рівнів управління. Рекомендаційні рішення готують дорадчі органи, їх виконання бажане, але не обов'язкове, оскільки вони мають рекомендаційний характер. Орієнтуючі рішення призначаються для низових рівнів управління, які діють в умовах значної свободи, мають прогнозний характер.

За часом дії – стратегічні, тактичні, оперативні.

Стратегічні дії визначають основні шляхи розвитку організації, а тактичні – конкретні засоби просування по ним. Так, рішення організації вийти на зовнішній ринок є стратегічним, а рішення щодо проведення окремих заходів щодо підвищення продуктивності праці – тактичним. До оперативних відносяться рішення, які орієнтуються на вимоги сьогодення.

Стратегічні рішення приймаються на вищому рівні управління, а тактичні і оперативні – на нижчому (організації). Стратегічні рішення є ініціативними, які під впливом зовнішніх чинників приймає на себе вище управлінське, тобто бере на себе ініціативу. Тактичні рішення мають характер припису, тому що конкретизують вказівки вищого керівництва

За напрямом впливу – внутрішні і зовнішні.

Внутрішні рішення приймаються безпосередньо в організації і направлені на удосконалення роботи стосовно організації і оплати праці,

впровадження нової техніки і технології. Зовнішні рішення направляються на пристосування організації до змін зовнішнього середовища.

За способом прийняття – рішення діляться на індивідуальні й колективні. Колективні рішення можуть бути консультативними, сумісними і законодавчими (парламентськими).

Консультативні рішення передбачають, що особа, яка його приймає, радиться з оточенням – підлеглими або експертами, а потім з врахуванням висловлених рекомендацій здійснює власний вибір. Сумісні рішення приймаються в результаті погодження з усіма учасниками на основі консенсусу, а парламентські базуються на тому, що більшість причетних до нього осіб висловлює з ним згоду.

За суб'єктом управління – виділяють рішення державних, господарських, підприємницьких органів і громадських організацій. Наприклад, державні органи реалізують рішення шляхом прийняття законодавчих, організаційних, розпорядчих документів і проведення організаційної роботи.

За строком прийняття – виділяють довгострокові (більше 5 років), середньострокові (від 1 до 5 років) і короткострокові (до 1 року) рішення. Довгострокові рішення мають прогнозний характер, що обумовлено баченням майбутнього, яке виходить із умов і потреб сучасного. В результаті ці рішення можуть бути нереалізованими, якщо ситуація в майбутньому стане іншою. Середньострокові рішення віддзеркалюють у обов'язкових для виконання планах і програмах, у відповідності з якими здійснюються конкретні практичні заходи. Короткострокові рішення, за звичай відображаються, як правило в усних та письмових наказах і розпорядженнях.

За широтою охоплення – рішення є загальні і спеціальні. Загальні рішення торкаються однакових проблем, які відносяться до різних суб'єктів господарювання (строків виплати зарплати, розпорядку робочого дня та ін.). Спеціальні рішення приймають по вузьким проблемам, які відносяться тільки до одного суб'єкту господарювання.

За характером визначеності – запрограмовані і незапрограмовані. До запрограмованих приводить логіка розвитку ситуації, у зв'язку з чим залишається обрати лише момент початку дії, ступінь їх інтенсивності та інші параметри, які оптимізують результат. Частіше всього такі рішення приймають в стандартних ситуаціях. У протилежність цьому незапрограмовані рішення приймають в неординарних обставинах, вони вимагають індивідуального творчого підходу, який інтегрує досвід, результати спеціальних досліджень, мистецтво менеджера.

За сферою реалізації рішення поділяють на пов'язані з управлінням регіоном, управлінням сферою діяльності, виробництвом, збутом, науковими дослідженнями, кадрами тощо.

За змістом рішення бувають технічними, економічними, соціальними. Технічні рішення приймають з об'єктивних причин факторів діяльності організації; економічні пов'язані із витратами, які несе організація і обумовленими ними результатами; спеціальні приймають стосовно умов праці персоналу, його оплати, пільг та гарантій.

За ступенем повноти інформації управлінські рішення діляться на прийняті в умовах визначеності, невизначеності та ризику.

За ступенем ефективності рішення поділяють на оптимальні і раціональні.

За методами підготовки рішення діляться на креативні, евристичні (знаходжу, відшукую, відкриваю) і репродуктивні.

Класифікація рішень дає змогу упорядкувати їх і виявити загальні закономірності та характерні особливості, властиві окремим їх різновидам. Для кожного виду рішень розробляють систему інформації, що орієнтує керівників і спеціалістів у підготовці рішень, виборі кращого варіанта прийнятого і реалізованого рішення.

8. Критерії оцінювання ефективності стратегічного управління.

В управлінні термін "ефективність" – один з найчастіше вживаних і застосовується в тих випадках, коли йдеться про оцінювання конкретного управлінського рішення.

Критерій ефективності – це наближене вираження критерію раціональності у прийнятті рішення. Тому коли вимірюють чи оцінюють ефективність, потрібно знати, які або чії цінності максимізуються. Визначивши їх, потрібно встановити, як виміряти ступінь досягнення цих цінностей. Наступне завдання – поєднання ступеня досягнення цінностей з конкретною практичною діяльністю, тобто прогноз того, які результати будуть досягнуті, якщо обрати саме цей варіант управління. А в кінцевому підсумку необхідно зіставити ці результати з витратами вибору.

Успіх чи провал цих заходів визначається такими чинниками, як називають критеріями ефективності управління:

- відповідністю зовнішньому середовищу;
- ефектом часу;
- швидкістю й рішучістю;
- ефективністю організаційної структури тощо.

Головний фактор, що визначає ефективність роботи організації – відповідність послуг (товару) запитам споживачів. Якщо споживачі вважають, що запропонований товар (послуга) не має конкурентної переваги, вони просто зігнорують його чи купуватимуть зовсім малу його кількість. Сьогодні, на думку споживачів, вдалою вважається компанія, яка задовольняє їхні потреби найефективніше. Потреби ринку формуються зовнішнім середовищем – змінами в демографічній структурі населення, рівнем економічного добробуту, технологіями, політикою, а також змінами в культурі та цінностях.

Продуктивність відображає зростання й пов'язує результати (обсяг виробництва, дохід) із затратами (праця, вкладені активи). Вона визначається як внутрішній показник, який легко виміряти й за необхідності поліпшити.

Ефективність і продуктивність – це дві концепції, на яких базується кожна стратегія.

На ринку для більшості компаній прагнення до високої продуктивності і скорочення витрат – скоріше самоціль, ніж доповнення до ефективності.

Ефективність ґрунтується на нововведеннях, тобто виявленні нових джерел і засобів задоволення потреб споживачів. Концентрація зусиль на зниженні витрат на сьогодні – безнадійне й застаріле заняття, якщо організація надає послуги (випускає товари), які не мають попиту на ринку. Менеджери повинні забезпечувати спрямування основних зусиль у зовнішнє середовище. Компанії слід бути передусім ефективною і лише потім – продуктивною.

Економісти вживають більш точне визначення – **економічна ефективність**, тобто такий стан справ, за якого неможливо здійснити жодної зміни, яка більш повно задовольняє бажання однієї людини, не перешкоджаючи задоволенню бажань іншої людини.

Результативність управління – це міра точності управління, яка характеризується досягненням очікуваного стану об'єкта управління, мети управління або рівнем наближення до неї. Критерії оцінки результативності можуть бути різними й залежать вони від поставленої мети, якої необхідно досягти,

Чинники ефективності:

- досягнення економічного або соціального ефекту;
- вираження співвідношення між результатами виробництва, розподілу, обміну, споживання й витратами ресурсів;
- співвідношення корисного результату з певними затратами;
- раціональність суспільних відносин у взаємозв'язку з використанням ресурсів, виробництва, розподілу, обміну і споживання економічних благ на різних управлінських рівнях.

Ефективність управління оцінюється залежністю від впливу підсумкового показника діяльності на підвищення кінцевих результатів діяльності організації. При цьому сукупність функцій, які реалізуються конкретною групою людей (підрозділом), розглядається як об'єкт (система), що аналізується. Характеристика об'єкта, яка відображає його адекватність принципам сучасності, зосередження і гнучкості виконуваних функцій та його функціональну організованість.

Перевагами впровадження нової системи управління є її зв'язок з розширенням можливостей організації і зростанням ефективності:

- поліпшується якість рішень, які приймаються, і скорочується сам процес прийняття рішень;
- вище керівництво вивільняється від щоденної рутинної роботи й має більший простір для вирішення стратегічних завдань;
- з'являється чіткіше уявлення про рівень прибутку й результати діяльності підприємства.

Основними складовими успіху організації є:

- виживання організації (можливість існувати якомога довше): для цього потрібно періодично змінювати свої цілі, вибирати їх відповідно до мінливих потреб зовнішнього середовища;
- результативність і ефективність організації, тобто, за термінологією П. Друкера, результативність є наслідком того, що "виробляються потрібні,

правильні речі", а "ефективність" є наслідком того, що "правильно створюються саме ці речі";

- продуктивність: основною складовою продуктивності є якість. Продуктивність на всіх рівнях організації є критично важливим чинником для того, щоб організація могла вижити й досягти успіху за умов конкуренції;

- практична реалізація управлінських рішень: успішним рішенням вважається таке, яке втілюється, практично перетворюючись на дію, — результативно та ефективно.

Критерії ефективності організації розташовуються навколо чотирьох полюсів:

- механізму внутрішньої координації;
- процедур мотивації;
- системи інформації;
- структури прийняття рішень.

Для отримання організацією максимально високих результатів необхідно якнайповніше реалізувати її ринкові можливості й достатньо забезпечити максимально високий рівень її внутрішньої ефективності.

Проблема вибору точних економічних критеріїв, які б дали змогу оцінити результати діяльності організації і порівняти організації між собою — вкрай складне завдання. Але хоч би який був обраний критерій, ефективність менеджменту в динаміці характеризує зростання організації, тобто зміну межі між організаціями та між організаціями і ринком.

Ефективність управління — результативність управлінської діяльності, що визначається як відношення отриманих результатів від реалізації певних управлінських важелів в організації до витрат, які супроводжують їх одержання.

Загальні засади ефективності в економіці та управлінні

Економіка – це наука про те, як обмежені виробничі ресурси використовуються для задоволення людських потреб. Виробничі ресурси як природного походження, так і створені людиною, завжди обмежені, а людські потреби і бажання мають тенденцію до зростання. Отже, суб'єктивні потреби та об'єктивні можливості їхнього задоволення конфліктують поміж собою, протистоять одне одному.

Виходячи з цього, мистецтво управління економікою полягає тому, щоб максимально задовольнити потреби суспільства за наявності обмежених для цього ресурсів. Так само кожне домогосподарство задовольняє свої і потреби, виходячи з наявності грошей у сімейному бюджеті та пропонованих ринком товарів і послуг, їхніх якісних характеристик, цін і тарифів.

Обмеженість виробничих ресурсів ще з доісторичних часів привчила людство ощадливо їх витрачати, намагались одержати кращі результати, наприклад, підвищувати врожайність у рослинництві, нарощувати продуктивність у тваринництві. Обмеженими є і ресурси праці. Тому поділ праці, що відбувся у первісної людини і розвивається дотепер, слід вважати як неоціненний за економічним значенням винахід людства.

Кожна автономна самоврядна організація у сфері економіки, щоб вижити у конкурентному середовищі та розвиватись, мусить господарювати ефективно, тобто виробляти такі товари та послуги, які мають платоспроможний попит на ринку, поліпшувати їх якість, урізноманітнювати асортимент, скорочувати витрати виробництва на одиницю продукції, збільшувати вихід продукції з одиниці матеріально-сировинних ресурсів, зрештою мати якомога більшу вигоду від своєї діяльності.

Ця вигода, яку прийнято називати економічною ефективністю виробництва, може мати різні прояви: скорочення виробничих витрат, зростання валового доходу, прибутку, рентабельності, продуктивності праці.

Зрештою ефективність діяльності (виробництва) визначається співвідношенням результату діяльності на виході та сукупних витрат на вході. Економічний сенс будь-якого виробництва полягає у надбанні доходу, який перевищує витрати, чим більшою буде різниця між ними, тим краще. Трапляються, щоправда, ситуації, коли підприємство з тактичних міркувань якийсь виріб продукує і продає за ціною, яка не покриває витрат. Але такі випадки є винятком, а не правилом.

Принцип економічної доцільності, вигоди має панувати і у сфері управління організаціями, зокрема в менеджменті персоналу. Кожне управлінське рішення має передбачати розв'язання конкретної проблемної ситуації, одержання заздалегідь визначеного результату.

Підходи до оцінки ефективності управління

Поряд із наведеними концепціями в теорії і практиці менеджменту склались три найбільш поширені підходи до оцінки ефективності управління: **інтегральний, рівневий та часовий.**

Інтегральний підхід до оцінки ефективності управління ґрунтується на побудові синтетичного (інтегрального) показника, який охоплює декілька часткових (проміжних) показників ефективності управління.

Інтегральний підхід з'явився як один із варіантів подолання головного недоліку переважної більшості показників ефективності управління – неспроможності відобразити багатогранну ефективність управління в цілому. Він є спробою оцінити ефективність управління за допомогою синтетичних (узагальнюючих) показників, що охоплюють декілька найважливіших аспектів управлінської діяльності конкретної організації

Рівневий підхід до оцінки ефективності управління виокремлює в процесі оцінки три рівні ефективності: 1) індивідуальний; 2) груповий; 3) організаційний та відповідні фактори, що на них впливають. Ефективність управління при цьому формується як інтегрований результат індивідуальної, групової та організаційної ефективності з урахуванням синергічного ефекту.

На базовому рівні знаходиться індивідуальна ефективність, яка відбиває рівень виконання завдань конкретними працівниками.

Як правило, співробітники організації працюють у групах, що викликає необхідність врахування ще одного поняття – групова ефективність. В деяких випадках групова ефективність являє собою просту суму внесків усіх членів групи (наприклад, група фахівців, що працює над непов'язаними проектами). В

інших випадках внаслідок синергічного ефекту групова ефективність є дещо більше за суму окремих внесків (наприклад, складальна лінія, на якій виробляються готові вироби).

Третій вид – організаційна ефективність. Організації складаються із співробітників і груп; отже організаційна ефективність включає індивідуальну й групову ефективність. Однак за рахунок синергічного ефекту організаційна ефективність перевищує суму індивідуальної й групової ефективності.

Задача менеджменту полягає у виявленні можливостей підвищення організаційної, групової та індивідуальної ефективності. Кожний рівень (вид) ефективності, знаходиться під впливом певних факторів.

Часовий підхід до оцінки ефективності управління виокремлює в процесі оцінки коротко-, середньо- та довгострокові періоди, для кожного з яких можна визначити специфічні критерії оцінки ефективності управління.

Часовий підхід до оцінки ефективності дозволяє краще усвідомити обов'язки керівників в організації – виявляти фактори індивідуальної, групової та організаційної ефективності і впливати на них у коротко-, середньо- і довготерміновому плані.

Кінцевим критерієм організаційної ефективності є здатність організації зберігати своє становище в межах середовища.

Існує п'ять критеріїв короткотермінової ефективності:

- продуктивність;
- якість;
- ефективність;
- гнучкість;
- задоволеність.

Критерії конкурентоздатності та розвитку відображають середньотермінову ефективність.

Продуктивність – це здатність організації забезпечувати кількість та якість продукту у відповідності до вимог зовнішнього середовища.

Якість – задоволення запитів споживачів стосовно функціонування виробів чи надання послуг. Фахівці, що досліджують питання якості, вважають її кінцевим критерієм індивідуальної, групової та організаційної ефективності, необхідною умовою виживання.

Ефективність організації – це співвідношення “виходів” до введених факторів. Показники ефективності обов'язково обчислюються у вигляді співвідношень (співвідношення прибутку до витрат, обсягу виробництва або часу – найбільш типові приклади таких показників).

Гнучкість означає здатність організації перерозподіляти ресурси з одного виду діяльності на інший з метою випуску нового продукту на запити споживачів. На організаційну ефективність впливають три аспекти гнучкості:

- здатність реагувати на зміни зовнішнього середовища (споживачів, конкурентів, урядових настанов);
- здатність індивідів та груп організації реагувати на зміни індивідів та груп у самій організації;

- здатність організації адаптувати свої методи управління у відповідності до таких змін.

Задоволеність – рівень задоволення організацією потреб своїх працівників. Показниками задоволеності можуть бути: ставлення працівників до доручень, плинність кадрів, запізнення та скарги.

Середньострокові критерії ефективності охоплюють більш тривалий часовий горизонт у порівнянні із короткотерміновими критеріями. Організація здатна функціонувати певний час, ігноруючи середньострокові критерії, тоді як невідповідність короткотерміновим критеріям відразу може створити проблеми.

Конкурентоздатність характеризує становище організації в галузі, її здатність конкурувати у боротьбі за споживача. Конкурентоздатність організації знижується, коли погіршуються показники виробництва, якості та гнучкості, і вона не спроможна виробляти продукт, якого вимагає споживач.

Питання для самоконтролю

1. Дайте визначення стратегії.
2. Що включає стратегічне планування?
3. У чому полягає визначення мети діяльності організації?
4. У чому полягає суть стратегічного менеджменту?
5. Дайте характеристику основним принципам стратегічного менеджменту.
6. Назвіть основні стратегічні аспекти в управлінні.
7. Дайте характеристику вигодам стратегічного планування.
8. Охарактеризуйте систему стратегічного управління.
9. Дайте характеристику підходам до стратегічного управління.
10. Сутність управлінських рішень.
11. Класифікація управлінських рішень.
12. основні критерії оцінювання ефективності.

ТЕМА 2. НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК УКРАЇНИ

2.1. Національний економічний розвиток та стратегії економічних реформ.

2.2. Стратегічні пріоритети ефективного розвитку національної економіки.

2.3 Українська економіка в умовах кризи. Методи державного регулювання.

2.4. Вибір оптимальної моделі розвитку України.

2.5. Економічна безпека в системі стратегічного управління економічним розвитком.

2.1. Національно економічний розвиток та стратегії економічних реформ.

Країна в умовах вільної світової торгівлі може збагачуватись тільки в одному випадку, якщо прибуток не кредитних грошей в країну перевищує відтік за кордон. Інакше країна перетворюється в хронічного боржника і по суті, втрачає свою незалежність. Внутрішній перерозподіл грошей не збільшує їх кількість, і думка, що стимулюванням внутрішнього ринку можна врятувати ситуацію, є помилкою. Для того, щоб країна багатіла, експорт повинен перевищувати імпорт. Причому, чим більше, тим краще. Яскраві приклади – Японія в період економічного дива та сучасний Китай.

Україна за структурою свого споживання – імпортоорієнтована країна. І була такою майже всі роки незалежності.

Профіцит зовнішньоторговельного балансу України за підсумками 2014 року становив 3,884 млрд доларів, тоді як за 2013 рік баланс зовнішньої торгівлі був зведений з дефіцитом в 8,514 млрд доларів.

Дефіцит зовнішньоторговельного балансу України в 2013 році становив 8,476 млрд доларів, що на 5,67%, або на 509,5 млн доларів, менше від дефіциту за підсумками 2012 року в 8,985 млрд доларів.

Але важливе ще й те, що імпортуються товари кінцевого використання з високою доданою вартістю, а експортуються сировинні товари із низькою доданою вартістю - метал, зерно, продукти первинного хімічного виробництва.

Світова економічна криза 2008 року продемонструвала високу уразливість України від зовнішніх факторів.

Щоб вийти на випереджаючий шлях розвитку потрібно запускати принципово нові для України високорентабельні за світовими мірками експортоорієнтовані виробництва. Всі провідні наукові центри світу вже давно

зійшлись в думці, що в найближчі 50 років найбільшу інвестиційну привабливість і найвищу рентабельність будуть мати три пучки науково-технічного прогресу: біотехнології (і пов'язана з ними фармакологія), інформаційні технології і телекомунікації, створення нових матеріалів.

В числі ключових проблем розвитку національної економіки України в умовах сучасних глобалізаційних процесів необхідно виділити наступні основні групи:

1. Проблеми адекватності економічної моделі національної економіки соціально-економічним цінностям і потребам українського суспільства:

- абсолютна невідповідність антихристиянських принципів функціонуванню економічної моделі принципам християнського суспільства;
- вкрай несправедливий механізм перерозподілу національного доходу, коли надрозкішне життя незначної меншості досягається за рахунок тяжкого існування переважної більшості;
- неможливість забезпечення випереджаючих темпів розвитку національної економіки, консервація існуючої низькорентабельної, морально і фізично застарілої, енерго- і матеріалоємної індустріально-аграрної структури національного виробництва;
- неможливість забезпечення існуючого рівня внутрішнього споживання за рахунок внутрішніх ресурсів, занадто велика кредитозалежність;
- корупційність, інвестиційна непривабливість, задбюрократизованість національної економічної системи.

2. Проблеми адекватності інвестиційної політики:

- нераціональний, найчастіше шкідливий для національної економіки, розподіл інвестиційних потоків. Фінансові ресурси переважно спрямовуються в сфери, які слабо або взагалі не впливають на підвищення конкурентоздатності національної економіки;
- низька інвестиційна привабливість національної економіки;
- слабка інвестиційна активність населення.

3. Проблеми сучасної податкової системи:

- заплутаність та суперечливість податкової системи забезпечує стабільність корупційних схем в податковій сфері. ПДВ практично всіма економістами визнається як найбільш корумпований податок, податок на прибуток дуже легко обійти шляхом штучної мінімізації прибутку;
- вкрай складна, непрозора і несправедлива податкова система є основою створення тіньової економіки, що негативно впливає на інвестиційну привабливість як країни, так і окремих її регіонів;
- податкове навантаження занадто велике для країни, що розвивається та гальмує економічне зростання;
- практика адміністрування податків, включаючи методи проведення перевірок (носить поліцейський характер). Використовуються принципи презумпції винності платника податків.

4. Проблеми сучасної пенсійної системи:

- недосконалий механізм нарахування пенсій, що не відображає реальний трудовий вклад в створення суспільного продукту переважної більшості громадян України;

- непомірний розмір нарахувань на заробітну плату, який є ключовим фактором тінізації національної економіки;

- зростаючий дефіцит пенсійного фонду.

5. Енергетичні проблеми України:

- висока енергетична залежність України від закордонних поставок нафти й газу;

- енергоємне виробництво, що є одним із найбільш високих показників у світі;

- надвід'ємний енергетичний торговельний баланс.

6. Проблеми вітчизняного сільського господарства:

- низька рентабельність, а, найчастіше всього, збитковість сільськогосподарського виробництва при умові, що в Україні одні з найкращих у світі природні ресурси;

- вкрай несправедливий розподіл доданої вартості кінцевого продукту;

- домінування екстенсивного використання сільськогосподарських земель, що може викликати їх деградацію з різким зниженням врожайності.

7. Проблеми сучасної освіти:

- зростаючий дисбаланс між чисельністю і професійно-кваліфікованою структурою студентів і структурою національного виробництва;

- формування в учнів алгоритмічного та репродуктивного типів мислення, в той час як сучасна і завтрашня економіка потребують творчого, новаторського типу мислення;

- вкрай низька мотивація викладачів і студентів;

- низький рівень практичної професійної підготовки.

8. Головна інституційна проблема української економіки - стійка тенденція концентрації економічної влади та власності на засоби виробництва в руках вузького кола фізичних осіб, що:

- несе явну загрозу принципам функціонування ринкової економіки;

- негативно впливає на внутрішньонаціональну вільну конкуренцію і гальмує розвиток;

- підриває економічні основи демократичної держави;

- створює економічний фундамент для встановлення авторитарних олігархічних форм правління.

Вирішення вказаних проблем є необхідною умовою реформування національної економіки з метою формування реальних економічних засад для забезпечення її випереджаючого розвитку та суттєвого підвищення добробуту українського суспільства.

Виходячи з того, що економіка за визначенням – засіб задоволення суспільством своїх матеріальних потреб, відповідно морально-етичні принципи організації і функціонування національної економічної моделі повинні відповідати морально-етичним принципам суспільства, інакше виникає неминуче концептуальне протиріччя між цінностями суспільства і обраною ним економічною моделлю, що, в свою чергу, буде призводити до постійних соціально-економічних протиріч і конфліктів, і в кінцевому підсумку, – до знищення загальнонаціональної конкурентоздатності, падінню рівня життя населення та фактичної втрати Україною своєї економічної незалежності.

Сьогодні важливо розвивати і укріплювати економічний патріотизм: кожний громадянин України повинен докладати максимум зусиль, щоб зробити Україну найбільш економічно розвиненою країною світу.

Український підприємець повинен любити свою країну і своїх співгромадян, турбуватися про їх благополуччя, надаючи їм якісні продукти та послуги за адекватними цінами; забезпечувати збільшення національного багатства. Враховуючи, що внутрішнє національне підприємництво призводить до перерозподілу матеріальних ресурсів всередині країни, при цьому одні громадяни збагачуються, а інші – навпаки біднішають, підприємець-патріот повинен, перш за все, створювати високорентабельні виробництва, які орієнтовані на експорт, наповнюючи, таким чином, внутрішньонаціональний простір некредитними фінансовими ресурсами. Підприємець-патріот не повинен створювати виробництва, які завдають шкоду країні, не повинен випускати товари та надавати послуги, що завдають шкоду духовному та фізичному здоров'ю людині. Підприємець-патріот повинен піклуватися про добробут своїх співгромадян, надаючи їм робочі місця та справедливую плату за працю.

Економічний патріотизм робочих – забезпечувати максимальну якість українських товарів. Економічний патріотизм споживача - купувати товари вітчизняного виробника. Економічний патріотизм держави - докладати максимум зусиль щодо розвитку вітчизняної економіки, при цьому, стимулюючи як можна більш інтенсивне створення і розвиток нових високорентабельних експортоорієнтованих виробництв.

Підприємці, які виробляють і пропонують товари та послуги, що завдають шкоду здоров'ю людині, його інтелектуальній деградації повинні засуджуватися суспільством, та їх підприємницька діяльність повинна жорстко та безкомпромісно прісікатися державою.

Для того, щоб українське суспільство гармонійно розвивалося і досягло свого максимального розквіту, показало приклад іншим народам, необхідне формування і використання християнської економічної моделі і християнських принципів в функціонуванні держави стверджують ряд науковців.

2.2. Стратегічні пріоритети ефективного розвитку національної економіки.

Період незалежності нашої держави супроводжується невідступним пошуком оптимальних напрямків ефективного економічного розвитку. Увесь цей час національна економіка перебуває в стадії розбудови і потребує вжиття активних заходів для поліпшення свого загального стану. Теперішня організація економіки України і система управління нею не забезпечують ефективного розвитку народного господарства. Це обумовлено загальною відсталістю державної інформаційної інфраструктури, яка не спроможна уможливити повноцінне прийняття виважених рішень на різних рівнях управління економікою; розрізненістю багатьох сегментів функціонування економіки; відсутністю єдиної науково обґрунтованої стратегії взаємодії і взаємного впливу економічних, соціальних та інших чинників забезпечення національної безпеки України тощо. Глобальна криза також проявила та призвела до загострення існуючих специфічних національних проблем, серед яких: недосконала структура економіки й недостатній рівень її розвитку, технологічне відставання, низька ефективність та конкурентоспроможність, невідповідність між виробництвом та споживанням, відірваність грошово-фінансової системи від виробництва тощо. До того ж, Україна є країною з економікою, яка розвивається слабо, що суттєво ускладнює можливості використання зарубіжного досвіду управління економікою у вітчизняних умовах і потребує розробки власних напрямків ефективного управління національним економічним розвитком.

Провідні вітчизняні та зарубіжні науковці доклали чимало зусиль для подолання застійних явищ в економічному розвитку України, створення підґрунтя для ефективного управління національною економікою, пошуку оптимальних напрямків та ключових чинників її подальшого розвитку. Однак неоднозначність та складність забезпечення сталого економічного розвитку в умовах нашої держави спонукає до подальших наукових досліджень в цьому напрямку.

Ключовими стратегічними пріоритетами ефективного розвитку національної економіки слід вважати:

- формування оптимально-ефективної моделі національної економічної системи для симулювання економічного зростання;
- управління оптимальним ресурсозабезпеченням та збалансоване регулювання усіх факторів економічного розвитку;
- переорієнтація національної фінансової політики на підвищення ефективності та стійкості національної фінансової системи та пошук найбільш ефективних форм взаємодії промислового та банківського капіталу;
- розробка системи організаційно-економічних механізмів стратегічного управління соціально-економічним розвитком;

- оптимізація інвестиційно-інноваційного клімату та радикальне реформування соціальної, правової та політичної систем;
- створення найбільш сприятливих умов для забезпечення економічної безпеки країни та участі країни в процесах глобального економічного розвитку.

Ефективне управління національним економічним розвитком має на меті стимулювання економічного зростання, що потребує максимізації зусиль на побудові оптимальної структури економіки України в усіх її аспектах.

На думку закордонних економістів Й. Шумпетера, Н. Кондратьєва, Г. Менша та інших, суть економічного зростання полягає не стільки в у нагромадженні основного капіталу та залученні додаткової робочої сили, тобто в інтенсивних чинниках, скільки у перерозподілі наявного капіталу та робочої сили з менш ефективних сфер економічної діяльності до більш ефективних. Аналогічними є висновки більшості українських економістів, що визначають структурну перебудову як один з вагомих чинників пожвавлення економічної динаміки в країні та вирішення багатьох соціальних проблем.

Одним із стратегічних пріоритетів ефективного економічного розвитку та покращення його динаміки є формування оптимально-ефективної моделі національної економічної системи для визначення ключових елементів ефективної економічної структури. При цьому, основним показником ефективності економічної структури в макроекономічному аспекті є темпи економічного зростання.

Економічне зростання – кількісна і якісна зміна результатів виробництва і його факторів (їх продуктивності); збільшення або реального обсягу продукції (валового національного продукту), або реального обсягу продукції на душу населення; регулярне, стійке розширення масштабів діяльності даної господарської системи, яка виявляється у збільшенні розмірів застосовуваної суспільної праці і виробленого продукту – товарів і послуг; постійне збільшення реального обсягу виробництва, яке супроводжується покращенням економічної, технологічної і соціальної характеристик суспільства.

Під економічним зростанням на рівні держави варто розуміти позитивні зрушення в розвитку загальноекономічної ситуації, які показують зростаючі можливості країни в реалізації своїх виробничих можливостей та без яких практично неможливим є повноцінний національний економічний розвиток.

Таким чином, економічне зростання є органічним складовим елементом економічного розвитку, який, у свою чергу, є визначальною фазою в процесі неперервних економічних зрушень та загальної господарської еволюції людського суспільства. Але якщо економічне зростання являє собою переважно кількісний господарський розвиток, то економічний розвиток передбачає

безпосередньо якісне економічне зростання з глибокими структурними змінами у відносинах власності, в системі суспільного поділу праці й зайнятості, в політиці доходів та соціальній сфері тощо. До того ж, економічному зростанню притаманна оборотність, чого не можна однозначно стверджувати про економічний розвиток.

Не менш важливим стратегічним пріоритетом ефективного управління національним економічним розвитком та його динамікою є збалансоване регулювання усіх факторів економічного розвитку. Основними факторами економічного розвитку залишаються головні фактори виробництва (земля, праця, капітал), менеджмент, технології, довкілля, політичні та економічні інституції, форми і типи власності та суспільних відносин, релігійні та культурно-ментальні особливості різних націй і народів, рівень суспільного поділу і кооперації праці й виробництва, а також розвиненість відповідних економічних форм, у яких реалізуються виробничо-господарські процеси.

Динаміка національного економічного розвитку в своїй багатоманітності передбачає урахування усієї сукупності факторів, що сприяють чи не сприяють їх більш ефективному використанню, оскільки урахування різноаспектних факторів створює загальні передумови для реалізації головних чинників економічного розвитку. Водночас, варто зважати також на ступінь консервативності чи революційності певного фактору: найбільш динамічні зміни в економіці пов'язані з розвитком революційних факторів, зокрема, техніки і технологій, які значною мірою визначають верхню межу господарських досягнень та багаторазово підвищують продуктивність праці.

Окрім того, комплексне вирішення завдань, які стоять перед усіма галузями, сферами й регіонами економіки в контексті забезпечення національного економічного розвитку, неможливе без урахування наявних ресурсів та ефективного управління процесами ресурсозабезпечення.

Таким чином, сукупність факторів економічного розвитку охоплює основоположні природні чинники, що складають його фундамент, та цілий ряд засобів і форм, створених людством у процесі своєї еволюції. Завдяки їхній оптимальній взаємодії країни і цілі регіони домагаються вражаючих результатів в економічному розвитку. І навпаки, розладнаність механізмів, що поєднують природні й набуті фактори господарського розвитку, спричинює серйозні економічні ускладнення і кризові процеси, що періодично спалахують у тих чи інших секторах світової економіки. Саме тому чітке розуміння та врахування сукупності суспільних інституцій різного рівня в поєднанні з базовими та революційними цінностями є вирішальним для забезпечення динамічності економічного розвитку держави, безперервності, стабільності й інноваційності господарської еволюції.

Стратегічними пріоритетами бажаного зростання національної економіки можна вважати: проведення фінансової політики, направленої на забезпечення макроекономічної стабілізації, збалансований розвиток фінансового сектора відповідно до потреб реального сектора економіки в контексті сталого конкурентоспроможного економічного зростання; розвиток фінансових інструментів з метою формування ефективного та стабільного ринку капіталу в умовах глобалізації світової економіки та збільшення ступеню відкритості національної економіки; реформування сфери державних фінансів з метою забезпечення стійкості системи фінансових відносин країни; формування сучасних інститутів фінансового ринку України, здатних протидіяти ризикам нестабільності фінансової системи.

Важливим чинником управління національним економічним розвитком для модернізації економіки України в умовах поглиблення світової фінансової кризи та незавершеності інституціональних та управлінських перетворень національної системи господарювання вважаємо також ефективну взаємодію промислового та банківського капіталу.

Пошук найбільш ефективних форм взаємодії промислового та фінансового капіталу окреслює напрямок розв'язання низки проблем цілеспрямованого формування, використання та розвитку інноваційного потенціалу вітчизняної промисловості.

Стратегічними пріоритетами динамічного економічного розвитку є:

- фінансове оздоровлення за рахунок припливу зовнішніх ресурсів та одночасна реорганізація системи управління підприємств з чітким визначенням права контролю власника для стабілізації і розвитку економіки України;
- створення обґрунтованої на державному рівні концепції розвитку та сприяння об'єктивній зацікавленості банків у нових прогресивних формах взаємодії з підприємствами, оскільки без пожвавлення реальної економіки, яке базується на збільшенні банківських інвестицій, подальший розвиток держави неможливий;
- організація банківських інвестиційних консорціумів з об'єднаними фінансовими резервами та страховими фондами, які нестимуть колегіальну відповідальність за надані кредити;
- ефективне використання фінансових ресурсів для активізації розвитку малого і середнього бізнесу, як важливого чинника модернізації економіки України. У зв'язку з цим особливо актуальними заходами вважаємо створення програми фінансово-кредитної підтримки на започаткування бізнесу; встановлення гнучких ставок банківського відсотку за кредитами; законодавче визначення порядку мікрокредитування суб'єктів малого та середнього підприємництва.

З метою підвищення ефективності взаємодії промислового та банківського капіталу в умовах модернізації економіки України та ефективного розвитку національної економіки доцільно:

- визначити можливості щодо інвестиційної підтримки саме тих видів економічної діяльності, які є об'єктом стратегічної зацікавленості банківських установ;
- створити корпоративні інноваційні центри, функціями яких є управління інноваційним процесом, планування інноваційних проектів, їх фінансового та інвестиційного забезпечення;
- стимулювати інноваційний розвиток підприємств в межах фінансово-кредитної підтримки, у тому числі шляхом державного гарантування банківських кредитів;
- створити умови для розвитку небанківських фінансових установ, як джерел фінансування малого та середнього бізнесу;
- визначити потребу керівництва підприємств та організацій в підвищенні кваліфікації їх співробітників з проблем управління змінами та управління ризиками.

Особливої уваги в розробці головних стратегічних пріоритетів національного економічного розвитку необхідно приділити пошуку ефективних шляхів прискорення усіх економічних процесів для формування стабільної та тривалої національної конкурентоспроможності. При цьому ключовими напрямками слід вважати оптимізацію інвестиційно-інноваційного клімату та реформування соціальної, правової та політичної систем.

Чітка організація системи управління національною економікою здатна забезпечити економічну безпеку країни, поняття якої вміщує можливість і готовність національного господарського комплексу країни протистояти внутрішнім і зовнішнім загрозам, гідні умови людського розвитку, соціально-економічну й військово-політичну стабільність суспільства і держави. Економічна безпека є одним з головних елементів національної безпеки країни, який характеризує такий стан соціальних інститутів, що сприяє їх ефективній діяльності стосовно підтримання оптимальних умов існування і розвитку особистості й суспільства в цілому.

Таким чином, специфічна структура та складний поведінковий характер нинішньої економіки України потребує успішного вирішення завдань удосконалення системної організації та управління в економіці. В таких умовах є потреба визначення та обґрунтування стратегічних пріоритетів розвитку національної економіки, ключовими з яких є: формування оптимально-ефективної моделі національної економічної системи для симулювання економічного зростання; управління оптимальним ресурсозабезпеченням та збалансоване регулювання усіх факторів економічного розвитку; переорієнтацію національної фінансової політики на підвищення ефективності та стійкості національної фінансової системи та пошук найбільш ефективних

форм взаємодії промислового та банківського капіталу; розробку системи організаційно-економічних механізмів стратегічного управління соціально-економічним розвитком; оптимізацію інвестиційно-інноваційного клімату та радикальне реформування соціальної, правової та політичної систем; створення найбільш сприятливих умов для забезпечення економічної безпеки країни та участі країни в процесах глобальної економічної розвитку. Своєчасне визначення та чітке розуміння стратегічних пріоритетів ефективного розвитку національної економіки створює найкращі можливості для її стабілізації, зростання та набуття конкурентоспроможності у світовому економічному просторі.

2.3 Українська економіка в умовах кризи. Методи державного регулювання.

Економічна криза, що почалася в 2007 році на ринку іпотеки США та охопила увесь світ і в другій половині 2008 року прийшла в Україну. Результати кризи позначилися на всіх галузях економіки країн світу, але більше всього постраждали так звані "країни, що розвиваються", у тому числі і Україна. Багато в чому це пов'язано з нестабільністю економіки, що тільки почала перебудовуватися на ринковий лад. Так само важливу роль відіграє залежність країн, що розвиваються, від зовнішніх кредитних ресурсів і інвестицій. Інвестиційний бум, що охопив усі країни Центральної і Східної Європи торкнувся й Україну. У результаті чого різке скорочення ліквідності і відсутність можливості реструктурувати існуючу заборгованість сильно вдарила по банкам, підприємствам і громадянам, які отримали велику кількість кредитів

Економічні проблеми котрий рік є актуальною темою як теоретичних, так і практичних робіт видатних вчених усього світу. Особливо ця тема актуальна для сьогоденної України, криза показала вразливість і залежність вітчизняної економіки. Важливу роль в економічній трансформації приділяється політичній складовій, тому що без політичної волі і продуманої стратегії реформи в економіці не можливі.

Основні проблеми, викликані світовою фінансовою кризою, вивчаються різними, у тому числі і вітчизняними вченими, з моменту її початку. Не дивлячись на це, єдиної думки про причини, терміни і масштаби кризи дотепер немає. Особливо це актуально для України, адже вплив кризи на перехідні економіки з нестабільним політичним режимом, є особливо сильним. Наш досвід одночасно має багато спільного із сусідніми країнами і є по-своєму унікальний. Проблема впливу кризи на формування і функціонування Української економіки вимагає більш глибокого і усебічного вивчення, для подальшого пошуку рішення поточних проблем. Можливі наслідки кризи, її вплив на економіку, і політику країни ще до кінця не вивчено, дійсні масштаби і наслідки кризи можна тільки припускати.

Від попередніх класичних криз, що досить регулярно виникали у світовій економіці, ця криза відрізнялася своїми масштабами, глобальністю і спекулятивним характером. Світові фінансові лідери "загалися" з економікою і серйозно відірвалися від реальності. На один зроблений товар приходилося від десяти до ста його "паперових" (ф'ючерсних) еквівалента, що активно торгувалися на біржах. Теж саме відбулося з іпотечними заставними, сума яких, завдяки спекуляціям, була збільшена в десятки разів. Усе це наклалося на необдуману кредитну політику більшості банків, і коли пішли перші неповернення по кредитах, система дала збій, що і знаменувало собою початок фінансової кризи. Через рік фінансова криза переросла в економічну. Ця подія знаменувалася катастрофою найбільших світових іпотечних агентств Fenny May і Freddy Mac, банкрутством фінансового гіганта Lemman Brothers, найбільшої автомобільної компанії General Motors і багатьох інших. Ці події викликали бурхливу реакцію в усьому світі, у тому числі і в Україні.

Першою постраждала банківська система, практично припинилося кредитування, у ряді установ була введена тимчасова адміністрація, і в довершенні усього був прийнятий мораторій на дострокову видачу депозитів. Збиток банківської системи України за у 2009 року склав близько 28 мільярдів гривень, при цьому валовий зовнішній борг України склав 326,4 мільярдів гривень. Фінансова система почала поступово оживати тільки наприкінці 2009 року. Велика частина депозитів повернулася до своїх власників. Поступово відновляється кредитування підприємств, юридичних і, в меншому ступені, фізичних осіб.

Слідом за банківською системою під удар потрапила національна валюта. У 2009 році гривня девальвувала більше, чим на 40%, це найбільше падіння валюти в Європі (польський злотий і чеська крона, впали на 25% і 18% відповідно). Таке падіння валюти привело до різкого знецінювання заощаджень громадян у національній валюті, а так само до зниження реальних зарплат, що і змусило серйозно переглянути вартість основних активів. Багато банків змогли відновити свої справи, активно спекулюючи на курсі гривні. Більш за всіх постраждали від такої раптової девальвації ті, що мають доларові кредити, банки вкрай неохоче йшли їм на зустріч.

Слідом за фінансовою кризою в країну восени 2008 року прийшла криза економічна. Першими її відчули на собі будівельники. Ціна нерухомості почала різко знижуватися, квадратні метри перестали купувати, більшість незавершених об'єктів була заморожена. За підсумками 2009 року будівництво в Україні скоротилося більш, чим на 50%. Багато невеликих компаній пішли з ринку, частина об'єктів довгий час залишилася недобудованою. Сьогодні ситуація трохи покращилася, ринок нерухомості почав поступово оживати.

Серйозні втрати понесли базові галузі української економіки: металургія, гірничодобувна галузь, машинобудування і хімічна промисловість. Різке

падіння попиту на метал привело до обвалу цін, і основна стаття українського експорту перестала приносити доход. Теж стосується залізорудної сировини і мінеральних добрив.

Таким чином:

- Економічна криза це порушення функціонування економічної системи яка супроводжується обвалом фондових та товарних ринків, скороченням попиту на товари, безробіттям та виведенням інвестиції.
- Причинами появи кризи в Україні є слабка економіка яка знаходиться у стані трансформації, залежність від закордонних інвестицій, слабкість внутрішнього споживчого ринку, експортно орієнтована економіка.
- Внаслідок кризи значно скоротиться вітчизняне промислове виробництво, удару зазнає фінансова система, значно збільшиться державний та корпоративний борг.
- Шляхами виходу з кризи стали модернізація економіки, розвиток внутрішнього ринку, скорочення бюджетних витрат, реалізація інфраструктурних проектів, стерилізація грошової маси за рахунок інвестування коштів у реальний сектор, зміна фіскальної та митної політики, стимулювання державою інноваційного виробництва, перехід від промислового до пост промислового виробництва, вироблення чіткої урядової антикризової програми.

2.4. Вибір оптимальної моделі розвитку України.

В період глибоких трансформаційних перетворень Україна помітно відстала від провідних світових держав і вибір оптимальної моделі розвитку для неї є дуже актуальним.

Перш за все це торкається застосування моделей економічного розвитку, які являють собою не тільки теоретичний, але і практичний інтерес. Тут доречно згадати висновки Л. Столерю, які він зробив у книзі «Рівновага і економічний ріст»: «Описуючи економічні закони, які володарюють над використанням і формуванням ресурсів у даний відрізок часу, виявляючи межі, створені сьогоднішньою ситуацією для майбутнього, можна крок за кроком окреслити коло можливих шляхів розвитку. Економічна теорія спонукає виключити з тих варіантів деякі стратегії розвитку, які призвели б до нераціональної розтрати ресурсів, але треба добре усвідомлювати той факт, що лише суспільство може обрати з решті варіантів той, якій більш за все відповідає нашим уявленням про кінцеві цілі розвитку цивілізації».

Незаперечною позитивною ознакою сучасного етапу суспільного розвитку України є посилення уваги як науковців, так і політиків до проблем формування та досягнення стратегічних пріоритетів, створення стратегій розвитку. Це засвідчує завершення етапу спонтанної суспільної динаміки, що була значною мірою хаотичною, перебувала під визначальним впливом

різноспрямованих короткострокових чинників зовнішнього і внутрішнього походження. Сформувалися (й формуються надалі) стійки суспільно-політичні та економічні групи і прошарки, які зацікавлені у стабільності та прогнозованості економічно-правового середовища, можливості довгострокового планування власного розвитку. Паралельно зміцнилися інститути держави, посилилася її здатність до проведення послідовної політики, зросла розгалуженість інструментальної бази економічної політики.

Різні дослідження свідчать, що саме активізація інвестиційної діяльності сприяє економічному зростанню. Це підтверджують економічні теорії – від епохи меркантилізму до сучасних неокласичних доктрин.

Під моделлю інвестиційного розвитку слід розуміти сукупність параметрів, які визначають напрямки і характер капіталовкладень. Ці параметри об'єднуються за трьома групами. Перша група – поєднання макроекономічних (темпи росту ВВП, заощадження, накопичення, інвестиції, експорт, імпорт, та інші) і структурних характеристик (галузевих, відтворювальних, регіональних).

Друга група параметрів пов'язана з інституціональним середовищем інвестування, і в першу чергу, з особливостями розвитку фінансових систем, джерел фінансування інвестицій, механізмів міжгалузевого і міжрегіонального переливу капіталу.

Третя група параметрів моделі визначається поєднанням і відносною роллю різних суб'єктів інвестиційного процесу і принципів прийняття рішень.

Основні інвестиційні моделі і можливості їх практичного застосування: диференціалу модель міжкраїнового перерозподілу капіталу В.Леонт'єва, модель економічного росту Р.Солоу.

1. Диференціальна модель міжкраїнового перерозподілу капіталу (модель В. Леонт'єва). Нобелівський лауреат в області економіки (1973 р.) за розвиток методу «витрати-випуск» і його застосування до важливих економічних проблем Василь Васильович Леонт'єв один із перших оцінив вплив зовнішнього джерела інвестиційних ресурсів на довгостроковий економічний розвиток національних економік.

Модель В. Леонт'єва відтворює функціонування двох груп країн - розвинутих і країн, що розвиваються. Зв'язок між ними забезпечується потоком виробничих інвестицій, що вивозяться з розвинутих країн у країни, що розвиваються. Стосовно до розвинутих країн модель В.Леонт'єва зводиться до двох найпростіших співвідношень:

1. Принцип мультиплікатора, що задається рівнянням

$$U^*(i) - (g^*/b^*)U^*(i) - (h/b^*)U(0) e^{(3/b^*)t} = 0.$$

Таким чином, економічний ріст у країнах, що розвиваються, прямо залежить від темпів росту в розвинутих країнах і від початкового капіталу, що вивозиться з розвинутих країн.

Усі параметри моделі В.Леонт'єва досить легко оцінюються і, отже, сама модель може використовуватися в практичних розрахунках. При цьому «грати»

з моделлю В.Леонт'єва можна, принаймні, у двох напрямках. По-перше, її можна використовувати як інструмент прогнозування і для одержання тимчасових розверсток показників ВВП для двох груп країн при різних параметрах (що, до речі говорячи, і робив В.Леонт'єв), а, по-друге, з її допомогою можна прямо оцінювати деякі параметри, необхідні для досягнення заданого результату.

Модель В. Леонт'єва може розглядатися як класичний інструмент для розуміння глобальних тенденцій світогосподарського розвитку. Разом з тим слід відзначити такі її недоліки.

По-перше, масштаби капіталу, що вивозиться, із країни-донора прямо погоджуються з темпом економічного росту. В даний час практично всі країни (розвинуті і що розвиваються) одночасно імпортують і експортують капітал, тому взаємозв'язок між темпами зростання виробництва в таких державах виявляється неоднозначним. Отже, до аналізу сучасних тенденцій застосувати модель В.Леонт'єва складно. Для цього потрібно провести велику роботу по коректній класифікації країн на розвинуті і що розвиваються, а також оцінити сальдо переміщуваного між ними капіталу, що пов'язано з великими технічними труднощами.

По-друге, ввезений капітал передбачається гомогенним (однорідним). Разом з тим очевидно, що важливо не тільки і не стільки обсяги імпортованого капіталу, скільки його структура. Так, інвестиції, що сприяють консервації неефективної структури економіки, ведуть скоріше до уповільнення, чим до прискорення розвитку країни-реципієнта.

По-третє, внутрішні (місцеві) і зовнішні (іноземні) інвестиції вважаються равноефективними. В.Леонт'єв припускає, що іноземний капітал – це лише додаткові фінансові ресурси, віддача від яких визначається національними умовами відтворення. Однак це положення у світлі сучасної теорії представляється принципово невірним, тому що глибинний економічний зміст залучення іноземного капіталу полягає в тому, що разом з ним у національну економіку приходять нові технології і нові організаційні форми виробництва, що дають зовсім інший економічний ефект у порівнянні з місцевим підприємництвом.

По-четверте, для обчислення показників приростної капіталоємності використовується різницева форма:

$$b = I(t)AY(t).$$

Але тоді треба було б будувати модель у виді не диференціальних, а різницевих рівнянь. Сучасні дослідження базуються на строго вивірених економетричних залежностях, а це означає, що для одержання значень акселератора необхідно будувати регресійні функції на основі динамічних рядів.

По-п'яте, модель В. Леонт'єва висуває підвищені вимоги до інформаційного забезпечення, що припускає наявність не тільки національної, але і міжнародної статистики. Це є серйозним технічним гальмом для проведення оперативних прогнозно-аналітичних розрахунків.

Отже, використання моделі В. Леонт'єва доцільно в основному для з'ясування якісної картини в розвитку світогосподарських процесів, у той час як для детальних кількісних розрахунків по окремій країні потрібна інша модель.

2. Модель економічного росту Роберта Мертона Солоу. У 1987 році за роботи по теорії економічного росту він здобув Нобелівську премію з економіки. Р. Солоу наочно показав, що нестабільність динамічної рівноваги в неокейнсіанських моделях була насамперед наслідком невзаємозамінності ресурсів. Тому замість функції В. Леонт'єва він використовував виробничу функцію Кобба-Дугласа, у якій, як відомо, праця і капітал є субститутами.

$$Y(t) = A(t)K(t)^aL(t)^{1-a} \quad 0 < a < 1$$

Взаємозамінність факторів виробництва пояснюються не тільки технологічними умовами, але і неокласичною передумовою про досконалу конкуренцію на ринках ресурсів.

4.5. Економічна безпека в системі стратегічного управління економічним розвитком.

Стратегічне управління економічним розвитком в макроекономічному аспекті передбачає дотримання умов економічної безпеки країни. Тобто реалізацію такого комплексу економічних методів та інструментів які, з одного боку, забезпечують ріст конкурентоспроможності національної економіки на світовому ринку, а з іншого – зменшують, або, хоча б не збільшують, залежність економіки країни від зовнішніх умов.

Постановка і вирішення проблеми забезпечення економічної безпеки будь-якого об'єкта, будь-то країна, регіон, підприємство або людина, базується насамперед на аналізі сутності даної категорії. У сучасній науковій літературі, присвяченій питанням економічної безпеки відсутні, за рідкісним винятком, спроби її визначення як узагальненої, універсальної економічної категорії. Як правило, економічна безпека розглядається і аналізується одноаспектно в масштабах обраного об'єкта макро-, мезо- або мікроекономічного рівня: економічна безпека об'єднань країн, країни, регіону, підприємства і особистості.

Вперше термін "економічна безпека" з'явився на заході у зв'язку із загостренням проблеми обмеженості ресурсів. Після розпаду колоніальної системи були порушені традиційні зв'язки з постачальниками ресурсів, життєво необхідних індустріальним країнам. Пізніше, в 70-ті роки, набув важливості ще один аспект даної проблеми – екологічний. Виникнення загрози національній економічній безпеці з цієї сторони було пов'язано з безконтрольним використанням природних ресурсів, що привело до важко відновлюваних порушень екологічного балансу. Зросло значення раціонального використання результатів міжнародного поділу праці, що обмежує вірогідність несподіваних і небажаних його наслідків. Передумовами актуалізації економічних аспектів національної безпеки були результати дії законів концентрації та спеціалізації виробництва, прискорення процесу інтернаціоналізації виробництва та обміну.

Становлення концепції економічної безпеки відбувалося в тісному діалектичному взаємозв'язку з розвитком концепції взаємозалежності. Концепція взаємозалежності частково характеризує процес інтернаціоналізації світового господарства, а частіше – вплив однієї держави на іншу. Саме остання властивість зумовила використання взаємозалежності в якості раціональної основи політики економічної безпеки.

Взаємозалежність є ключовим терміном в зарубіжних дослідженнях проблеми економічної безпеки. На думку Х. Беренса, взаємозалежність слід трактувати як багатосторонню залежність між змінами і діями, що їм протиставляються. Економічна залежність – це комплексне явище, що включає в себе економічні, політичні і соціальні аспекти. "Взаємозалежність природно є джерелом "небезпеки" з точки зору окремої країни.

Проте ні залежність, ні взаємозалежність самі по собі не створюють проблеми економічної безпеки, оскільки залежність є необхідною, але недостатньою умовою порушення економічної безпеки. Це явище виникає при комбінації залежності з реальною загрозою. Під "загрозою" в макроекономічному аспекті в більшості західних закордонних джерел розуміється обмеження доступу до матеріальних, трудових, науково-технічних ресурсів і до системи маркетингу.

У вітчизняній сучасній науковій літературі з даної проблематики немає єдиної думки щодо формулювання поняття "економічна безпека" в макроекономічному аспекті. Так Г. Дарнопих визначає економічну безпеку держави як стан національної економіки, що забезпечує здійснення економічного суверенітету, економічного зростання, покращення добробуту в умовах міжнародної економічної взаємозалежності. В. Губський під економічною безпекою розуміє здатність держави забезпечити захист національних економічних інтересів від зовнішніх і внутрішніх загроз, здійснювати поступальний розвиток економіки з метою підтримки стабільності суспільства і достатнього оборонного потенціалу за будь-яких умов і варіантах розвитку подій. Центральним об'єктом таких формулювань є термін "держава". Тим часом автори не розкривають свого бачення змісту даного терміну. Якщо тут мається на увазі хрестоматійне визначення, тоді "економічна безпека держави" є щось інше за економічну безпеку органів та осіб, що зосередили у своїх руках економічну владу, що приймають економічні рішення в державному масштабі, що розпоряджаються державною власністю. З урахуванням цього, як зазначає Г. Пастернак-Таранушенко, держава повинна очікувати і виникнення загроз з боку будь-якої іншої держави (зовнішні загрози) або від будь-кого з громадян або об'єднання людей (внутрішні загрози) і нейтралізувати їх.

Цілком справедливо зазначає в Є. Бобров, що оскільки економіка є життєво важливою стороною діяльності суспільства, держави і особистості, то базисом національної безпеки залишається економічна безпека. Вона є визначальною у розвитку виробництва і ринкових відносин, обміну товарами та послугами, формує вимоги до забезпечення заходів превентивного та захисно-охоронного напрямку.

Спроби сформулювати поняття економічної безпеки як узагальнюючої економічної категорії робилися неодноразово. Так Н. Капустін дає наступне визначення: «Економічна безпека – це кількісна та якісна характеристика економічних властивостей системи з точки зору її здатності до самовиживання і розвитку в умовах дестабілізуючої дії непередбачуваних і важко прогнозованих зовнішніх і внутрішніх факторів».

Визначення економічної безпеки як характеристики економічних властивостей системи звужує комплексність і багатоаспектність даної категорії до розуміння її як одного з економічних показників. Навпаки, розгляд досліджуваної категорії як стану об'єкта передбачає не тільки розробку системи її оцінки зі своїми критеріями, пороговими значеннями, нормами і нормативами, але і формування механізму забезпечення даного стану. Крім цього економічна безпека передбачає захист системи від дестабілізуючої дії не тільки непередбачуваних і важко прогнозованих факторів, що припускає аналізоване формулювання, але і від факторів передбачуваних і легко прогнозованих.

Сучасне розуміння "безпеки" більш матеріалізоване, однак людина або сукупність людей, що трактується як соціум, як і раніше знаходиться в центрі даного поняття. Вихідним поняттям тут є категорія "небезпеки", що визначається як об'єктивно існуюча можливість негативного впливу на соціальний організм, в результаті якого йому може бути заподіяно будь-який збиток, шкоду, що погіршує його стан і додає його розвитку небажану динаміку чи параметри.

Аналіз визначень безпеки, наведених у вітчизняних і закордонних джерелах, дозволяє зробити узагальнення, що безпека – це стан захищеності життєво важливих інтересів соціуму, при якому нейтралізується вплив різного виду загроз, захист від небезпек.

Економіка за визначенням – це сукупність засобів, об'єктів, процесів, використовуваних людьми для забезпечення життя, задоволення потреб шляхом створення необхідних людині благ, умов і засобів існування. Важливо підкреслити, що в основі поняття "економіка" закладені життєві потреби людини, а не машин, механізмів, фінансових систем, знеособлених підприємств, держав тощо. Економіка в широкому сенсі є історично об'єктивно сформованим знаряддям для задоволення суспільством і (або) його окремими індивідами своїх зростаючих потреб.

Крім цього, історично визначено, що стійкість соціально-економічної системи, а відповідно і її виживання, може бути досягнуто тільки на основі концепції балансу інтересів різних груп впливу. Якщо баланс інтересів відсутній, то неминуче заперечення колишньої і становлення нової системи (наприклад, при революціях, переворотам і т.д.).

Мета ж економічної безпеки соціуму – збереження та розвиток себе як соціально-економічної системи, а не її руйнування і створення нової.

Резюмуючи вищесказане можна зробити висновок, що як об'єктивно обґрунтована універсальна економічна категорія, економічна безпека є стан економічної захищеності соціуму від реальних і потенційних внутрішніх і

зовнішніх загроз, що забезпечує баланс інтересів, розвиток і задоволення життєво важливих потреб його індивідуумів.

Питання для самоконтролю.

1. Розкрийте особливості національного економічного розвитку.
2. Які реформи проводяться сьогодні в українському суспільстві?
3. Проблеми здійснення податкової реформи.
4. Проблеми реформування пенсійної системи.
5. Ключові пріоритети ефективного розвитку національної економіки.
6. У чому полягає сутність економічного зростання?
7. Стратегічні пріоритети динамічного економічного розвитку.
8. Поведінка економічних суб'єктів в умовах кризи.
9. Обґрунтування вибору оптимальної моделі розвитку вітчизняної економіки.
10. Сутність економічної безпеки держави.
11. У чому полягає економічна залежність однієї країни від іншої.

Тема 3. СТРАТЕГІЯ: ПІДХОДИ, ЗНАЧЕННЯ І РОЛЬ

- 3.1. Сутність категорії «стратегія».
- 3.2. Основні підходи до розуміння стратегії
- 3.3. Стратегія і державне управління.
- 3.4. Особливості стратегічного мислення.

3.1. Сутність категорії «стратегія».

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

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

	Слово стратегія походить з грецької мови: STRATOS - військо + AGO - веду. Спочатку означало мистецтво або науку бути полководцем. Також розуміється як "майстерне керування" ¹⁴ . У переносному значенні (за визначенням словника Ожегов С.И. Словарь русского языка) - мистецтво керівництва суспільною та політичною боротьбою; спосіб дій, лінію поведінки когонебудь (Новий словник української мови / В.Яремко, О.Сліпушко: В 4 т. - Т. 4. -К.: Аконіт, 1999. - С. 417). У словнику Вебстера є 4 визначення поняття стратегія : 1. наука чи мистецтво планування та напрями великомасштабних військових рухів і дій; 2. використання чи примірник використання за допомогою цієї науки чи мистецтва; 3. використання стратагеми; 4. план або метод для досягнення певної мети: стратегія для просування у світі.
	Світова практика загалом виробила розуміння стратегії , що зводиться до <i>трьох</i> основних підходів.
	Три підходи до бачення стратегії
1	Стратегія як абстрактна норма діяльності, абстрагована за змістом, але звернена до процесів досягнення цілей. Поняття стратегії близьке до поняття стратегічного бачення і розуміється як уявлення про бажаний стан організації.
2.	Ототожнення стратегії і стратегічного плану дій. Можливе зміщення акценту на програмному компоненті (план дій) і стратегія може стати мозаїкою слабопов'язаних дій у різних напрямках.
2.	Стратегія як процес. Стратегічне управління розуміється як процес, спрямований на розробку і впровадження стратегії розвитку середовища, в якому існує організація, громада, країна, а також пристосування до цих змін. Стратегічне управління характеризує не тільки основний шлях розвитку системи, але й дозволяє модифікувати його або за необхідності коригувати напрям, враховуючи зміни середовища

3.2. Основні підходи до розуміння стратегії

1. Стратегія як абстрактно-нормативне вираження напряму досягнення нової абстрактної мети спільними зусиллями представників тієї чи іншої спільноти, перед якою виникла необхідність принципової зміни спрямованості напряму, зміни ціннісних та ідеальних систем або якісної корекції механізму.

Такого підходу дотримується дослідник О.С.Анісімов. На його думку, **стратегія** реалізується лише через конкретизацію абстракції, тобто **стратегія** безпосередньо не застосовується як норма. Вона є засобом організації конкретного унормування діяльності, а також джерелом наповнення змістовністю конкретних норм. Він розглядає **стратегію** як *тип абстрактної норми діяльності*, як *установку* учасникам діяльності, *абстраговану* за змістом,

але звернену до *процесів досягнення цілей*, до використання *засобів*, оперування *матеріалами*, *взаємодії*, *мислення*, *спілкування*.

Організація має внутрішній механізм і повинна зберігатися і вписуватися у навколишнє *середовище* (природне і в соціокультурну). *Зовнішнє* призначення (функціональна характеристика) має поєднуватися і гармонізуватися з *внутрішньою* структурою та реалізацією *зовнішньої функції*.

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

Стратегія відповідає на питання, як повинна існувати організація відповідно до її місії.

Відповідь на це питання залежить від довгострокового результату – *цїлі* організації. Тому **стратегія** визначає *функції*, *місію* і *цїлі* організації. *Функціональний зміст* залежить від *сутності* і *середовища* діяльності в цілому, а *місія* – від діяльності *самовизначення*, *співвіднесення* з *внутрішніми довгостроковими інтересами*, тоді як *цїлі* залежать від розуміння зовнішніх умов.

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

Стратегія дає уявлення про шляхи організації як цілісної структури, а також цілісності самого шляху. Вона виникає за необхідності оформити вже існуючий довготривалий шлях організації, при зародженні абстрактно вираженої форми шляху, при зміні *місії* і *макроцїлей* або при якісній зміні механізму організації. В останньому випадку виникає власне *стратегія розвитку організації*, що спонукає зміну первинної стратегії її функціонування.

Стратегія, як *абстрактна норма діяльності* є процесуально нормативною інтерпретацією *концепції*, погодженої з *результатами* і цінністю самовизначення.

Стратегія призначена для відповіді, перш за все, на фундаментальні питання існування організації, для реагування на принципові проблеми, а не завдання. Тому їй передують масштабний аналіз ситуації, прогноз динаміки змін, передісторія організації.

Виходячи з вищевикладеного, стратегія визначається як абстрактно виражена діяльнісна об'єктивність, яка передбачає процесуально-структурне проходження шляху від початкового стану до кінцевого, продуктивному.

З такої управлінської позиції *результатом стратегії* є створення "форми" такої діяльності, яка веде до бажаного *результату*.

Однак такий підхід не зовсім відповідає принципу єдності *завдань*, *цїлей* і *місії* організації, розриває цей ланцюжок, що на практиці недопустимо і ускладнює сам процес управління, підвищує ризик прийняття помилкових *стратегічних рішень*.

2. Ототожнення **стратегії** і **стратегічного плану дій**. Даний похід розглядає **стратегію** як втілення вибору організації. **Стратегія** є комплексом цільових установок та узагальнену концепцію, модель досягнення цілей, яка визначає основні напрями діяльності, пріоритети, критичні ресурси, необхідні нововведення в організації. Для реалізації **стратегії** створюються певні *плани і програми*, які є детальними формалізованими *документами* для отримання конкурентної переваги. Остання обставина робить **стратегію** категорією *динамічною* порівняно з прийнятим *планом*. На думку А.А.Томпсона і А.Дж. Стрикленд, **стратегію** бажано розглядати "... як комбінацію із запланованих дій і швидких рішень з адаптації до нових досягнень і нової диспозиції на полі конкурентної боротьби".

Однак такий *підхід* ототожнює *дві* різні категорії.

Поняття стратегії ширше стратегічного плану.

На основі **стратегії** розвитку організації на практиці і повинен розроблятися комплекс взаємопов'язаних, різних у *часі* реалізації та *напрямків стратегічних планів*. Збіг цих *двох категорій* – це окремий випадок. Необхідно враховувати і те, що стратегія розробляється і приймається, в основному, на вищому рівні управління, а її реалізація здійснюється низовим управлінським апаратом. .

3. **Стратегія як процес**. **Стратегічне управління** розуміється як процес, спрямований на розробку та впровадження стратегії розвитку середовища, в якому існує організація, а також пристосування до цих змін.

Стратегічне управління характеризує не тільки основний шлях розвитку *системи*, але і дозволяє модифікувати його або за необхідності коригувати *напрямок*, враховуючи зміни *середовища*.

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

Сутність **стратегії** можна визначити як: модель певних рішень, дій, довгостроковий план та, одночасно, мистецтво мати необхідних фахівців та активи з метою досягнення бажаних результатів.

3.3. Стратегія і державне управління.

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

Це, обумовлено тим, що окремий орган державної влади досить часто позбавлений *одноосібного права* розробляти і запроваджувати окрему **стратегію**. У більшості суспільств, незалежно від типу його суспільно-політичної організації, **стратегія** *розробляється в межах державного*

замовлення в інтересах суспільства, правлячої еліти, управлінського персоналу та власне керівників-стратегів.

Конкретний орган державної влади вимушений здійснювати складне завдання виконуючи замовлення відповідних суб'єктів ініціювання **стратегії**, має трансформувати її у зручну для власного виконання форму, аби у такий спосіб гарантувати *результативність* своєї діяльності. Це підтверджує, що **універсального стратегічного управління**, технологія якого підходила б для діяльності кожного структурного підрозділу в органах державної влади не існує, оскільки діяльність кожного такого органу є індивідуалізована система реалізації функціональних повноважень.

Тому воно передбачувано буде *складним та унікальним процес* пошуку стратегічних альтернатив, що забезпечують прийняття управлінських рішень.

Отже, **стратегія** містить ознаки не лише поступової трансформації організації, але також і її реформування, оскільки вона визначає структурні і поведінкові взаємозв'язки між підрозділами, працівниками організації, організовує системну діяльність по досягненню її цілей.

Як наслідок, **стратегія** має яскраво виражений *базисний підтекст* при встановленні *параметрів органу державної влади у майбутньому, раціоналізації структурної організації у системі державного управління*. Відповідно до такого підходу **стратегію** слід розуміти як механізм державного управління, що забезпечує організаційний і технологічний взаємозв'язок між цілями організації, створюючи відповідні структурні засоби досягнення поставленої мети.

У цьому контексті, дієвість *органу державної влади* безпосередньо залежить від *організаційної ролі стратегії*, що дозволяє розробити чітку формулу адекватного реагування на вимоги та запити суспільного розвитку. Постановка такої формули передбачає уникнення типових *помилки* при визначенні змісту **стратегії**.

Зокрема, найпоширенішим є застосування *п'яти основних етапів* розробки **стратегії** для органу влади.

Етап	Зміст
1	Включає детальне вивчення органом державної влади поточної ситуації, середовища, цілей і розроблених стратегій, що дозволяє з'ясувати сутність певної організаційної мети, вироблених стратегій, їх коректності, узгодженості та відповідності управлінській ситуації.
2	Передбачає запровадження процедур прийняття рішень щодо ефективного використання ресурсного забезпечення органу державної влади.
3	На цьому етапі реалізації стратегії органом державної влади ухвалюється рішення щодо організаційної структури, відповідно до чого з'ясовується її відповідність критеріям реалізації прийнятої стратегії, а у разі необхідності вносяться зміни в організаційну структуру органу державної влади, які б гарантували результативність реалізації конкретної стратегії.
4	Включає проведення органом державної влади необхідних змін, відповідно до чого ним незалежно від типу та змісту змін має розроблятися сценарний план проведення таких змін, аби уникнути певних суперечностей у реалізації конкретної організаційної та функціональної стратегії.
5	Орган державної влади має переглянути та у разі необхідності внести відповідні корективи до програми реалізації стратегії, аби вона була максимально адаптованою до потреб та інтересів суспільства.

Таким чином, *організаційний зміст* будь-якої **стратегії органу державної влади** передбачає пряме визначення конкретних *функціональних повноважень* структурного підрозділу органу державної влади. Це, у подальшому, дозволить *органу державної влади* технологічно правильно здійснити *вибір стратегії* та запропонувати альтернативні напрями її *реалізації*. Такий підхід до розроблення та реалізації **стратегії** у діяльності органів державної влади дозволить забезпечити її відповідність реальним запитам суспільства.

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

Отже, **стратегія** як організаційна основа діяльності органів державної влади спрямована на забезпечення стратегічних змін у діяльності як структурного підрозділу, так і органу державної влади загалом.

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

Важливість *якісного управління* не може бути переоцінена. Воно здатне забезпечити належне виконання сильної **стратегії** - переконливий засіб досягнення успіхів.

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

Роль та типи стратегії

Без **стратегії**, організація, регіон, населений пункт не має уявлення про напрям свого розвитку. Можете уявити собі, як організація може "загрузнути" в товщі рутинних операцій, лишаючись на торованій коліс у минулому колії.

Стратегія є набором основних принципів, які орієнтують управлінців на досягнення бажаного в довгостроковій перспективі стану організації.

Вона містить у собі **цілі**, поставлені перед організацією, і **стратегічні концепції**, необхідні для досягнення цих цілей. Коротко це можна зазначити так:

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

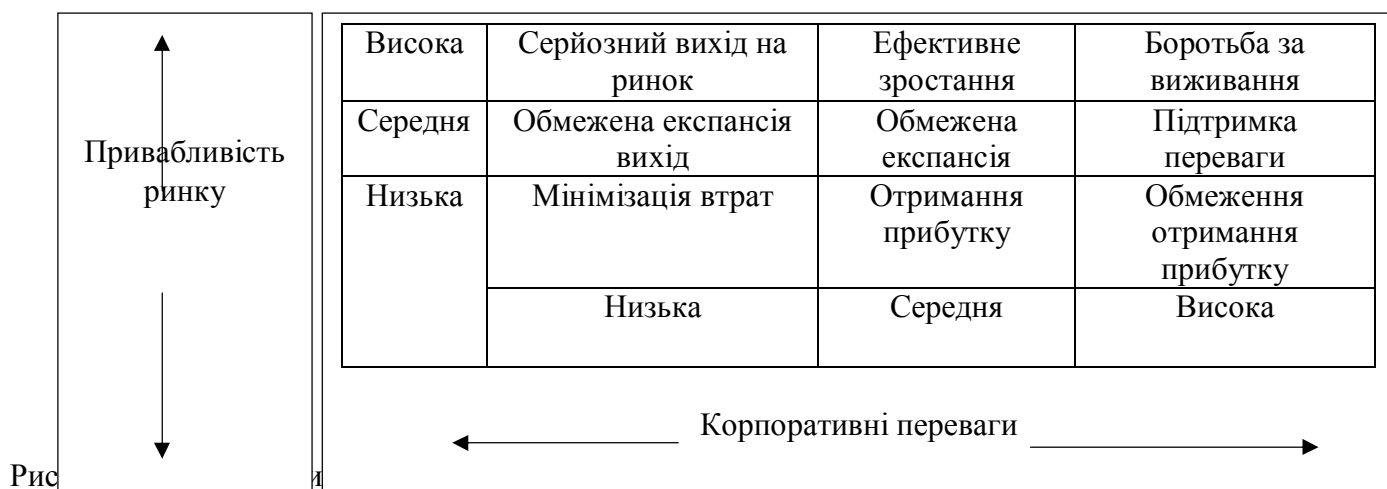
Стратегія оберігає від *управлінської короткозорості* - тенденції "просто робити справи" і загрузнути в оперативній рутині.

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

Роль стратегії - не пасивне реагування на зовнішні можливості і загрози, а процес безперервної й активної адаптації організації до потреб мінливого середовища.

Однак такий *підхід* не враховує *системності* в управлінні, необхідності гнучкості в конкретних управлінських ситуаціях. А це обмежує керівництво організації у виборі механізмів **стратегічного управління і планування**.

Дев'ять типів стратегій. *Модель дев'яти типів стратегій*, розроблена Кенічі Омае, є важливим компонентом побудови **стратегії**. Вона показує, що вибрана **стратегія** значною мірою, походить від притаманних *організації навичок*. Хоча це здається більш ніж очевидним, що у процесі побудови стратегії за К.Омае пріоритет віддається *нинішньому стану організації*, а не тому, де вона збирається бути в майбутньому. Така філософія не знищує сильного прагнення досягти чогось. Можливо, вона робить його *реалістичнішим*. Схематичне зображення моделі *дев'яти типів стратегій* К.Омае див. рис. 1.



Визначаючи *стратегічну поведінку* в *бізнес-середовищі*, модель робить порівняння ринкової привабливості компанії у порівнянні з її *корпоративними перевагами*. Визначення суті *моделі дев'яти типів стратегій* К.Омае (табл. 1.)

Таблиця 1.

Модель дев'яти типів стратегій К.Омае

Серйозний вихід на ринок	Висока привабливість ринку, слабкі корпоративні переваги - організації слід інвестувати в розвиток навичок і можливостей, які дозволять вести успішну роботу на ринку. Найбільш ймовірною буває ситуація, коли організація змушена змагатися з сильнішим конкурентом в умовах привабливого ринку. Для того щоб успішно функціонувати, ставтесь серйозно до поняття "серйозно". Якщо організація зазнає неуспіху, то вона змушена відійти або збільшити інвестиції.
Дієве зростання	Висока привабливість ринку, середні корпоративні переваги - організаційна перевага буде орієнтована на вибіркового розвитку, ймовірно, при появі таких можливостей, причому необов'язково в бік домінування на ринку.
Боротьба за виживання	Висока привабливість ринку, сильні корпоративні переваги - це сценарій потребує належного володіння стратегією ведення довготривалої і запеклої битви. Оскільки ринок привабливий, ймовірно на ньому працює багато гравців. Конкурентна боротьба потребує постійного розвитку товарів чи послуг, постійне доповнення цінностей, можливо і цінової війни тощо. Позиції на ринку і прибуток мають бути захищені.

Обмежене розширення чи вихід з ринку	Середня привабливість ринку, слабкі корпоративні переваги - організація, що перебуває в таких умовах, ймовірно, вимушена знаходити баланс у використанні своїх ресурсів. Якщо їй не вдається знайти багато обіцяні можливості на інших ринках, вона залишається на місці і розвиток триває від нагоди до нагоди. Якщо ж виникає можливість, то організація може відійти від цього сегмента і застосувати свої ресурси ефективніше.
Вибіркове розширення	Середня привабливість ринку, середні корпоративні переваги - в цьому випадку, ймовірно, будуть відбуватися розширення діяльності у відносно мало ризикованій сфері ринку
Збереження переваги	Середня привабливість ринку, сильні корпоративні переваги - організація буде зберігати свою присутність на ринку. Вона буде обмежувати інвестиції при спробах підвищення прибутковості.
Мінімізація втрат	Низька привабливість ринку, слабкі корпоративні переваги - корпоративна поведінка буде характеризуватися низьким рівнем розвитку інвестицій на ринку чи продуктами/послугами, що постачаються на ринок. Організація буде намагатися уникнути втрат при роботі на ринку (втрата фокусу щодо важливіших сегментів ринку настільки ж серйозна як і фінансові втрати).
Отримання прибутку	Низька привабливість ринку, середні корпоративні переваги - організація буде орієнтована на отримання максимально можливого прибутку при мінімальному рівні інвестицій. Бухгалтерською мовою такий ринок переважно є ринком зі змінними витратами, ніж фіксованим.
Обмежене отримання прибутку	Низька привабливість ринку, сильні корпоративні переваги - організація буде захищати свій рівень прибутковості навіть шляхом цінних втрат долі ринку. Звичайно, компанія не буде добровільно віддавати свої позиції на ринку, однак вона не буде захищати їх, якщо це відобразиться на зростанні втрат

Модель дев'яти типів стратегії є злегка завуальований опис стратегічної поведінки.

Планування: поняття і роль у стратегічному управлінні

У практиці діяльності органів влади України достатньо розповсюдженим є *оперативне* чи *звичайне* (максимальний термін 1 рік) планування, яким часто *підміняють* стратегічне планування. Тобто планування повсякденної діяльності презентується як стратегічний план розвитку організації чи структури. Це є розповсюдженою помилкою. Отже, зіставляючи **стратегічне й оперативне (звичайне) планування** (див. табл. 2) наголосимо, що:

Таблиця 2

Зіставлення стратегічного і оперативного планування

Стратегічне планування є:	Оперативне планування:
Передбачливим	Миттєвим
Зосереджене на конкретних цілях	Із загальними цілями
Зі спільною стратегією	Спільна стратегія відсутня
Комплексним і складним	Простим і елементарним
Із залученням експертів	З інформуванням учасників
Довготерміновим (понад 3 р.)	Короткотерміновим (до 1 р.)

Варто розуміти ключову відмінність **стратегічного і звичайного (повсякденного) оперативного планування:**

- звичайне (повсякденне) планування здійснюється від **теперішнього (сучасного)**

- стратегічне планування здійснюється від **майбутнього**

Щодо співвідношення **стратегічного планування і управління**, то наголосимо, що **стратегічне управління** є ширшим поняттям і містить планування як необхідний і невід'ємний компонент

Етап **планування** - етап безпосереднього складання планів дій і оперативних планів. **План дій** - детальний опис програм і заходів, що мають виконуватися для реалізації стратегічного плану. **Оперативні плани** складаються у відповідності до бюджетного року і тісно прив'язані до нього та містять чіткі річні завдання.

Відповідно до системи прогнозних і програмних *документів* довгострокові *прогнози* і *програмні документи* складаються на період понад *n* років.

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

Саме за такою формулою (СП=2-3ПД; 1ПД=2-3ОП) доцільно перевіряти правильність складання **стратегічного плану** (фінансування, часовий відрізок тощо) для організації, регіону чи територіальної громади.

3.4. Особливості стратегічного мислення.

Стратегічне управління є **особливим видом розумової діяльності** й пов'язано з невизначеністю майбутнього, тому його реалізація вимагає **специфічних інтелектуальних зусиль стратегічний підхід до діяльності**, оскільки:

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

Найбільшого значення для успішного розвитку і загалом для стратегічного управління безпосередньо має стратегічне мислення й відповідно - стратегічні дії управлінців.

Стратегічне мислення формується завдяки виробленню *результативних і ефективних* стратегічних планів.

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

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

Базові положеннями, що свідчать про *наявність* стратегічного мислення:

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

Стратегічне мислення *орієнтує* стратегічне управління на узгодження інтересів усіх зацікавлених сторін.

Як підкреслює О.Кілієвич, стратегічне мислення:

На *адміністративному рівні* – це поступовий доречний рух до стратегічних цілей.

Стратегічне мислення поділяється на такі *елементи*:

- спонукання визначити загальну макроціль на еонові кількох відмінних мікорцілей;
- пошук мережі місцевих і глобальних стратегій, які можна постійно осучаснювати та вдосконалювати;
- зважання на якомога ширше коло місцевих, національних і міжнародних заангажованих сторін; виявлення співвідношень місцевих та глобальних інтересів і оцінка їхньої пов’язаності;
- передбачення майбутніх вимог до державного органу, щоб скоротити час, потрібний для розв’язання проблеми;
- системне мислення – тобто це бачення радше складної системи, ніж окремих фактів, розуміння причин і наслідків.

Тобто, таке мислення і *прийняття* стратегічних рішень – це глибоко творчий процес, який має справу із складними багатофакторними проблемами, що погано структуруються і нелегко формалізуються.

Тому стиль цього *процесу* є унікальним для кожного об’єкту *управління*, для різних *ситуацій*. Головним *завданням* стратегічного мислення є зміцнення здатності організації (системи) до стратегічних змін.

Ознаками відсутності стратегічного мислення є:

- точка зору, що середовище практично не змінюється;
- початок розробки програми дій з аналізу виключно внутрішніх можливостей;
- бажання розписати все наперед у оперативних “планах”, будувати “на століття”.

Стратегічна спільнота, стратегічне знання й стратегічна ментальність

Для запровадження дієвого стратегічного управління визначальним є наявність стратегічної спільноти, яка здатна розробити і реалізувати стратегію розвитку організації. Для нас важливим є наголос на тому, що загалом стратегічні спільноти *поділяються* на:

- міністерства, окремі департаменти міністерств або ЦОВВ, що є у безпосередній підпорядкованості КМУ та інші ЦОВВ, органи місцевого самоврядування, що можуть самостійно ухвалювати фактичні *рішення*;
- зацікавлена громадськість (інститути громадянського суспільства) - *аутсайтери*, основний вплив яких полягає в генеруванні ідей і обговоренні на конференціях, через публікації та інколи шляхом лобювання.

Саме **стратегічна спільнота** володіє **стратегічним знанням**:

- категоріально-поняттєвий інструментарій, що використовується *стратегічною спільнотою* для опису певної ситуації;
- у перспективі історико-культурного процесу стиль аргументації власної позиції представниками *стратегічної спільноти*,
- горизонт евристичних “кордонів”, або потенціал продукування нового знання.

Для з'ясування *рівня стратегічного знання* в організації його можна інституційно виміряти за такими *показниками*.

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

Звідси, формується цілісне поле **стратегічної взаємодії** в суспільстві, де певний рівень накопичення технологічних знань дозволяє з більшою чи меншою ймовірністю знижувати рівень невизначеності в довгостроковій перспективі.

Стратегічні спільноти з належним рівнем стратегічного знання є визначальними для формування **стратегічної ментальності** у суспільстві загалом і у керівництва організації, регіону чи територіальної громади зокрема.

У більшості випадків **стратегічне управління** оцінюють з *технологічних позицій*. Воно розглядається як системний алгоритм підготовки й прийняття *раціональних управлінських рішень*.

Стратегічне використання засобів **планування й управління** включає особливий спосіб **мислення**, *інтелектуальне підґрунтя* або *метод*, а також *набір аналітичних засобів*. Для дієвого застосування **стратегічного управління** керівник повинен розвивати здатність **стратегічно мислити** та *власний кругозір*. Тобто **стратегічне управління** характеризується неоднозначністю цілком однозначних раціональних процедур.

Особливістю **стратегічного управління** є те, що воно значною мірою залежать від людей (лідерів, виконавців, користувачів), які реалізують таке *управління* і впливають на управлінців.

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

Питання для контролю.

1. Сутність категорії "стратегія".
2. Характеристика основних підходів до розуміння стратегії.
3. У чому полягає сутність стратегії як процесу?
4. Стратегія в державному управлінні.
5. Стратегія і стратегічний план.
6. Пити стратегії і їх характеристика.
7. Планування у стратегічному управлінні.
8. Особливості стратегічного мислення.

Тема 6. Функціональні та ресурсні стратегії державних установ і організацій.

6.1. Класифікація стратегій організації.

6.2. Система функціональних стратегій державних установ і організацій.

6.3. Взаємозв'язок функціональних і ресурсних стратегій в державних установах і організаціях.

6.4. Види конкурентних стратегій.

6.1. Класифікація стратегій організації.

Стратегії організації розрізняють за такими ознаками:

- рівень управління, на якому розробляється стратегія;
- стадія «життєвого циклу» підприємства;
- характер поведінки на ринку;
- позиція в конкурентному середовищі.

Відповідно до рівня управління, на якому розробляються стратегії, розрізняють:

- ✓ корпоративну;
- ✓ ділову;
- ✓ функціональну;
- ✓ ресурсну;
- ✓ оперативну стратегії.

Серед загальних стратегій, які мають місце впродовж «життєвого циклу» підприємства, розрізняють:

- стратегії зростання;
- стратегії стабілізації;
- стратегії скорочення;
- стратегія реструктуризації.

Вибір стратегії зумовлений цілями організації, ризиком, на який іде компанія, зовнішнім та внутрішнім середовищем фірми.

За характером поведінки на ринку розрізняють: активну та пасивну стратегії.

Активна (наступальна, експансивна) стратегія характеризується:

- диверсифікацією (постійним розширенням діяльності фірми);
- технологічною орієнтацією (фірма розробляє нову продукцію, а потім оцінює можливості ринку);
- наступальністю (бажанням випередити конкурентів у випуску та продажу нової продукції).

Пасивна (реактивна) стратегія характеризується:

- 1) концентрацією діяльності фірми у визначеній сфері;

2) ринковою орієнтацією (фірма спочатку вивчає потреби споживачів, а потім визначає технологічні можливості для розроблення товару, який може задовольнити потреби);

3) обороною (фірма захищає свою частку ринку шляхом оновлення продукції у відповідь на дії конкурентів).

Пасивна стратегія може набувати двох форм: рецептивної та адаптивної. Для рецептивної стратегії характерне обмеження інновацій, використання вже перевірених управлінських рішень і методів. Адаптивна стратегія має на меті втриматися серед новаторських фірм шляхом негайного використання нових рішень, зразків тощо.

Залежно від позиції на ринку (позиція лідера на ринку, позиція організації, яка кидає виклик ринковому оточенню, позиція послідовника, позиція організації, яка знає своє належне місце на ринку) застосовуються різні стратегії конкурентної боротьби.

Правильний вибір стратегії фірми є важливим завданням керівника-менеджера.

6.2. Система функціональних стратегій державних установ і організацій.

Функціональні стратегії – це стратегії, що визначають план управління поточною діяльністю окремих підрозділів або функціональних напрямків у визначеній сфері діяльності.

Функціональні стратегії відносяться до забезпечуваних стратегій, що визначають стратегічну орієнтацію підрозділів та функціональних підсистем управління державними установами і організаціями і, цим самим, сприяють реалізації загальних стратегій останніх. Важливе значення функціональних стратегій полягає у визначенні управлінських підходів для досягнення намічених функціональних цілей державних установ і організацій.

В функціональних стратегіях державних установ і організацій певні види управлінської діяльності – функції (внутрішні та зовнішні) стають об'єктом управлінського впливу.

Відповідальність за розробку і реалізацію функціональних стратегій несуть керівники структурних підрозділів.

Функціональні стратегії як і інші забезпечувальні стратегії взаємопов'язані та взаємообумовлені з загальними стратегіями. А це означає, що у випадку неможливості реалізації функціональних стратегій слід переглянути загальні стратегії. Також можливо забезпечити взаємоузгодженість та стиковку функціональних стратегій з тим, щоб домогтись якомога кращої реалізації загальних стратегій.

Формування і реалізація стратегій державних установ і організацій обумовлює трансформацію і їх функціональної структури в процесі якої з'являються, набувають одного змісту одні послуги і функції, звужуються та зникають інші. Трансформація функціональної структури зумовлює зміну організаційної структури державних установ і організацій, в процесі якої має місце організація нових, об'єднання, ліквідація структурних підрозділів. Це забезпечує передумови формування широкого набору функціональних стратегій державних установ і організацій, що включає як стратегії розширення, так і стратегії звуження чи ліквідації певних функціональних підсистем.

Для того щоб функціональні стратегії сприяли формуванню ефективного функціонального потенціалу державних установ і організацій кожна з них повинна розглядатись з врахуванням таких факторів:

- змісту та особливостей реалізації конкретної функції;
- трансформації змістовних характеристик функції;
- появи нових технологій та методик реалізації функції;
- характер впливу рівня реалізації кожної з функцій на функціонування організації;
- слабких та сильних сторін в реалізації функції;
- рівня міжфункціональної координації.

Серед основних функціональних стратегій державних установ і організацій можна виділити:

- маркетингову стратегію;
- виробничу стратегію;
- стратегію управління персоналом;
- стратегію структурних перетворень.

Маркетингова стратегія – стратегія, у якій знаходить вираз певне поєднання окремих складових маркетингового комплексу, орієнтуючись на який підрозділи державних установ і організацій прагнуть домогтись поставлених цілей.

Виробнича стратегія – це функціональна стратегія формування та розвитку виробничого потенціалу державних установ і організацій та системи управління ними, що дозволяє їм досягати визначенні цілі.

Стратегія управління персоналом – стратегія, що спрямована на формування та розвиток кадрового потенціалу державних установ і організацій, спроможного забезпечити досягнення їх стратегічних цілей та реалізацію місій.

Стратегія структурних перетворень – це стратегія формування організаційної структури державних установ і організацій, яка була б здатна забезпечити реалізацію їх загальних стратегій .

Формування відносин державних установ і організацій з споживачами послуг в форматі "підрядник-клієнт" актуалізує роль маркетингових стратегій в забезпеченні ефективної діяльності державних установ і організацій, тоді як раніше їх розробці не надавалась належна увага.

Прагнення організації домогтись високої якості послуг і формування сприятливого розвитку структури витрат може стати реальністю за умови скоординованих стратегій функціонування і маркетингу.

6.2. Взаємозв'язок функціональних і ресурсних стратегій в державних установах і організаціях.

Враховуючи, що діяльність державних установ і організацій в більшості випадків зорієнтована на надання громадських і адміністративних послуг населенню та юридичним особам, маркетингову стратегію доцільно формувати на основі забезпечення єдності наступних основних елементів.

По-перше необхідно визначити і проаналізувати цільові сегменти ринку.

По-друге, розробити чіткі відмінні переваги і концепцію позиціонування послуг.

По-третє, стратегія діяльності організації повинна бути взаємопов'язана з маркетинговою стратегією і спрямована на досягнення балансу високої якості послуг і витрат ресурсів організації.

По-четверте необхідно розробити і реалізувати маркетинг-мікс.

Першим кроком повинен бути аналіз ринку і розбивка потенційного ринку на сегменти у відповідності з різними запитами споживачів і їх ціновою чутливістю. Після цього слід детально вивчити явні і приховані потреби споживачів послуг. З якими проблемами стикаються споживачі? Що для них є послугами високої якості? В якій степені послуги подібних організацій, що функціонують в даній сфері, задовольняють потреби споживачів?

Після того як цільовий ринок, цільова спрямованість організації визначена, необхідно створити концепцію позиціонування, яка спонукала б споживачів звернутися за послугами саме до цієї організації. Вона повинна базуватися на розумінні того, які характеристики послуг найбільш важливі для споживачів і чому обслуговування інших організацій-конкуrentів не виправдовують очікування клієнтів. Елементами такої концепції: вища надійність, швидке обслуговування, більш зручності та інші відмінні риси.

Маркетингова стратегія покликана забезпечити перетворення маркетингових можливостей у високу результативність державних установ і організацій.

Основними кроками в цього напрямку повинні бути :

- досягнення балансу цінності послуг і витрат на їх видання на основі дослідження джерел "невідповідності якості послуг, що сприймається клієнтами, їх очікуванням та пошуку нових способів стимулювання персоналу;
- розробка системи надання послуг, яка б передбачала одержання відповідей на наступні питання: яким чином здійснюється контроль якості послуг і затрат на їх надання? Тобто необхідно встановити контрольні показники і розробити дієву систему стимулювання працівників. Також слід визначити планові результати, що стосуються якості послуг, затрат, продуктивності. Які ключові елементи системи надання послуг? Відповідь на дане питання повинна включати розробку технологій, методів діяльності визначення ролі персоналу в процесі обслуговування стимулювання працівників.

Після визначення цільового ринку, відмінних переваг і стратегії діяльності керівництву державних установ і організацій доцільно розглянути в розрізі таких складових: товар, ціна, комунікації, розподіл.

Товар. Товари розглядаються з точки зору їх фізичних характеристик послуги як товар є невідчутними, тому споживачам важко оцінити послуги, що пропонуються. Довіру споживача до послуги слід формувати через поведінку працівників, рекламні матеріали, рівень матеріально-технічного забезпечення процедури їх надання.

Ціна. Ціна відіграє важливу психологічну і економічну роль так як державні установи і організації надають послуги населенню та організаціям як на безоплатній, так і комерційній основі. Оскільки купівля послуг пов'язана з певними ризиками, ціна частково використовується як показник якості, однак дана закономірність не є абсолютною. З іншого боку, в умовах відсутності іншої інформації про послуги і обмеженого досвіду їх використання, клієнти орієнтуються перш за все на ціни. Однією з ознак диференціації цін на послуги є терміновість їх надання.

Різноманітність на послуги дозволяє державним установам і організаціям більш ефективного використовувати постійні потужності та задовольняти потреби різних категорій споживачів.

Комунікації. В порівнянні з товарами невідчутні елементи послуг набагато складніше рекламувати, просувати і доносити до споживача. Оскільки послуги за своєю природою належать до сфери досвіду, особливого значення державних установ і організацій в процесі безпосереднього контакту з клієнтами повинні підвищувати їх імідж, рекламувати діяльність, проводити роз'яснювальну роботу.

Розподіл. Державні установи і організації надають управлінські, адміністративні, громадські послуги тоді, коли споживач звернути для їх одержання. А відтак діяльність державних установ і організацій і можливості її розширення обмежене колом споживачів, що мають можливість їх відвідати.

В залежності від своєї специфіки діяльності державні установи і організації можуть обирати одну із форм обслуговування:

- стратегію створення мережі. Ця стратегія базується на знаходженні зручного місце розташування окремих структурних одиниць і управлінні ними. Прикладом такої стратегії може бути розширення мережі філії вузами;
- стратегію нових послуг, що спираються на добру репутацію організації і знання працівниками потреб клієнтів. Розвиток здійснюється за рахунок надання нових послуг,

без зміни місцерозташування організації. Наприклад, дитячі дошкільні заклади паралельно пропонують освітні послуги початкової школи;

- мультисегментну стратегію. Державна організація використовуючи наявні потужності пропонує послуги новим сегментом споживачів. Наприклад, в період зменшення попиту залізниця прагне залучити подорожуючих, що відправляються за покупками або на відпочинок. Завданням маркетингу в даному випадку полягає в пошуку сегментів, представники яких захочуть скористатись послугами, що розраховані на інші цільові ринки;

- змішану стратегію. Державні установи і організації використовують комплексні стратегії: не тільки відкривають нові самостійні підрозділи, але і розробляють додаткові послуги і освоюють інші сегменти ринку (наприклад вузи відкривають філії розширюють на них підготовку за новими спеціальностями).

В державних установах і організаціях, що в більшості випадків спрямовують свою діяльність в напрямку надання послуг, загальноприйнятого методу організації маркетингу немає. Однак, для забезпечення ефективного функціонування державних установ і організацій, діяльність (надання послуг) і маркетинг (задоволення клієнта) слід розглядати як єдине ціле. Тому дуже важливо, щоб кожен працівник державних установ і організацій був орієнтований на маркетинг контактуючи з споживачами управлінських, адміністративних, громадянських послуг орієнтується на їх запити, потреби, вимоги.

Операційні стратегії – більш вузькі стратегії розвитку основних структурних підрозділів державних установ і організацій.

Головна відповідальність за розробку операційних стратегій лягає на керівників середньої ланки, пропозиції яких повинні бути розглянуті і прийняті вищим керівництвом.

Ресурсні стратегії – це тип забезпечувальних стратегій в системі стратегій державних установ і організацій, які дозволяють останнім визначати стратегії поведінки щодо забезпечення ресурсами та її розподілу між напрямками діяльності. В системі ресурсних стратегій державних установ і організацій визначальна роль належить стратегіям забезпечення матеріально-технічними, інформаційними, фінансовими ресурсами.

6.4. Види конкурентних стратегій

Стратегія конкуренції компанії містить у собі підходи до бізнесу та ініціативи, що вона використовує для залучення клієнтів, ведення конкурентної боротьби та зміцнення своєї позиції на ринку. Ціль полягає в тому, щоб вести свої справи етично та чесно відносно конкурентів, домагатися конкурентної переваги на ринку та створювати коло лояльних покупців. Конкурентна стратегія компанії передбачає наступальні та оборонні дії, що починаються залежно від зміни ситуації на ринку. Крім цього, конкурентна стратегія передбачає короткострокові тактичні ходи для миттєвої реакції на ситуацію і довгострокові дії, від яких залежать майбутні конкурентні можливості компанії та її позиція на ринку.

Конкурентна стратегія вужча за масштабом, ніж ділова. Ділова стратегія торкається не тільки питання про те, як проводити конкуренцію, а й відображає функціональні стратегії, дії і плани роботи в різноманітних умовах фірми, а також те, як менеджери вирішують стратегічні проблеми. Конкурентна стратегія пов'язана виключно з планами ведення конкурентної боротьби і надання додаткових цінностей для покупців: Компанії в усьому світі застосовують різні засоби щодо залучення покупців, завойовуючи їхню довіру

на повторних продажах, випереджаючи конкурентів і утримуючи своє місце на ринку. З тих пір як керівництво компаній стало визначати короткострокові і довгострокові заходи для приведення у відповідність специфічної ситуації компанії і ринкового середовища, існує безліч варіантів стратегії. Сьогодні існує стільки конкурентних стратегій, скільки є конкурентів (табл. 6.1).

Таблиця 6.2.

Відмітні риси основних конкурентних стратегій

Характеристика	Лідерство за витратами та диференціація	Широка диференціація	Оптимальні витрати	Сфокусовані витрати	низькі витрати
Стратегічна ціль	Орієнтація на весь ринок	Орієнтація на весь ринок	Розуміючий цінності покупець	Вузька ринкова ніша, де покупці віддають перевагу та мають інші потреби від решти ринку	
Основа конкурентної	Витрати виробництва нижчі, ніж у конкурентів	Здатність пропонувати покупцям щось відмінне від конкурентів	Надання покупцям більшої цінності за їх гроші	Нижчі витрати в ніші або властивість запропонувати покупцям щось особливе, що відповідає їхнім	
Асортиментний набір	Якісний базовий продукт без надмірностей (прийнята якість і обмежений вибір)	Багато різновидів товарів, широкий вибір, сильний акцент на можливість вибору різних характеристик	Характеристики товару від гарних до чудових, від властивих йому якостей до особливих	Задоволення особливих потреб цільового сегмента	
Виробництво	Постійний пошук шляхів зниження витрат без утрати якості та погіршення основних характеристик	Пошук шляхів по створенню цінностей для покупців; прагнення створити чудовий товар	Впровадження особистих якостей і характеристик при низьких витратах	Виробництво товару, що відповідає ніші	
Маркетинг	Виділення тих характеристик товару, які ведуть до зменшення витрат	Створення таких якостей товару, за які покупець платитиме. Встановлення вищої ціни, яка покриває додаткові витрати на	Пропозиція товарів, аналогічних товарам конкурентів, за нижчими цінами	Ув'язка сфокусованих унікальних можливостей із задоволенням специфічних потреб покупця	

Підтримка стратегії	Розумні ціни/ гарна цінність	Створення різних характеристик, за які будуть платити. Концентрація на декількох ключових відмітних рисах, посилення їх та створення репутації, іміджу товару.	Індивідуальне управління зниженням витрат і підвищенням якості продукту/ послуги одночасно.	Підтримка рівня обслуговування ніші вищого, ніж у конкурентів; завдання — не знижувати іміджу компанії і не розпорошувати зусиль, освоюючи інші сегменти чи додаючи нові продукти для розширення присутності
---------------------	------------------------------	---	---	--

Визначення стратегії для фірми принципово залежить від конкретної ситуації, в якій вона перебуває. Зокрема це стосується того, як керівництво фірми сприймає різні ринкові можливості, які сильні сторони свого потенціалу фірма має намір задіяти, які традиції у сфері стратегічних рішень існують на фірмі тощо. Провідний теоретик і фахівець стратегічного управління М. Портер визначив три основних підходи розроблення стратегії поведінки фірми на ринку.

Перший підхід пов'язаний з *лідерством у мінімізації витрат виробництва*. Цей тип стратегій пов'язаний з досягненням найнижчих витрат виробництва та реалізації продукції. Результатом стає завоювання більшої частини ринку. Фірми, що реалізують такий тип стратегії, повинні мати раціональну організацію виробництва, постачання, технології й інженерно-конструкторську базу, систему збуту продукції. Маркетинг за цієї стратегії не обов'язково повинен бути високорозвинутий.

Другий підхід пов'язаний зі *спеціалізацією у виробництві продукції*. У цьому випадку фірма повинна здійснювати високоспеціалізоване виробництво та якісний маркетинг, щоб лідирувати в своїй сфері. Це приводить до того, що покупці вибирають продукцію цієї фірми, навіть якщо вона дорожча. Фірми, які реалізують цей тип стратегії, повинні мати великий потенціал для проведення НДДКР, мати прекрасних дизайнерів, систему забезпечення високої якості продукції, а також розвинуту систему маркетингу.

Третій підхід відноситься до *фіксації та концентрації зусиль* фірми на *визначеному сегменті ринку*. У цьому випадку фірма досконально з'ясовує потреби сегмента ринку до визначеного виду продукції. Фірма може прагнути зниження витрат і/або проводити політику спеціалізації у виробництві продукції. Однак обов'язковим для проведення цієї стратегії є те, що фірма повинна здійснювати свою діяльність насамперед на аналізі потреб клієнтів визначеного сегмента ринку.

Класифікація конкурентних стратегій (табл. 6.2)

Таблиця 6.2.

Конкурентні стратегії

Стратегії	Необхідні ресурси й	Вимоги до менеджерів	Ризики
Стратегія диференціації	Навички до маркетингової діяльності. Особлива увага й капіталовкладення в НІОКР. Творчі здатності персоналу. Висока торговельна марка й репутація. Тривалі традиції, налагоджені зв'язки з каналами розподілу, глибоке знання ринку	Пріоритет маркетинговим дослідженням . ринку, а також якості над кількістю. Координація НІОКР. Мотиваційне середовище для творчої діяльності. Високе позиціонування товару на ринку (елітність, якість-люкс)	Небезпека імітацій з боку товарів з привабливішими властивостями. Загроза появи нових технологій. Зневага до ціни й схованих у ній витрат. Зниження значимості товару для покупців. Не поєднується зі стратегією лідерства за витратами. Разом з фокусуванням дає більше перевагу диференціації
Стратегія лідерства по витратах	Значні інвестиції. Наявність доступу до капіталу. Наявність інжинірингових навичок. Ефективне нормування робіт, простота й легкість виготовлення, низько затратені системи, розподіл скорочення витрат	Регулярний контроль над витратами, надійна організаційна структура із системою розподілу повноважень. Стимули для досягнення високої якості й підвищення продуктивності	Небезпека імітацій, способів, методів, технологій і виробничих процесів. Поява нових, більш ефективних технологій. Зневага маркетинговими дослідженнями. Вплив інфляції на досягнення стратегії. Не поєднується зі стратегією диференціювання. Разом з фокусуванням дає нижчі витрати

- **стратегія лідерства за витратами** передбачає зниження повних витрат виробництва товару або послуги, що приваблює більшу кількість споживачів;

- **стратегія широкої диференціації** — спрямована до надання товарам компанії специфічних рис, що відрізняють їх від товарів фірм-конкурентів і сприяють збільшенню кількості покупців;

- **стратегія оптимальних витрат** — дає можливість покупцям отримати за свої гроші більшу цінність за рахунок поєднання низьких витрат та широкої диференціації продукції. Завдання полягає в тому, щоб забезпечити оптимальні витрати та ціни відносно виробників продукції з аналогічними рисами та якістю;

- стратегія ринкової ніші (або сфокусована стратегія):

1. **заснована на низьких витратах** — орієнтується на вузький

сегмент покупців, де фірма випереджає своїх конкурентів за рахунок менших витрат виробництва;

2. заснована на диференціації продукції — ставить на меті забезпечити представників обраного сегмента товарами та послугами, що найбільш відповідають їхнім потребам та смаку;

- **стратегія упередження** — найчастіше використовується фірмами в галузях, що перебувають на початкових стадіях свого життєвого циклу та пов'язані з формуванням стратегічного активу, який не завжди нейтралізують конкуренти.

Питання для контролю

1. Ознаки ідентифікації стратегій.
2. Загальні стратегії, які мають місце впродовж «життєвого циклу» організації.
3. Сутність функціональних стратегій.
4. Основні функціональні стратегії державних установ і організацій.
5. Формування відносин державних установ і організацій з споживачами послуг.
6. Завдання маркетингової стратегії державних установ і організацій.
7. Сутність ресурсних стратегій організації.
8. Комунікативні стратегії організації.

Тема 5 Основні підходи до розуміння і оцінки середовища функціонування державних установ і організацій

1. Поняття середовища функціонування державних установ і організацій, його складові елементи..
2. Методи і прийоми аналізу та прогнозування зовнішнього середовища функціонування державних установ і організацій.
3. Аналіз внутрішнього середовища державних установ і організацій.
4. Аналіз невизначеності середовища організації.

1. Поняття середовища функціонування державних установ і організацій, його складові елементи.

Аналіз середовища є відправним процесом стратегічного менеджменту, так як для того щоб визначити стратегію державних установ і організацій і впровадити цю стратегію в життя, керівництво повинно ретельно зважити всі фактори, що матимуть визначальний вплив на їх функціонування.

Середовище державних установ і організацій складається з двох складових: зовнішнього середовища і внутрішнього середовища.

Аналіз зовнішнього середовища включає дослідження середовища непрямого впливу і середовища безпосереднього впливу на організацію. Діагностика середовища непрямого впливу на державні установи і організації здійснюється шляхом оцінки та аналізу політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних, культурних, міжнародних та інших факторів, що створюють загальні умови знаходження організацій в зовнішньому середовищі і можуть сприяти або загрожувати їх розвитку.

При вивченні різних елементів середовища непрямого впливу на державні установи і організації слід враховувати такі два моменти. По-перше, це те, що всі елементи середовища непрямого впливу взаємозалежні між собою. Тому їх вивчення і аналіз слід проводити системно, з відслідковуванням не тільки власне змін в окремому елементі, але й з в'ясненням того, як ці зміни відобразяться на інших елементах середовища непрямого впливу. Друге - це те, що ступінь впливу окремих елементів середовища непрямого впливу на різні державні установи і організації різна і залежить від сфери функціонування, розміру, значимості останніх.

Вивчення середовища безпосереднього впливу на державні установи і організації повинно спрямовуватись на аналіз стану тих складових зовнішнього середовища, з якими державні установи і організації знаходяться в безпосередній взаємодії. Основними компонентами середовища безпосереднього впливу на державні установи і організації є: споживачі послуг, громадські організації, органи державної влади і місцевого самоврядування, постачальники товарів, робіт послуг, партнери. Аналіз даних компонентів дозволяє встановити пріоритетність і доцільність діяльності державних установ і організації, їх роль в задоволенні потреб та інтересів юридичних і фізичних осіб, у вирішенні соціальних і економічних проблем.

Внутрішнє середовище - це та частина загального середовища, яка знаходиться в межах організації.

Аналіз внутрішнього середовища державних установ і організацій розкриває ті можливості, той потенціал, на який вони можуть опиратись, в процесі досягнення своїх цілей.

Для вивчення середовища організації використовують метод SWOT-аналізу, який ґрунтується на співставленні сильних та слабких сторін організації, потенційних можливостей та загроз із зовнішнього середовища. SWOT-аналіз має виявити:

- зв'язок основних проблем організації з її сильними та слабкими сторонами, а також зі сприятливими факторами та загрозами зовнішнього середовища;
- шляхи ефективного використання сильних сторін та сприятливих зовнішніх факторів для вирішення основних проблем організації;
- шляхи усунення або зменшення впливу слабких сторін та зовнішніх загроз на діяльність організації.

В процесі SWOT-аналізу досліджуються також попарні сполучення усіх складових SWOT-аналізу з метою:

- пошуку позитивної синергії: сильні сторони / сприятливі зовнішні фактори;
- усунення негативної синергії: слабкі сторони / зовнішні загрози.

2. Методи і прийоми аналізу та прогнозування зовнішнього середовища функціонування державних установ і організацій.

Аналіз середовища є відправним процесом стратегічного менеджменту, так як для того, щоб визначити стратегію державних установ і організацій і провести цю стратегію в життя, керівництво повинно ретельно зважити всі фактори, що матимуть визначальний вплив на їх функціонування.

Аналіз зовнішнього середовища включає дослідження середовища непрямого впливу і середовища безпосереднього впливу на організацію. Діагностика середовища непрямого впливу на державні установи і організації здійснюється шляхом оцінки та аналізу політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних, культурних, міжнародних та інших факторів, що створюють загальні умови знаходження організацій в зовнішньому середовищі і можуть сприяти або загрожувати їх розвитку.

При вивченні різних елементів середовища непрямого впливу на державні установи і організації слід враховувати такі два моменти. По-перше, те, що всі елементи середовища непрямого впливу дуже сильно взаємозалежні між собою. Тому їх вивчення і аналіз слід здійснювати системно, з відслідковуванням не тільки власне змін в окремому елементі, але й з вивченням того, як ці зміни відобразяться на інших елементах середовища непрямого впливу. По-друге – це те, що ступінь впливу окремих елементів середовища непрямого впливу на різні державні установи і організації різна і залежить від сфери функціонування, розміру, значимості останніх.

Вивчення середовища безпосереднього впливу на державні установи і організації повинно спрямовуватись на аналіз стану тих складових зовнішнього середовища, з якими державні установи і організації знаходяться в

безпосередній взаємодії. Основними компонентами середовища безпосереднього впливу на державні установи і організації є: споживачі послуг, громадські організації, органи державної влади і місцевого самоврядування, постачальники товарів, робіт, послуг, партнери. Аналіз даних компонентів дозволяє встановити пріоритетність і доцільність діяльності державних установ і організацій, їх роль в задоволенні потреб та інтересів юридичних і фізичних осіб, у вирішенні соціальних і економічних проблем.

Для вивчення впливу зовнішніх факторів їх сукупність поділяють на:

а) глобальні фактори (умови та тенденції, які утворюються у макросередовищі організації): загальноекономічні, соціальні, демографічні, політичні, правові, природні, міжнародні тощо;

б) галузеві фактори (сукупність елементів, що мають відношення до продукту галузі).

Оцінити вплив глобальних факторів досить складно. Однак спроба такої оцінки примушує менеджерів організації замислитися над проблемами, які можуть спіткати організацію, продумати свою поведінку в разі їх виникнення.

Значно легше піддаються прогнозуванню та оцінці галузеві фактори. В рамках галузевого аналізу мають бути оцінені такі фактори:

а) споживачі (розміри та характеристики ринку, темпи зростання ринку, характер попиту (сезонність та циклічність) тощо;

б) постачальники послуг (рівень вертикальної інтеграції з постачальниками, здатність постачальників диктувати свої умови);

в) конкуренти (основні конкуруючі сили в галузі, розподіл ринку поміж ними, інтенсивність конкуренції в галузі, конкурентні переваги в галузі тощо);

г) технології (ступінь змінності технології надання послуг, вплив зміни технології на якість послуг, можливості отримання додаткових переваг за рахунок зміни технології).

Важливим результатом галузевого аналізу є ідентифікація ключових факторів успіху в даній галузі. Будь-яка організаційна діяльність характеризується багатьма показниками, які піддаються управлінню та контролю (обсяги виробництва, рівень якості, рівень цін тощо). Проте, лише деякі з них визначають можливість та спроможність організації конкурувати на ринку. Такі показники і називаються ключовими факторами успіху.

Основні фактори або елементи зовнішнього середовища, які впливають на поведінку організації, поділяються на чотири великі групи: політичні та правові, економічні, соціальні і культурні, технологічні. Вони представляють частини комплексного аналізу середовища, є взаємопов'язаними елементами.

Складовими елементами системи управління є цілі та стратегії розвитку організації, стан системи менеджменту, якість робіт, стан портфеля замовлень, структура виробництва і управління, наявність капіталу і робочої сили, рівень цін та інфляції, доходи споживачів, фінансова та податкова політика уряду.

У кожному конкретному випадку альтернативні варіанти управлінського рішення можуть відрізнятися не за всіма чинниками. Але чим менше врахованих факторів, тим менше точність прогнозу ефективності інвестицій.

Науково-технічний прогрес відображає рівень науково-технічного розвитку, який впливає на організацію в числі основних чинників зовнішнього середовища.

Науково-технічний прогрес впливає: на способи збирання, зберігання та розповсюдження інформації; поява нових послуг, які очікують споживачі від організації.

Методи дослідження зовнішнього середовища передбачають вивчення середовища, як цілого, так і окремих її елементів.

Один зі способів аналізу навколишнього середовища і його впливу на організацію полягає в поділі всіх факторів середовища на дві частини: прямого і непрямого впливу.

Фактори прямого впливу безпосередньо впливають на операції організації та відчувають на собі вплив операцій організації.

Серед прямого впливу можна виділити дві групи факторів: вхідні - закони, державні органи, трудові ресурси, капітал, матеріали і т.д.; вихідні - засоби реклами, споживачі і т.д.

Під середовищем непрямого впливу розуміються чинники, які не можуть надавати прямого негайного впливу на діяльність організації, тим не менш, позначаються на них. Це такі чинники як геополітичні, політичні, стан економіки, науково-технічний прогрес і соціокультурні.

Виділяються також такі методи дослідження зовнішнього середовища: сканування, моніторинг, передбачення, оцінка.

Сканування являє собою вивчення всіх сегментів загального оточення. Шляхом сканування організації ідентифікують ймовірні зміни в загальному оточенні на ранніх стадіях, а також виявляють чи почалися зміни в ньому. У процесі сканування аналітики, як правило, працюють з інформацією та даними, які є двозначними, неповними і нескладними.

У процесі моніторингу аналітик досліджує зміни у зовнішньому середовищі на предмет виявлення важливих тенденцій. Ключовим моментом для ефективного моніторингу є виявлення єдиного значення з різних ситуацій у зовнішньому середовищі.

Сканування і моніторинг пов'язані з явищами в загальному оточенні в даний момент часу. На базі даних цих заходів, які виявлятимуть зміни і тенденції, аналітик, переходячи на етап передбачення, робить прогнози ймовірного ходу подій і швидкості їх настання. Наприклад, аналітик може передбачити, скільки часу буде потрібно для того, щоб нова технологія досягла свого ринку. Або він може визначити тривалість часу, який буде потрібно для різних процедур корпоративного тренінгу для передбачуваних змін у складі робочої сили.

Методи передбачення враховують вплив на розвиток підприємства основних факторів зміни зовнішнього середовища. Найбільш простим і розповсюдженим методом передбачення є метод екстраполяції, коли досвідченим шляхом і завдяки інтуїції спеціалістів визначаються динаміка, основна тенденція розвитку підприємства за найважливішими показниками і складаються емпірична модель майбутнього і система основних цілей. Такий

спосіб планування виправдовує себе тільки при стабільності зовнішнього середовища, незмінності організаційної структури і на короткі планові періоди.

Метод експертних оцінок ґрунтується на висновках і прогнозах досвідчених, авторитетних фахівців. Єдина планова позиція обговорюється і узагальнюється на спеціальних нарадах і затверджується керівником організації. Різні методи економіко-математичного моделювання дозволяють на основі алгоритмізації та програмування даних екстраполяції, експертних оцінок та обліку найважливіших змінних факторів провести за заданими критеріями оптимальності та наявну систему обмежень багатоваріантний аналіз ситуації і запропонувати для реалізації найкращий варіант плану.

3. Аналіз внутрішнього середовища державних установ і організацій.

Дослідження внутрішнього середовища державних установ і організацій доцільно здійснювати за такими основними зрізами: цільовим, функціональним, організаційним, кадровим, ресурсним, виробничим, маркетинговим, організаційної культури.

Цільовий зріз включає:

- нормативне закріплені цілі;
- закріплення діагностованих цілей за структурними підрозділами;
- науково-обґрунтовані і підтримані громадськістю цілі;
- узгодженість і взаємодоповнюваність цілей.

Функціональний зріз охоплює:

- функції, закріплені в положення, статутах державних установ і організацій;
- диференціацію і фіксування функцій в положеннях про структурні підрозділи;
- відповідність положень про структурні підрозділи положенням та статутам державних установ і організацій;
- відповідність посадових інструкцій положенням про державні установи і організації та їх структурні підрозділи.

Організаційний зріз включає:

- тип побудови організаційної структури;
- комунікативні процеси;
- розподіл прав і відповідальності;
- делегування повноважень;
- організаційні зв'язки між різними ланками управління.

Кадровий зріз охоплює:

- якісний склад кадрів;
- добір, навчання, просування кадрів по службовій кар'єрі;
- критерії оцінки результатів праці;
- мотивацію працівників.

Ресурсний зріз включає:

- добір постачальників товарів, робіт, послуг;
- механізм залучення додаткових фінансових ресурсів;
- рівень забезпеченості ресурсами;

- оцінку ефективності використання всіх видів ресурсів.

Виробничий зріз охоплює:

- процедури надання послуг;
- здійснення досліджень і розробок;
- запровадження нових методик, технологій, форм обслуговування;
- використання матеріально-технічної бази.

Маркетинговий зріз включає:

- стратегії просування послуг на ринку;
- імідж, репутацію, якість послуг;
- процедури встановлення зворотного зв'язку з споживачами послуг;
- розвиток нових видів послуг, форм обслуговування.

Зріз організаційної культури включає:

- ставлення до споживачів послуг та працівників;
- цінності і норми, що визнаються всіма працівниками організації;
- критерії стимулювання працівників та просування їх по службі;
- "клімат" у колективі;
- стиль керівництва.

Комплексний аналіз середовища функціонування державних установ і організацій доцільно здійснювати з використанням методу SWOT-аналізу, який дозволяє виявити сильні і слабкі сторони внутрішнього середовища, загрози і можливості зовнішнього оточення та встановити лінії взаємозв'язку між ними, які в подальшому можуть використовуватись для формування стратегій державних установ і організацій.

Аналіз внутрішнього середовища організації має здійснюватися з урахуванням тенденцій, що склалися в зовнішньому середовищі прямого та непрямого впливу. У процесі цього аналізу перевіряється вся система діяльності організації та окремих її підсистем щодо реалізації можливостей, які зовнішнє середовище надає організації, а також вживаються заходи щодо запобігання й послаблення загроз її існуванню тобто виявляються сильні та слабкі сторони з оцінкою ймовірності реалізації перших і подолання останніх.

Використовуючи системний підхід до аналізу внутрішнього середовища організації, доцільно трактувати його як виробничий потенціал.

У науковій літературі поширені поняття економічного, науково-технічного, організаційного, кадрового, енергетичного потенціалу тощо. Узагальнюючою характеристикою цих складових в організаціях, як правило, вважають *виробничий потенціал*.

Дослідження виробничого потенціалу набули регулярності протягом останніх 30 років. Розрізняють виробничий потенціал окремої країни, галузі, регіону, організації тощо.

Виробничий потенціал — це наявні засоби, запаси та джерела, що можуть бути використані для досягнення певної мети, розв'язання певного завдання, а також можливості окремої особи, суспільства та держави в певній галузі.

Потенціал (від лат. — можливість, потужність) — корисна властивість, що виявляється тоді, коли об'єкт, потенціал якого є предметом досліджень

(держава, галузь, підприємство, особа тощо), здійснює певну діяльність, спрямовану на досягнення встановлених цілей.

Виробничий потенціал підприємства являє собою систему взаємозв'язаних елементів, які виконують різні функції у процесі забезпечення випуску продукції або послуг. А тому можна стверджувати, що йому притаманні всі властивості будь-якої системи: цілеспрямованість; складність, самовідтворюваність; відкритість, зв'язок із середовищем; цілісність, ступінь замкненості; взаємозв'язок, взаємодія елементів виробничого потенціалу; взаємозамінність, альтернативність його елементів; кількісна вимірюваність, масштаб; історичні умови формування та функціонування; соціально-економічні наслідки використання; інноваційна сприйнятливість; гнучкість; усталеність/динамічність, рухомість; фізичне та моральне старіння.

Цілеспрямованість виробничого потенціалу підприємства (ВПП) виявляється у здатності виготовляти кінцевий продукт із певним рівнем ефективності. Якщо цільові характеристики потенціалу збігаються з вимогами до нього щодо виготовлення конкретного продукту — використання ВПП буде найвищим, з найвищими показниками ефективності. У протилежному випадку, коли «навички» ВПП не відповідають профілю продукції (надання послуг), результативність та ефективність може навіть наблизитися до нуля.

Складність ВПП полягає в наявності кількох складових, кожен з яких може мати кілька частин. Наприклад, основні фонди містять обладнання та будівлі, а персонал — працівників різного фаху.

Самовідтворюваність ВПП полягає у властивості його як системи повторювати діяльність завдяки складній системі зворотних зв'язків (тобто руху інформаційного ресурсу).

Відкритість, зв'язок із зовнішнім середовищем пов'язана з призначенням будь-якої організації: бути корисною суспільству, відповідати вимогам ринку. Для виконання цих настанов необхідно підтримувати ВПП у належному стані, а це неможливо без ефективних зв'язків із середовищем.

Цілісність ВПП означає, що всі його елементи мають виконувати загальну цільову функцію, яка постає перед системою. Кожна складова ВПП має право на існування у складі системи тільки тоді, коли вона сприяє виконанню корисної роботи з досягнення загальної мети.

Взаємозв'язок, взаємодія елементів ВПП — необхідна умова забезпечення його системної цілісності, оскільки тільки узгодженість у функціонуванні дає змогу досягти нових якостей, що не є характерними для елементів до початку їх взаємодії. Взаємодоповнення дозволяє також компенсувати певні недоліки окремих складових.

Альтернативність, взаємозамінність елементів ВПП базується на припущенні, що існують різні способи здійснення окремих операцій, в яких різні складові ВПП можуть використовуватися в певному співвідношенні.

Кількісна вимірюваність, масштаб потенціалу являє собою вимогу щодо кількісного оцінювання наявного ВПП та можливості порівняння його з

аналогічними показниками інших організацій. Масштаб потенціалу визначає місце та роль підприємства у галузі, регіоні, країні. Кількісні оцінки ВПП окремих організацій дозволяють визначити сукупний потенціал промисловості, сільського господарства, торгівлі тощо

Якісні характеристики виробничого потенціалу.

Інноваційна спрямованість та сприйнятливість визначає можливості розвитку ВПП завдяки безпосередньому й систематичному створенню та використанню нових наукових ідей.

Гнучкість свідчить про можливості переорієнтації системи на виконання інших видів діяльності без докорінних змін у матеріально-технічній базі.

Усталеність/рухомість ВПП визначає його більшу чи меншу здатність до рутинних або змінних за своєю сутністю робіт. Кожна організація залежно від галузевих особливостей має певну кількість складових потенціалу, які або сприяють повторенню освоєних раніше видів діяльності, або дозволяють виконувати їх у різних варіантах.

Фізичне та моральне старіння ВПП пояснюється наявністю матеріально-речовинних елементів, що мають свої «строки служби».

Історичні умови формування та функціонування мають враховуватися в характеристиці ВПП, оскільки саме вони визначають географічне розташування, масштаби, коопераційні зв'язки та «прив'язку» до джерел сировини тощо.

Соціально-економічні наслідки використання мають бути визначені для ідентифікації зацікавлених у використанні, підтримці в належному стані або розвитку (скороченні) ВПП груп.

Отже, стратегічне управління базується на вивченні відносин, які можна охарактеризувати за допомогою системи «середовище — підприємство». Концепції існування та розвитку підприємств і організацій у зовнішньому середовищі відбивають різні підходи до побудови моделей середовища, сформованих на базі різних теорій управління. Є дві основні концепції щодо опису структури зовнішнього середовища організації: неієрархічна та ієрархічна, які втілюються у відповідних моделях.

4. Аналіз невизначеності середовища організації

Організації намагаються отримати уявлення про невизначені умови свого існування за допомогою аналізу, намагаючись звести численні фактори обставин до моделі, яка буде зрозумілою і згідно з якою можна діяти.

Очевидно, що ситуація, з якою стикаються організації, не однакова. Різної конкретній обстановці відповідають різні рівні невизначеності. Ці різні рівні можуть бути класифіковані на основі аналізу двох характеристик: ступеня простоти чи складності обстановки; ступеня стабільності або нестабільності (динамічності) подій.

Невизначеність зовнішньої ситуації зростає із збільшенням динамічності або ж з ускладненням її умов. Ступінь динамічності зовнішнього середовища визначається темпом і частотою змін. Показники складності і

нестабільності зовнішнього середовища по-різному впливає на організаційну поведінку окремих функціональних підрозділів організації.

Вимірювання за принципом "проста - складна" середовище має відношення до кількості і несхожості зовнішніх елементів, пов'язаних з діяльністю організації: в складному зовнішньому середовищі взаємодіє безліч різних зовнішніх елементів, що впливають на організацію.

Складність може виникати з відмінностей в елементах зовнішнього середовища, з якими стикається організація, а також бути результатом суми знань, необхідних щоб впоратися з впливом обстановки.

У складному середовищі діють і адміністрації міських районів. Вимірювання невизначеності зовнішнього середовища за принципом "стабільна - нестабільна" має відношення до темпів зміни зовнішнього середовища.

Стан проста – стабільна. Середовище характеризується низькою невизначеністю. Організація стикається з ситуацією, яку нескладно проаналізувати і в якій не відбувається значних змін. Якщо зовнішня ситуація організації проста і стабільна, то доцільно проаналізувати її вплив в минулому, оскільки можна очікувати, що виявлені в результаті закономірності будуть мати місце і в майбутньому.

У нестабільному зовнішньому середовищі відбувається подальше зростання рівня невизначеності. Хоча в організації може бути всього кілька зовнішніх факторів впливу, їх зміни важко передбачувати і вони несподівано реагують на ініціативи організації. Діючі в цьому секторі організації стикаються з постійно мінливими пропозицією і попитом.

У зв'язку з високим рівнем динамічності ситуації на ринку праці прогнозування результатів роботи ускладнено. Проблеми оцінки менш значні, внаслідок невеликої кількості діючих елементів.

Стан складна – стабільна. Середовище являє більш високий рівень невизначеності. При зовнішньому аудиті необхідно врахувати велику кількість факторів, проаналізувати їх і оцінити їх вплив на ефективність організації. Однак у подібному середовищі зовнішні чинники не змінюються швидко або несподівано. Є велика кількість зовнішніх елементів, але, хоча вони і змінюються, зміни поступові і передбачені.

У стані складна – нестабільна на організацію впливає велика кількість зовнішніх факторів, вони часто змінюються і різко реагують на ініціативи організації. Коли одночасно змінюються кілька факторів, зовнішнє середовище вирує, або стає турбулентним. Це найменш сприятливий стан зовнішнього середовища для діяльності організації.

Таким чином існує безліч факторів середовища, які впливають на організацію, і ефект впливу яких на організацію може бути не зовсім явним. Для того, щоб залишатися ефективними, організації повинні протистояти невизначеності обстановки.

Під невизначеністю ми маємо на увазі те, що часто рішення доводиться приймати без достатньої інформації про фактори середовища, і керівникам, які приймають рішення, важко передбачити зовнішні зміни. Невизначеність обставин підвищує ризик провалу стратегії організації і ускладнює розрахунок

витрат і ймовірностей ризиків, пов'язаних з альтернативними стратегічними напрямками.

Питання для самоконтролю.

1. Дайте визначення поняття "середовище організації".
2. Мета, з якою проводиться аналіз внутрішнього середовища організації.
3. Які методи використовують для вивчення внутрішнього середовища організації?
4. Які Ви знаєте методи аналізу зовнішнього середовища організації?
5. Що таке виробничий потенціал організації?
6. У чому проявляється невизначеність середовища організації?

Тема 6. Функціональні та ресурсні стратегії державних установ і організацій.

6.1. Класифікація стратегій організації.

6.2. Система функціональних стратегій державних установ і організацій.

6.3. Взаємозв'язок функціональних і ресурсних стратегій в державних установах і організаціях.

6.4. Види конкурентних стратегій.

6.1. Класифікація стратегій організації.

Стратегії організації розрізняють за такими ознаками:

- рівень управління, на якому розробляється стратегія;
- стадія «життєвого циклу» підприємства;
- характер поведінки на ринку;
- позиція в конкурентному середовищі.

Відповідно до рівня управління, на якому розробляються стратегії, розрізняють:

- ✓ корпоративну;
- ✓ ділову;
- ✓ функціональну;
- ✓ ресурсну;
- ✓ оперативну стратегії.

Серед загальних стратегій, які мають місце впродовж «життєвого циклу» підприємства, розрізняють:

- стратегії зростання;
- стратегії стабілізації;
- стратегії скорочення;
- стратегія реструктуризації.

Вибір стратегії зумовлений цілями організації, ризиком, на який іде компанія, зовнішнім та внутрішнім середовищем фірми.

За характером поведінки на ринку розрізняють: активну та пасивну стратегії.

Активна (наступальна, експансивна) стратегія характеризується:

- диверсифікацією (постійним розширенням діяльності фірми);
- технологічною орієнтацією (фірма розробляє нову продукцію, а потім оцінює можливості ринку);
- наступальністю (бажанням випередити конкурентів у випуску та продажу нової продукції).

Пасивна (реактивна) стратегія характеризується:

- 4) концентрацією діяльності фірми у визначеній сфері;

5) ринковою орієнтацією (фірма спочатку вивчає потреби споживачів, а потім визначає технологічні можливості для розроблення товару, який може задовольнити потреби);

6) обороною (фірма захищає свою частку ринку шляхом оновлення продукції у відповідь на дії конкурентів).

Пасивна стратегія може набувати двох форм: рецептивної та адаптивної. Для рецептивної стратегії характерне обмеження інновацій, використання вже перевірених управлінських рішень і методів. Адаптивна стратегія має на меті втриматися серед новаторських фірм шляхом негайного використання нових рішень, зразків тощо.

Залежно від позиції на ринку (позиція лідера на ринку, позиція організації, яка кидає виклик ринковому оточенню, позиція послідовника, позиція організації, яка знає своє належне місце на ринку) застосовуються різні стратегії конкурентної боротьби.

Правильний вибір стратегії фірми є важливим завданням керівника-менеджера.

6.2. Система функціональних стратегій державних установ і організацій.

Функціональні стратегії – це стратегії, що визначають план управління поточною діяльністю окремих підрозділів або функціональних напрямків у визначеній сфері діяльності.

Функціональні стратегії відносяться до забезпечуваних стратегій, що визначають стратегічну орієнтацію підрозділів та функціональних підсистем управління державними установами і організаціями і, цим самим, сприяють реалізації загальних стратегій останніх. Важливе значення функціональних стратегій полягає у визначенні управлінських підходів для досягнення намічених функціональних цілей державних установ і організацій.

В функціональних стратегіях державних установ і організацій певні види управлінської діяльності – функції (внутрішні та зовнішні) стають об'єктом управлінського впливу.

Відповідальність за розробку і реалізацію функціональних стратегій несуть керівники структурних підрозділів.

Функціональні стратегії як і інші забезпечувальні стратегії взаємопов'язані та взаємообумовлені з загальними стратегіями. А це означає, що у випадку неможливості реалізації функціональних стратегій слід переглянути загальні стратегії. Також можливо забезпечити взаємоузгодженість та стиковку функціональних стратегій з тим, щоб домогтись якомога кращої реалізації загальних стратегій.

Формування і реалізація стратегій державних установ і організацій обумовлює трансформацію і їх функціональної структури в процесі якої з'являються, набувають одного змісту одні послуги і функції, звужуються та зникають інші. Трансформація функціональної структури зумовлює зміну організаційної структури державних установ і організацій, в процесі якої має місце організація нових, об'єднання, ліквідація структурних підрозділів. Це забезпечує передумови формування широкого набору функціональних стратегій державних установ і організацій, що включає як стратегії розширення, так і стратегії звуження чи ліквідації певних функціональних підсистем.

Для того щоб функціональні стратегії сприяли формуванню ефективного функціонального потенціалу державних установ і організацій кожна з них повинна розглядатись з врахуванням таких факторів:

- змісту та особливостей реалізації конкретної функції;
- трансформації змістовних характеристик функції;
- появи нових технологій та методик реалізації функції;
- характер впливу рівня реалізації кожної з функцій на функціонування організації;
- слабких та сильних сторін в реалізації функції;
- рівня міжфункціональної координації.

Серед основних функціональних стратегій державних установ і організацій можна виділити:

- маркетингову стратегію;
- виробничу стратегію;
- стратегію управління персоналом;
- стратегію структурних перетворень.

Маркетингова стратегія – стратегія, у якій знаходить вираз певне поєднання окремих складових маркетингового комплексу, орієнтуючись на який підрозділи державних установ і організацій прагнуть домогтись поставлених цілей.

Виробнича стратегія – це функціональна стратегія формування та розвитку виробничого потенціалу державних установ і організацій та системи управління ними, що дозволяє їм досягати визначенні цілі.

Стратегія управління персоналом – стратегія, що спрямована на формування та розвиток кадрового потенціалу державних установ і організацій, спроможного забезпечити досягнення їх стратегічних цілей та реалізацію місій.

Стратегія структурних перетворень – це стратегія формування організаційної структури державних установ і організацій, яка була б здатна забезпечити реалізацію їх загальних стратегій.

Формування відносин державних установ і організацій з споживачами послуг в форматі "підрядник-клієнт" актуалізує роль маркетингових стратегій в забезпеченні ефективної діяльності державних установ і організацій, тоді як раніше їх розробці не надавалась належна увага.

Прагнення організації домогтись високої якості послуг і формування сприятливого розвитку структури витрат може стати реальністю за умови скоординованих стратегій функціонування і маркетингу.

6.2. Взаємозв'язок функціональних і ресурсних стратегій в державних установах і організаціях.

Враховуючи, що діяльність державних установ і організацій в більшості випадків зорієнтована на надання громадських і адміністративних послуг населенню та юридичним особам, маркетингову стратегію доцільно формувати на основі забезпечення єдності наступних основних елементів.

По-перше необхідно визначити і проаналізувати цільові сегменти ринку.

По-друге, розробити чіткі відмінні переваги і концепцію позиціонування послуг.

По-третє, стратегія діяльності організації повинна бути взаємопов'язана з маркетинговою стратегією і спрямована на досягнення балансу високої якості послуг і витрат ресурсів організації.

По-четверте необхідно розробити і реалізувати маркетинг-мікс.

Першим кроком повинен бути аналіз ринку і розбивка потенційного ринку на сегменти у відповідності з різними запитами споживачів і їх ціновою чутливістю. Після цього слід детально вивчити явні і приховані потреби споживачів послуг. З якими проблемами стикаються споживачі? Що для них є послугами високої якості? В якій степені послуги подібних організацій, що функціонують в даній сфері, задовольняють потреби споживачів?

Після того як цільовий ринок, цільова спрямованість організації визначена, необхідно створити концепцію позиціонування, яка спонукала б споживачів звернутися за послугами саме до цієї організації. Вона повинна базуватися на розумінні того, які характеристики послуг найбільш важливі для споживачів і чому обслуговування інших організацій-конкурентів не виправдовують очікування клієнтів. Елементами такої концепції: вища надійність, швидке обслуговування, більш зручності та інші відмінні риси.

Маркетингова стратегія покликана забезпечити перетворення маркетингових можливостей у високу результативність державних установ і організацій.

Основними кроками в цього напрямку повинні бути :

- досягнення балансу цінності послуг і витрат на їх видання на основі дослідження джерел "невідповідності якості послуг, що сприймається клієнтами, їх очікуванням та пошуку нових способів стимулювання персоналу;
- розробка системи надання послуг, яка б передбачала одержання відповідей на наступні питання: яким чином здійснюється контроль якості послуг і затрат на їх надання? Тобто необхідно встановити контрольні показники і розробити дієву систему стимулювання працівників. Також слід визначити планові результати, що стосуються якості послуг, затрат, продуктивності. Які ключові елементи системи надання послуг? Відповідь на дане питання повинна включати розробку технологій, методів діяльності визначення ролі персоналу в процесі обслуговування стимулювання працівників.

Після визначення цільового ринку, відмінних переваг і стратегії діяльності керівництву державних установ і організацій доцільно розглянути в розрізі таких складових: товар, ціна, комунікації, розподіл.

Товар. Товари розглядаються з точки зору їх фізичних характеристик послуги як товар є невідчутними, тому споживачам важко оцінити послуги, що пропонуються. Довіру споживача до послуги слід формувати через поведінку працівників, рекламні матеріали, рівень матеріально-технічного забезпечення процедури їх надання.

Ціна. Ціна відіграє важливу психологічну і економічну роль так як державні установи і організації надають послуги населенню та організаціям як на безоплатній, так і комерційній основі. Оскільки купівля послуг пов'язана з певними ризиками, ціна частково використовується як показник якості, однак дана закономірність не є абсолютною. З іншого боку, в умовах відсутності іншої інформації про послуги і обмеженого досвіду їх використання, клієнти орієнтуються перш за все на ціни. Однією з ознак диференціації цін на послуги є терміновість їх надання.

Різноманітність на послуги дозволяє державним установам і організаціям більш ефективного використовувати постійні потужності та задовольняти потреби різних категорій споживачів.

Комунікації. В порівнянні з товарами невідчутні елементи послуг набагато складніше рекламувати, просувати і доносити до споживача. Оскільки послуги за своєю природою належать до сфери досвіду, особливого значення державних установ і організацій в процесі безпосереднього контакту з клієнтами повинні підвищувати їх імідж, рекламувати діяльність, проводити роз'яснювальну роботу.

Розподіл. Державні установи і організації надають управлінські, адміністративні, громадські послуги тоді, коли споживач звернути для їх одержання. А відтак діяльність державних установ і організацій і можливості її розширення обмежене колом споживачів, що мають можливість їх відвідати.

В залежності від своєї специфіки діяльності державні установи і організації можуть обирати одну із форм обслуговування:

- стратегію створення мережі. Ця стратегія базується на знаходженні зручного місце розташування окремих структурних одиниць і управлінні ними. Прикладом такої стратегії може бути розширення мережі філії вузами;
- стратегію нових послуг, що спираються на добру репутацію організації і знання працівниками потреб клієнтів. Розвиток здійснюється за рахунок надання нових послуг,

без зміни місцерозташування організації. Наприклад, дитячі дошкільні заклади паралельно пропонують освітні послуги початкової школи;

- мультисегментну стратегію. Державна організація використовуючи наявні потужності пропонує послуги новим сегментом споживачів. Наприклад, в період зменшення попиту залізниця прагне залучити подорожуючих, що відправляються за покупками або на відпочинок. Завданням маркетингу в даному випадку полягає в пошуку сегментів, представники яких захочуть скористатись послугами, що розраховані на інші цільові ринки;

- змішану стратегію. Державні установи і організації використовують комплексні стратегії: не тільки відкривають нові самостійні підрозділи, але і розробляють додаткові послуги і освоюють інші сегменти ринку (наприклад вузи відкривають філії розширюють на них підготовку за новими спеціальностями).

В державних установах і організаціях, що в більшості випадків спрямовують свою діяльність в напрямку надання послуг, загальноприйнятого методу організації маркетингу немає. Однак, для забезпечення ефективного функціонування державних установ і організацій, діяльність (надання послуг) і маркетинг (задоволення клієнта) слід розглядати як єдине ціле. Тому дуже важливо, щоб кожен працівник державних установ і організацій був орієнтований на маркетинг контактуючи з споживачами управлінських, адміністративних, громадянських послуг орієнтується на їх запити, потреби, вимоги.

Операційні стратегії – більш вузькі стратегії розвитку основних структурних підрозділів державних установ і організацій.

Головна відповідальність за розробку операційних стратегій лягає на керівників середньої ланки, пропозиції яких повинні бути розглянуті і прийняті вищим керівництвом.

Ресурсні стратегії – це тип забезпечувальних стратегій в системі стратегій державних установ і організацій, які дозволяють останнім визначати стратегії поведінки щодо забезпечення ресурсами та її розподілу між напрямками діяльності. В системі ресурсних стратегій державних установ і організацій визначальна роль належить стратегіям забезпечення матеріально-технічними, інформаційними, фінансовими ресурсами.

6.4. Види конкурентних стратегій

Стратегія конкуренції компанії містить у собі підходи до бізнесу та ініціативи, що вона використовує для залучення клієнтів, ведення конкурентної боротьби та зміцнення своєї позиції на ринку. Ціль полягає в тому, щоб вести свої справи етично та чесно відносно конкурентів, домагатися конкурентної переваги на ринку та створювати коло лояльних покупців. Конкурентна стратегія компанії передбачає наступальні та оборонні дії, що починаються залежно від зміни ситуації на ринку. Крім цього, конкурентна стратегія передбачає короткострокові тактичні ходи для миттєвої реакції на ситуацію і довгострокові дії, від яких залежать майбутні конкурентні можливості компанії та її позиція на ринку.

Конкурентна стратегія вужча за масштабом, ніж ділова. Ділова стратегія торкається не тільки питання про те, як проводити конкуренцію, а й відображає функціональні стратегії, дії і плани роботи в різноманітних умовах фірми, а також те, як менеджери вирішують стратегічні проблеми. Конкурентна стратегія пов'язана виключно з планами ведення конкурентної боротьби і надання додаткових цінностей для покупців: Компанії в усьому світі застосовують різні засоби щодо залучення покупців, завойовуючи їхню довіру

на повторних продажах, випереджаючи конкурентів і утримуючи своє місце на ринку. З тих пір як керівництво компаній стало визначати короткострокові і довгострокові заходи для приведення у відповідність специфічної ситуації компанії і ринкового середовища, існує безліч варіантів стратегії. Сьогодні існує стільки конкурентних стратегій, скільки є конкурентів (табл. 6.1).

Таблиця 6.2.

Відмітні риси основних конкурентних стратегій

Характеристика	Лідерство за витратами та диференціація	Широка диференціація	Оптимальні витрати	Сфокусовані витрати	низькі витрати
Стратегічна ціль	Орієнтація на весь ринок	Орієнтація на весь ринок	Розуміючий цінності покупець	Вузька ринкова ніша, де покупці віддають перевагу та мають інші потреби від решти ринку	
Основа конкурентної	Витрати виробництва нижчі, ніж у конкурентів	Здатність пропонувати покупцям щось відмінне від конкурентів	Надання покупцям більшої цінності за їх гроші	Нижчі витрати в ніші або властивість запропонувати покупцям щось особливе, що відповідає їхнім	
Асортиментний набір	Якісний базовий продукт без надмірностей (прийнята якість і обмежений вибір)	Багато різновидів товарів, широкий вибір, сильний акцент на можливість вибору різних характеристик	Характеристики товару від гарних до чудових, від властивих йому якостей до особливих	Задоволення особливих потреб цільового сегмента	
Виробництво	Постійний пошук шляхів зниження витрат без утрати якості та погіршення основних характеристик	Пошук шляхів по створенню цінностей для покупців; прагнення створити чудовий товар	Впровадження особистих якостей і характеристик при низьких витратах	Виробництво товару, що відповідає ніші	
Маркетинг	Виділення тих характеристик товару, які ведуть до зменшення витрат	Створення таких якостей товару, за які покупець платитиме. Встановлення вищої ціни, яка покриває додаткові витрати на	Пропозиція товарів, аналогічних товарам конкурентів, за нижчими цінами	Ув'язка сфокусованих унікальних можливостей із задоволенням специфічних потреб покупця	

Підтримка стратегії	Розумні ціни/ гарна цінність	Створення різних характеристик, за які будуть платити. Концентрація на декількох ключових відмітних рисах, посилення їх та створення репутації, іміджу товару.	Індивідуальне управління зниженням витрат і підвищенням якості продукту/ послуги одночасно.	Підтримка рівня обслуговування ніші вищого, ніж у конкурентів; завдання — не знижувати іміджу компанії і не розпорошувати зусиль, освоюючи інші сегменти чи додаючи нові продукти для розширення присутності
---------------------	---------------------------------	---	---	--

Визначення стратегії для фірми принципово залежить від конкретної ситуації, в якій вона перебуває. Зокрема це стосується того, як керівництво фірми сприймає різні ринкові можливості, які сильні сторони свого потенціалу фірма має намір задіяти, які традиції у сфері стратегічних рішень існують на фірмі тощо. Провідний теоретик і фахівець стратегічного управління М. Портер визначив три основних підходи розроблення стратегії поведінки фірми на ринку.

Перший підхід пов'язаний з *лідерством у мінімізації витрат виробництва*. Цей тип стратегій пов'язаний з досягненням найнижчих витрат виробництва та реалізації продукції. Результатом стає завоювання більшої частини ринку. Фірми, що реалізують такий тип стратегії, повинні мати раціональну організацію виробництва, постачання, технології й інженерно-конструкторську базу, систему збуту продукції. Маркетинг за цієї стратегії не обов'язково повинен бути високорозвинутий.

Другий підхід пов'язаний зі *спеціалізацією у виробництві продукції*. У цьому випадку фірма повинна здійснювати високоспеціалізоване виробництво та якісний маркетинг, щоб лідирувати в своїй сфері. Це приводить до того, що покупці вибирають продукцію цієї фірми, навіть якщо вона дорожча. Фірми, які реалізують цей тип стратегії, повинні мати великий потенціал для проведення НДДКР, мати прекрасних дизайнерів, систему забезпечення високої якості продукції, а також розвинуту систему маркетингу.

Третій підхід відноситься до *фіксації та концентрації зусиль* фірми на *визначеному сегменті ринку*. У цьому випадку фірма досконально з'ясовує потреби сегмента ринку до визначеного виду продукції. Фірма може прагнути зниження витрат і/або проводити політику спеціалізації у виробництві продукції. Однак обов'язковим для проведення цієї стратегії є те, що фірма повинна здійснювати свою діяльність насамперед на аналізі потреб клієнтів визначеного сегмента ринку.

Класифікація конкурентних стратегій (табл. 6.2)

Таблиця 6.2.

Конкурентні стратегії

Стратегії	Необхідні ресурси й	Вимоги до менеджерів	Ризики
Стратегія диференціації	Навички до маркетингової діяльності. Особлива увага й капіталовкладення в НІОКР. Творчі здатності персоналу. Висока торговельна марка й репутація. Тривалі традиції, налагоджені зв'язки з каналами розподілу, глибоке знання ринку	Пріоритет маркетинговим дослідженням . ринку, а також якості над кількістю. Координація НІОКР. Мотиваційне середовище для творчої діяльності. Високе позиціонування товару на ринку (елітність, якість-люкс)	Небезпека імітацій з боку товарів з привабливішими властивостями. Загроза появи нових технологій. Зневага до ціни й схованих у ній витрат. Зниження значимості товару для покупців. Не поєднується зі стратегією лідерства за витратами. Разом з фокусуванням дає більше перевагу диференціації
Стратегія лідерства по витратах	Значні інвестиції. Наявність доступу до капіталу. Наявність інжинірингових навичок. Ефективне нормування робіт, простота й легкість виготовлення, низько затратені системи, розподіл скорочення витрат	Регулярний контроль над витратами, надійна організаційна структура із системою розподілу повноважень. Стимули для досягнення високої якості й підвищення продуктивності	Небезпека імітацій, способів, методів, технологій і виробничих процесів. Поява нових, більш ефективних технологій. Зневага маркетинговими дослідженнями. Вплив інфляції на досягнення стратегії. Не поєднується зі стратегією диференціювання. Разом з фокусуванням дає нижчі витрати

- **стратегія лідерства за витратами** передбачає зниження повних витрат виробництва товару або послуги, що приваблює більшу кількість споживачів;

- **стратегія широкої диференціації** — спрямована до надання товарам компанії специфічних рис, що відрізняють їх від товарів фірм-конкурентів і сприяють збільшенню кількості покупців;

- **стратегія оптимальних витрат** — дає можливість покупцям отримати за свої гроші більшу цінність за рахунок поєднання низьких витрат та широкої диференціації продукції. Завдання полягає в тому, щоб забезпечити оптимальні витрати та ціни відносно виробників продукції з аналогічними рисами та якістю;

- стратегія ринкової ніші (або сфокусована стратегія):

3. заснована на низьких витратах — орієнтується на вузький

сегмент покупців, де фірма випереджає своїх конкурентів за рахунок менших витрат виробництва;

4. заснована на диференціації продукції — ставить на меті забезпечити представників обраного сегмента товарами та послугами, що найбільш відповідають їхнім потребам та смаку;

- **стратегія упередження** — найчастіше використовується фірмами в галузях, що перебувають на початкових стадіях свого життєвого циклу та пов'язані з формуванням стратегічного активу, який не завжди нейтралізують конкуренти.

Питання для контролю

9. Ознаки ідентифікації стратегій.
10. Загальні стратегії, які мають місце впродовж «життєвого циклу» організації.
11. Сутність функціональних стратегій.
12. Основні функціональні стратегії державних установ і організацій.
13. Формування відносин державних установ і організацій з споживачами послуг.
14. Завдання маркетингової стратегії державних установ і організацій.
15. Сутність ресурсних стратегій організації.
16. Комунікативні стратегії організації.

Тема 7. Методичні засади реалізації стратегій державних установ і організацій

Особливість процесу виконання стратегії полягає в тому, що він не є процесом її реалізації, а тільки створює умови для реалізації стратегії і досягнення державними установами і організаціями своїх цілей. Основним завданням етапу виконання стратегії є формування необхідних передумов для успішної реалізації стратегії. В цьому зв'язку виконання стратегії – це проведення стратегічних змін в державних установах і організаціях, які б дозволили перевести останніх в такий стан, в якому державні установи і організації будуть готові до проведення стратегії в життя.

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

- цілі, стратегії і плани повинні бути доведені до працівників з тим щоб домогтись з їх боку не тільки розуміння того, що робить організація, але і неформального залучення в процес виконання стратегії;
- керівництво організації повинно своєчасно забезпечувати надходження всіх необхідних для реалізації стратегії ресурсів, мати план реалізації стратегії у вигляді цільових настанов та фіксувати досягнення кожної цілі.

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

1. поглиблене вивчення стану середовища, цілей розроблених стратегій через вирішення наступних основних завдань: остаточне узгодження суті визначених цілей, вироблених стратегій, їх коректності і відповідності одна одній, а також стану середовища; більш широке доведення ідей стратегій і змісту цілей до працівників організації з метою створення передумов для залучення працівників в процес реалізації стратегії;

2. прийняття рішень з щодо ефективного використання наявних в організації ресурсів. Важливим завданням, що повинно бути вирішене на даному етапі є приведення ресурсів у відповідність до стратегії, що реалізуються;

3. прийняття рішень щодо організаційної структури. Проводиться аналіз відповідності наявної організаційної структури прийнятим до реалізації стратегіям і, при необхідності, вносяться відповідні зміни в організаційну структуру організації;

4. проведення необхідних змін в державних установах і організаціях, без яких неможливо приступити до реалізації стратегій. Передумовою успішного проведення змін є: складання сценарію можливого супротиву змінам; проведення дій з метою послаблення прагнення до супротиву змінам; усунення або зведення до мінімуму реального супротиву; закріплення проведених змін;

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

Однією з основних передумов реалізації стратегій в державних установах і організаціях є проведення змін, що стосуються різних аспектів їх діяльності.

Проведення змін в державних установах і організаціях покликане створити умови, необхідні для здійснення діяльності, яка відповідає обраній стратегії. Саме тому зміни, які проводяться під час виконання стратегії, мають назву стратегічних змін.

Базуючись на загальній теорії організаційного розвитку проведення змін в державних установах і організаціях все ж характеризуються певними особливостями:

- напрямки і механізми проведення змін в державних установах і організаціях визначаються напрямками модернізації системи державного управління і реалізації державної політики;
- державні установи і організації узгоджують проведення радикальних перетворень організаціями, яким підпорядковуються;
- проведення змін в державних установах і організаціях регламентується законодавчо-нормативними актами;
- методичне забезпечення проведення змін державні установи і організації погоджують з вищестоячими організаціями;
- для проведення змін в державних установах і організаціях використовуються як бюджетні кошти, так і кошти отримані від комерційної діяльності, спонсорські кошти;
- діяльність державних установ і організацій є більш бюрократизованою, ніж функціонування приватних структур, а це ускладнює проведення змін;
- у працівників державних установ і організацій відсутні дієві стимули для ініціювання і пошуку оптимальних варіантів проведення змін.

Розуміння того, коли і як впроваджувати стратегічні зміни, є життєво важливим завданням стратегічного управління в державних установах і організаціях. Зміни не є самоціллю. Напрямами і ступінь змін залежить від того, наскільки в систему менеджменту державних установ і організацій запроваджені стратегічні підходи і, на скільки вони готові до ефективного здійснення стратегій.

Метою проведення стратегічних змін в державних установах і організаціях є формування їх внутрішнього потенціалу, здатного забезпечити досягнення державними установами і організаціями стратегічних цілей. Вони повинні орієнтуватись на забезпечення вирішення пріоритетних адміністративних завдань, пов'язаних з розподілом ресурсів, визначенням організаційних відносин, створенням допоміжних систем; встановлення відповідності між вибраною стратегією і внутріорганізаційними процесами за такими характеристиками організації, як її структура, система мотивації і симулювання, норми і правила поведінки, кваліфікація працівників і керівників структурних підрозділів; приведення у відповідність до стратегії що реалізується, стилю лідерства і підходів до управління організацією.

В залежності від специфіки державних установ і організацій та факторів, що визначають їх функціонування можна виділити такі типи змін:

- радикальні зміни. Вони мають місце в процесі реалізації стратегій в державних установах і організаціях, коли проходить їх об'єднання з аналогічними організаціями. При цьому значних змін зазнає організаційна структура і організаційна культура державних установ і організацій;

- помірні зміни реалізується в тому випадку, коли державні установи і організації пропонують споживачам нові види послуг або коли їм імплементуються додаткові функції щодо реалізації державної політики в певній сфері. В цьому випадку зміни зачіпають зміст виробничої діяльності, управлінської діяльності, управлінську технологію, а також маркетинг, як основу залучення споживачів послуг та інформаційну базу забезпечення ефективної реалізації управлінських функцій;

- звичайні зміни можуть здійснюватись з метою запровадження більш досконаліших підходів до надання послуг споживачам, чи до реалізації закріплених функцій. В більшості випадків вони стосуються маркетингової сфери і їх проведення суттєво не зачіпає діяльність державних установ і організацій;

- незмінне функціонування державних установ і організацій має місце за умови, коли вони постійно реалізують одну і ту ж стратегію. В даному випадку на стадії виконання стратегії немає потреби проводити зміни, так як за певних обставин, організація може домогтись необхідних результатів опираючись на нагромаджений досвід. В умовах динамічного розвитку зовнішнього середовища функціонування державних установ і організацій забезпечення їх ефективного функціонування без проведення змін стає неможливим.

Стратегічні організаційні зміни зумовлюють суттєву модифікацію певної частини державних установ і організацій. Вони можуть стосуватись практично будь-якого аспекту організації: організації управління, управлінських технологій, матеріально-технічного забезпечення, персоналу, методів стимулювання працівниками тощо.

Слід зауважити, що організаційні зміни характеризуються взаємозалежністю і взаємообумовленістю, а відтак виступають комплексним явищем.

Забезпечення ефективної реалізації стратегій державних установ і організацій можливе за умови запровадження системних, логічних підходів до проведення змін. Такі підходи дозволяють розробити певні алгоритми з набором послідовних етапів, дотримання яких сприятиме успішному впровадженню змін.

Узагальнена схема алгоритму впровадження стратегічних змін в державних установах і організаціях може включати такі етапи:

- визначення завдань проведення змін;
- встановлення причин змін;
- визначення напрямків проведення змін;

- вибір способів проведення змін.

На першому етапі - визначення завдань проведення змін, слід чітко визначити завдання, що впливають з стратегічних цілей, і - вирішення яких повинні забезпечити стратегічні зміни. Такими завданнями можуть бути: підвищення іміджу державних установ і організацій, покращення якості управлінських, адміністративних, громадських послуг; оптимізація внутріорганізаційних процесів.

На другому етапі проведення змін керівництву державних установ і організацій треба встановити, що є причиною необхідності проведення стратегічних змін. Тобто, які невідповідності, що стосуються різних аспектів функціонування державних установ і організацій не дозволяють їм домагатись визначених стратегічних цілей. Так, наприклад, якщо не раціональна структура кадрового забезпечення пов'язана з їх плінністю то слід в'яснити, які причини її зумовлюють.

На третьому етапі впровадження стратегічних змін визначаються напрямки їх проведення. Враховуючи що зміни можуть стосуватись будь-якого аспекту функціонування державних установ і організацій напрямків змін може бути досить багато, але керівництву треба виділити основні. Серед основних напрямків змін й державних установах і організаціях можна виділити:

- зміни організаційної структури;
- зміну організаційної культури;
- зміни технології процесів надання послуг та технології управління;
- зміни у сфері персоналу.

Необхідність зосередження уваги на змінах організаційної структури в процесі реалізації стратегій державних установ і організацій обумовлена наявністю тісного зв'язку між стратегією і організаційною структурою. В сучасних умовах ефективність реалізації стратегії визначається вже не стільки рівнем адаптації до неї організаційної структури, скільки попередньою готовністю останньої до реалізації нових стратегічних цілей.

Вчені на основі дослідження змін в організаційних структурах управління виділив наступні тенденції в сучасних організаціях:

- перехід від єдиної уніфікованої організаційної структури управління (ОСУ) до комплексу різноманітних ОСУ в рамках однієї організації;
- перетворення стабільних структур у динамічні "відкриті";
- заміна акцентів з "реакції на зміни" на "планомірність, підготовку змін та до змін";
- перехід від структурної оптимізації до оптимізації забезпечення стратегічного управління (створення потенціалу певного типу);
- відмова від часткової адаптації діючих ОСУ до заміни ОСУ і усвідомлення повного їхнього перетворення.

Дані тенденції набули широкого розвитку в комерційних недержавних організаціях і можуть бути використані державними установами і організаціями в якості основних підходів до формування організаційних структур стратегічного типу, які б характеризувались більшою адаптивністю, гнучкістю, децентралізацією, універсальністю.

Зміни ОСУ в державних установах і організаціях покликані забезпечити її відповідність функціональній структурі, яка забезпечуватиме цілі, визначені стратегіями. Тобто формування ОСУ в державних установах і організаціях повинно орієнтуватись на забезпечення їх готовності до реалізації завдань і функцій, що з'являється в майбутньому.

Підходи до формування ефективних організаційних структур дуже різноманітні, але в основних моментах всі вони співпадають. В державних установах і організаціях в процесі вибору або зміни організаційної структури можна використовувати наступну схему:

- визначається, які із завдань і функцій, що реалізуються в організації, мають критичне значення для реалізації стратегії і наскільки ці завдання і функції для свого втілення вимагають нового і спеціального підходу;
- встановлюються зв'язок між виділеними стратегічними завданнями і функціями та рутинними функціями, що реалізуються в організації. При цьому основне завдання полягає не в тому, щоб встановити зв'язок між підрозділами, а в тому, щоб встановити зв'язок між окремими частинами стратегії;
- формуються структурні підрозділи організації, в основі яких лежать стратегічно важливі завдання і функції;
- визначається ступінь самостійності кожної структурної одиниці в прийнятті рішень і рівні в ієрархії, на яких відбувається прийняття рішень стосовно діяльності структурних одиниць державних установ і організацій;
- встановлюються організаційні зв'язки між структурними одиницями державних установ і організацій що передбачає фіксацію їх місця в організаційній ієрархії, визначення форм і способів комунікації керівників і працівників структурних одиниць, а також ступеня і форм їх участі у виробленні загальної стратегії.

Метою зміни організаційно культури, як системи загальних для членів організації внутрішніх цінностей, що в значній степені визначають характер їх дій, є її орієнтація на сприяння якомога кращій реалізації двох груп завдань, що виступають передумовою ефективного виконання стратегій державних установ і організацій. Такими групами завдань є:

- інтеграція внутрішніх ресурсів і зусиль державних установ і організацій;
- вироблення ефективного механізму взаємодії із зовнішнім середовищем (споживачами послуг).

Визнаний дослідник організаційної структури Едгард Шейн виділив групу основних і групу вторинних факторів, що здійснюють визначальний вплив на формування та зміну організаційної культури організації. До першої групи факторів відносяться наступні:

- аспекти концентрації уваги вищого керівництва;
- реакція керівництва на критичні ситуації, що виникають в організації;
- ставлення до роботи і стиль поведінки керівників;
- критерії, що використовуються для заохочення працівників;
- критерії добору, призначенні, просування і звільнення працівників організації.

До групи вторинних факторів формування організаційної культури входять такі фактори:

- структура організації та практика делегування повноважень;
- система передача інформації і організаційні процедури;
- зовнішній і внутрішній дизайн і оформлення приміщення, в якому знаходиться організація;
- міфи та історії про важливі події і особи, які відіграють і відігравали роль в житті організації;
- формалізовані положення про філософію і зміст існування організації.

Врахування вищенаведених факторів формування організаційної культури та використання системи заходів для переведення і закріплення їх в переліку сильних сторін державних установ і організацій дозволить привести організаційну культуру у відповідність до загальних стратегій державних установ і організацій.

Зміни технології процесів надання послуг та технології управління в державних установах і організаціях в умовах динамічного розвитку технологічних інновацій виступають одним з найактуальніших завдань забезпечення ефективної реалізації стратегії.

Враховуючи, що технологія - це практичне застосування науки до будь-якої людської діяльності, а процес - це цілеспрямована дія або група дій, що призводять до результату необхідним є постійний пошук, адаптація і впровадження новітніх технологій на всіх стадіях процесу розробки, запровадження, надання послуг, та на всіх стадіях реалізації управлінських функцій.

В першу чергу в державних установах і організаціях необхідним є більш широке впровадження інформаційних технологій, які лежать в основі різноманітних технологічних процесів надання послуг державними установами і організаціями.

Проведення змін технологічних процесів надання послуг в ході реалізації стратегії забезпечує державним установам і організаціям наступні переваги:

- збереження або розширення ринкової частки, збільшення обсягів надання послуг, збільшення кількості замовлень на надання послуг;
- зменшення ризиків або альтернативних витрат;
- збільшення гнучкості для реагування на зміни середовища функціонування;
- покращення внутрішнього середовища державних установ і організацій (спрощення роботи працівників та створення сприятливої робочої атмосфери);
- покращення якості послуг і взаємодії з клієнтами через забезпечення надійності, стабільності, точності і швидкості надання послуг.

Можливості застосування нових технологій в державних установах і організаціях дуже великі. Так, наприклад в освітніх установах – це мультимедійна презентація матеріалу, каталогова система бібліотек, електронне інформаційне табло, Інтернет; в установах охорони здоров'я – це

різноманітна діагностично-лікувальна апаратура, сканери для ядерно-магнітного резонансу, сонограми, сіткові медичні інформаційні системи; в транспортних організаціях - автоматична система оплати проїзду, комп'ютерна система бронювання квитків і складання розкладу; в державних органах і органах місцевого самоврядування - офісна автоматизація, програмне забезпечення електронної обробки інформації, автоматизовані системи надання інформаційних послуг, комп'ютерні системи опитування населення, електронні таблиці представлення цифрової інформації.

В державних установах і організаціях технології використовуються для реалізації таких основних цілей:

- надання управлінських, адміністративних, громадських послуг;
- створення нових послуг;
- обробки інформації.

Очевидно, що обробка інформації найбільш важлива сфера застосування, так як багато державних установ і організацій створюють і пропонують інформацію в якості інформаційного продукту, але абсолютно всі державні установи і організації використовують її і, відповідно, мають потребу в інформаційних системах.

Забезпечуючи проведення змін в державних установах і організаціях стосовно використання технологічних процесів їх керівництву слід пам'ятати, що основна проблема полягає не в притаманним технологіям можливостям, які не перестають дивувати, а в недостатньо розвинених управлінських навиках персоналу використовувати їх ефективно. Враховуючи це, дуже важливим аспектом проведення стратегічних змін в державних установах і організаціях є удосконалення управлінських технологій.

Приведення управлінських технологій у відповідність до стратегій державних установ і організацій слід здійснювати через забезпечення чіткої узгодженості і послідовності їх елементів: "стратегічні цілі —> процедури (правила) —> технічні засоби —> операції (дії) —> мотиви (стимули)".

Освоєння управлінських технологій слід розпочинати з типологізації управлінських ситуацій, оскільки їх основні види передбачають адекватні їм форми і методи управлінської діяльності. Це прості зрозумілі і адекватні описи повторюваних (ординарних), проблемних і екстремальних ситуацій, типові (завчасно змодельовані) управлінські рішення і дії по них, набори модулів ресурсів, процедур і операцій, що застосовуються при реалізації останніх.

Важливим напрямком стратегічних змін в державних установах і організаціях є зміни у сфері персоналу, які повинні забезпечити його певні якісні і кількісні характеристики у відповідності до стратегії, що реалізується. Зміни у сфері персоналу реалізуються в рамках функціональної стратегії управління персоналом.

Специфіка та особлива винятковість стратегії використання і розвитку потенціалу персоналу визначається вирішальним значенням для державних установ і організацій їх персоналу.

Передумовою здійснення змін в сфері управління персоналом повинно стати проведення в державних установах і організаціях соціального аудиту.

Соціальний аудит – це спостереження, контроль та аналіз додержання соціальних норм, правил та визначених в організації методів мотивації, пов'язаних з діяльністю персоналу, які знаходять вираз в організаційній культурі, стилі управління, поведінці окремих осіб та організації в цілому.

Об'єктами соціального аудиту є соціально-психологічний клімат в колективі, колективні договори, психофізіологічні умови роботи персоналу, дотримання ергономічних та екологічних норм, групова динаміка, методи навчання, атестації та оцінки персоналу тощо.

Зміни у сфері персоналу державних установ і організацій повинні забезпечуватись через систему заходів, узгоджених із загальною стратегією, і пов'язаних з виробленням критерію добору персоналу, формуванням дієздатних колективів, використанням форм і методів навчання і підвищення кваліфікації працівників, запровадженням мотиваційних механізмів.

Кожна група заходів вимагає детального обґрунтування, узгодження та системного представлення. Особливої уваги вимагають заходи, пов'язані з навчанням і підвищення кваліфікації працівників, так як саме вони забезпечують зміни якісних характеристик персоналу.

Четвертий етап впровадження стратегічних змін в державних установах і організаціях – це вибір способів проведення змін. Він залежить від ситуації, що складається в кожній конкретній установі чи організації та стилю керівництва. Проведення стратегічних змін в державних установах і організаціях є складним завданням, так як в більшості випадків натикається на супротив. Основними причинами супротиву є невизначеність, небажання змінювати відпрацьовані підходи, більша відповідальність в перспективі, зміна звичного стилю життя, відмова від звичних видів діяльності.

Тому успіх проведення змін залежить від того, як керівництво державних установ і організацій буде їх впроваджувати. І. Ансофф досліджуючи організаційні зміни виділив, що найбільш поширеними методами їх проведення є примус, адаптація, криза та управління опором (табл. 1).

Таблиця 1

Методи управління змінами в організації

Метод	Умови застосування	Переваги	Недоліки
Примусовий	Крайня терміновість	Швидкість	Великий супротив
Адаптивний	Достатній запас часу	Слабкий супротив	Повільне досягнення результату
Кризовий	Загроза існуванню	Слабкий супротив	Дефіцит часу

Управління супротивом	Помірна терміновість, повторювані перервні зміни	Слабкий супротив, врахування моменту, комплексні зміни здібностей	Складність
-----------------------	--	---	------------

В державних установах і організаціях використовуються практично всі наведенні способи впровадження стратегічних змін.

Примусовий метод є не дуже популярним, але використовується в умовах крайньої терміновості, коли виникає потреба швидкого отримання результату. Проблемами використанню даного методу є висока конфліктність процедури проведення змін, відсутність підтримки змін, великий супротив нововведення та невідпрацьованість механізмів його подолання. Ці недоліки можуть бути усунуті за умови швидкого налагодження взаємодії керівництва державних установ і організацій з працівниками і узгодження з ними підходів до проведення змін.

Адаптивний метод впровадження змін характеризується послідовністю, поступовістю, можливістю залучення значної кількості працівників. Даний метод використовується для проведення змін, що ініціюються керівниками різних рівнів та працівниками державних установ і організацій, дозволяє забезпечити гнучке реагування на вплив зовнішніх факторів, створює можливість подолання супротиву за допомогою компромісів, угод і договорів. Адаптивний метод хоча і повільно, але дозволяє здійснювати зміни в умовах, коли вплив прихильників перетворень обмежений.

Кризове управління використовуються в державних установах і організаціях у випадку крайньої необхідності. В кризовій ситуації поведінковий супротив змінам зазвичай змінюється підтримкою реформ, але в такій ситуації збільшується ймовірність прийняття неправильних рішень, так як керівник діє в умовах дефіциту часу. До того ж після подолання кризової ситуації державні установи і організації стикаються з швидким зростанням супротиву.

Метод управління супротивом є деяким середнім варіантом, який прийнятний в умовах помірної терміновості, але забезпечує позитивний ефект за певний інтервал часу. Якщо необхідність перетворень зростає, метод набуває примусового характеру, і навпаки, коли керівництво володіє резервом часу, він набуває риси адаптивного. При реалізації даного методу управління супротивом процеси планування і реалізації проектів здійснюються паралельно.

Для того щоб зменшити потенційно можливий супротив доцільним є об'єднання працівників у творчі робочі групи, які сприятимуть проведенню змін, залученням до вироблення програм проведення змін широкого кола працівників, проведення серед працівників широкої роз'яснювальної роботи, з тим щоб переконати їх в необхідності проведення змін для досягнення визначених цілей.

Тема 8. Стратегічне планування в державних установах і організаціях

Здійснення стратегій державних установ і організацій передбачає реалізацію системи планів і розробку механізму контролю.

Важлива роль планування в системі стратегічного управління обумовлена необхідністю забезпечити впорядкованість заходів щодо реалізації стратегій через призми часових, просторових, ресурсних, логічних аспектів.

Планування забезпечує цілісність, прийнятність, послідовність рішень, що приймаються, і стосуються діяльності і функціонування державних установ і організацій в цілому та їх підрозділів. Планування дає можливість враховувати не тільки вплив рішень, що приймається і дій, що реалізуються на майбутні події, але і зворотній вплив - вплив майбутніх подій на сьогоднішні рішення.

Планування виступає, з однієї сторони, як функція стратегічного менеджменту, а з іншої - як процес проектування майбутнього стану державних установ і організацій з врахуванням змін в зовнішньому середовищі.

Планування - складова частина управління державними установами і організаціями, яке розпочинається з визначення їх місії. Потім формуються цілі, критерії їх досягнення. Досягнення цілей покликане забезпечити одержання результатів, які слід розглядати в прив'язці до часових, просторових, ресурсних і логічних параметрів. Цілі і результати досягаються за допомогою стратегії, політики і плану дій.

В процесі планування всі засоби реалізації цілей і досягнення результатів приводяться до єдиного бюджету. Бюджет - метод розподілу ресурсів державних установ і організацій для досягнення їх цілей.

Першим кроком у складанні бюджету є кількісна оцінка наявних ресурсів і потреб в них для досягнення цілей державних установ і організацій. Другий крок - підготовка підрозділами державних установ і організацій пропозицій по використанню наявних ресурсів (коштів структурних підрозділів) на певний період часу (квартал, півріччя, рік). Третій крок - аналіз і оцінка керівництвом пропозицій по бюджету, їх корегування підрозділами на основі розпоряджень керівництва. Четвертий крок - підготовка остаточного варіанту бюджету (розподілу ресурсів).

Планування інтегрує і координує діяльність багаточисельних функціональних підрозділів, які мають тенденцію функціонувати відособлено від інших структурних одиниць, і державної організації в цілому. Воно забезпечує встановлення цілей, політик, процедур і програм їх досягнення. Тому одним із результатів планування в масштабах державних установ і організацій є їх взаємоузгодження за підрозділами, напрямками діяльності, видами послуг.

Одним з основних завдань планування в системі стратегічного менеджменту державних установ і організацій є визначення і усунення можливих нестикувань, неузгодженостей, протиріч, допущених в процесі розробки стратегій. Ці неузгодженості можуть виникнути, наприклад, між:

- стратегією, тактикою і оперативним здійсненням заходів щодо реалізації цілей стратегії;
- напрямком розвитку, конкурентною стратегією, бюджетом;
- сегментом споживачів, на які орієнтується державна організація, організаційною структурою, системою мотивації працівників.

В процесі планування формуються індикатори і орієнтири - ті якісні стани і кількісні показники, які повинні бути досягнуті в процесі реалізації стратегій державних установ і організацій.

Планування покликане забезпечити повне визначення і опис всіх робіт, які слід здійснити в процесі реалізації стратегії, допомогти працівникам чітко зрозуміти те, що вони повинні робити, до моменту фактичного початку робіт. Це забезпечить наступні переваги:

- попереднє планування більшості робіт, пов'язаних з реалізацією стратегії що призводить до підвищення ефективності;
- виключення багато чисельних переробок, зміни пріоритетів, змін розкладів і бюджетів підрозділів, імовірних при фактичному виконанні робіт в процесі реалізації стратегії.

Таким чином, планування дозволяє досягти усунення або зменшення невизначеності, підвищення ефективності, кращого розуміння цілей і поставлених завдань, сформуванню бази для дієвого моніторингу і контролю.

В залежності від типу завдань, що реалізуються в процесі виконання стратегії державних установ і організацій розрізняють стратегічні, тактичні, оперативні плани.

Розмежування стратегічного, тактичного і оперативного планів дозволяє забезпечити дієвість та цілісність рішень і дій, що відносяться до різних часових рамок та цілей.

Стратегічний план - план формування і розвитку потенціалу державних установ і організацій.

Даний тип плану забезпечує:

- визначення місії державних установ і організацій;
- уточнення якісних і кількісних цілей;
- формування стратегічного набору;
- визначення політики.

Політика - це ті рекомендації, критерії, орієнтири, норми, що виступають відправною основою для формування працівниками своїх власних рішень. Політика є "м'яким" засобом координації і узгодження, який в максимальній мірі залишає простір для персональної свободи та творчого пошуку найкращих рішень, для врахування конкретних обставин, для привнесення власного досвіду виконавцями.

Тактичний план - план використання потенціалу державних установ і організацій, який:

- визначає організаційну структуру і систему управління (інформацію, планування, контроль, систему мотивації, підбір і просування працівників, стиль управління);

- оптимізує організаційну структуру і управління ресурсами.

Використання потенціалу в державних установах і організаціях здійснюється через залучення їх організаційних структур. Тому тактичний план безпосередньо пов'язаний з організаційною структурою, використанням ресурсів, системою управління. Оскільки реалізація рішень здійснює персонал, тактичне планування включає управління персоналом.

Оперативне планування - планування конкретної реалізації тактичних рішень.

Оперативний план державних установ і організацій:

- забезпечує найбільш ефективне використання ресурсів;
- конкретизує плани і програми дій;
- уточнює функціональні політики, процедури норми;
- деталізує бюджети всіх видів діяльності, заходів, функцій.

В процесі реалізації оперативних планів важливо зосередити увагу на запровадженні заходів з економії ресурсів, конкретизації, уточнення, деталізації і координації всіх видів діяльності.

Всі наведені взаємопов'язані плани служать формами матеріалізації планової діяльності державних установ і організацій і основою для узгодження і поєднання стратегій, цілей і завдань. Дана система планів покликана узгодити результати планування, одержані на різних рівнях управління і в різних підрозділах державних установ і організацій. Дієвість стратегічних планів забезпечується через їх тісний зв'язок з тактичними і оперативними планами, а відтак, два останні типи планів виступають складовою частиною стратегічного планування.

Це забезпечує досягнення основної мети стратегічного планування - встановленні чіткої системи дій і заходів для підготовки до ефективного функціонування державних установ і організацій в майбутньому.

Ефективність стратегічного планування як елементу стратегічного управління державними установами і організаціями визначається тим, на скільки дотримані його основні принципи.

1. Принцип ціле орієнтованості - означає, що всі заходи і дії, передбачені системою стратегічного планування повинні орієнтуватись на досягнення цілей.
2. Принцип наступності передбачає запровадження чіткого порядку проведення стратегічних змін з урахуванням досягнутих результатів та специфіки певних процесів і явищ.
3. Принцип неперервності полягає в тому, що постійно повинні переглядатись очікувані результати функціонування державних установ і організацій і передумови, на яких вони базуються, з врахуванням змін зовнішнього оточення.
4. Принцип кількісної і якісної визначеності означає, що в процесі стратегічного планування повинні бути сформовані певні чіткі показники - орієнтири, на забезпечення досягнення яких спрямовувалась би діяльність всіх підрозділів державних установ і організацій.

5. Принцип участі виражається в обов'язковому залученні до процесів стратегічного планування керівників всіх структурних підрозділів та фахівців.
6. Принцип інтеграції передбачає узагальнення планів різних рівнів організаційної ієрархії та координацію планів одного й того ж рівня.
7. Принцип адаптивності означає наявність альтернативного плану і стратегії до виконання яких переходять державні установи і організації за умови зміни зовнішнього середовища їх функціонування.

Досить часто стратегічне планування в державних установах і організаціях носить формальний, поверхневий характер і в кінцевому рахунку зводиться до розробки річного бюджету.

Серед основних причин, які знижують ефективність стратегічного планування в державних установах і організаціях можна виділити:

- нерозробленість методичного забезпечення планування в державних установах і організаціях;
- бюрократизованість процедур розробки стратегічних планів;
- слабка узгодженість між стратегічними цілями і поточною діяльністю;
- недостатньо чітке представлення цілей державних установ і організацій через набір якісних і кількісних показників;
- невідпрацьованість механізмів перегляду стратегічних планів державних установ і організацій в умовах нестабільності зовнішнього середовища і державної політики, зокрема;
- обмеженість фінансових ресурсів для забезпечення заходів щодо реалізації стратегічних цілей;
- недостатня увага керівництва державних установ і організацій до стратегічної спрямованості їх діяльності.

Розробка системи стратегічного планування повинна базуватись на врахуванні специфіки кожної конкретної державної установи чи організації і передбачати вибір найприйнятнішої схеми, яка б визначала як набір формальних процедур, управлінських технологій, так і процедуру врахування і адаптації результатів прояву творчої ініціативи керівників та працівників.

При виборі процедури розробки стратегічного плану та формуванні його структури слід враховувати такі методологічні засади стратегічного планування:

- стратегічний план повинен носити адаптивний характер, бути достатньо гнучким, легко пристосовуваним до раптових змін зовнішнього середовища;
- стратегічний план повинен розроблятися з точки зору перспективи всієї організації, а не розвитку структурних розділів чи напрямків діяльності;
- стратегічний план має забезпечувати документальне оформлення та впровадження в повсякденну діяльність системи взаємопов'язаних заходів з виконання стратегій державних установ і організацій;
- стратегічний план повинен містити кількісний і якісний опис всієї ієрархії цілей та обґрунтування їх ресурсного забезпечення;
- стратегічний план повинен бути представлений в чіткій та зрозумілій формі для всіх виконавців формі.

Керне К. виділяє у всіх планах такі три загальні компоненти - початковий стан, ціль і засоби, що пов'язують ці два стани. Мета самого процесу планування - поєднати ці два компоненти, щоб максимізувати ефективність.

Тобто основу стратегічного плану складають засоби і методи, що забезпечують перехід від початкового стану до визначених цілей. Такі методи повинні включати оцінку факторів, що впливають на цілі, внутрішні і зовнішні сили, що діють на ці фактори, операції, послідовність етапів чи кроків та імовірні стани, придатні для прийняття рішень, які необхідні для управління процесами.

Розробка стратегічних планів державних установ і організацій є складним процесом, що включає такі взаємопов'язані етапи:

- оцінка і аналіз оточення державних установ і організацій визначення цілей;
- формування системи стратегій та визначення заходів щодо їх реалізації;
- розробка тактичних і оперативних планів, бюджетів підрозділів;
- організація виконання планових завдань;
- контролінг, контроль та аналіз реалізації стратегічного плану.

Стратегічні плани державних установ і організацій характеризуються складною внутрішньою структурою, що відображає всі аспекти їх діяльності і включає систему планів проектів і програм.

Елементи стратегічного плану державних установ і організацій доцільно узгоджувати за такими аспектами:

- цільовим, що передбачає приведення всіх видів цілей у відповідність до стратегічних і представлення їх у строгій, логічній ієрархії;
- функціональним, що передбачає формування оптимальної функціональної структури, спроможної забезпечити ефективну реалізацію цілей стратегічного плану;
- організаційним, що визначає перелік основних структурних підрозділів і виконавців, залучених до реалізації функцій в рамках виконання стратегічних заходів;
- ресурсним, що обґрунтовує потреби та можливості забезпечення окремими видами ресурсів певних виконавців для реалізації стратегічних дій;
- часовим, що передбачає існування довгострокових тактичних, оперативних планів, проектів і програм.

Основа стратегічних планів державних установ і організацій складають загальні стратегії в єдності з функціональними та забезпечувальними стратегіями, які реалізуються через плани та програми і формуються для встановлення субординації та управління різними напрямками діяльності державних установ і організацій.

Функціонування державних установ і організацій спрямоване на реалізацію державної політики в певних сферах суспільної життєдіяльності, закріпленої в законах на програмних документах. Для забезпечення належного виконання державних програм їх цілі конкретизуються в

завданнях державних установ і організацій і дуже часто представляються в формі стратегічних програм останніх.

Стратегічна програма - це координуючий, адресний документ, що є економічною та науковою обґрунтованою системою пов'язаних між собою, і націлених на досягнення загальної мети різноманітних заходів (соціально-економічних, науково-технічних та організаційно-господарських), узгоджених за термінами та виконавцями, а також забезпечених необхідними фінансовими та матеріально-технічними ресурсами.

Державними установами і організаціями реалізуються такі типи програм:

- програма підвищення якості надання управлінських, громадських послуг;
- програма підвищення професійно-кваліфікаційного рівня працівників державних установ і організацій;
- програма інформатизації діяльності державних установ і організацій.

Важливим елементом системи стратегічного планування в державних установах і організаціях виступають проекти, що забезпечують досягнення одноразових цілей в процесі реалізації стратегії.

Проект - одноразова сукупність цілей, стратегій, задач та дій, що має системні характеристики відносно взаємозв'язку ресурсів, послідовності виконання робіт і залучення спеціалістів певного профілю. До типових проектів, що реалізуються державними установами і організаціями можна віднести:

- проект запровадження нового програмного забезпечення обґрунтування управлінських рішень;
- проект створення внутрішньої комунікаційної мережі;
- проект наукових розробок щодо удосконалення процедури надання послуг.

Тісний зв'язок та наступність стратегічних та оперативно-практичних планів різного типу є передумовою виконання стратегічних планів, проектів та програм. Практична діяльність щодо виконання планів базується на налагодженні зворотного зв'язку, який дозволяє забезпечити керованість проходження стратегічного процесу в організації.

Для успішної реалізації стратегічних планів керівництво державних установ і організацій повинно забезпечити такі передумови:

- формування стратегічно орієнтованої організації, яка спроможна застосовувати стратегічну діяльність опираючись на постійний організаційний розвиток;
- розробка відповідних планів та бюджетів для ресурсного забезпечення виконання стратегічних планів;
- баланс між поточними та стратегічними видами діяльності;
- розробка необхідних технологій, операцій та процедур, які полегшують виконання стратегічних планів, формування необхідних організаційних планів, графіків тощо;

- розробка інформаційних та звітних систем, які допомагають налагодженню системи ефективного контролю за процесом реалізації стратегії;
- зв'язок системи мотивації та конкретних систем преміювання з безпосереднім досягненням стратегічних результатів;
- створення організаційної культури, яка відображає настанови на зв'язок між стратегією та успіхом діяльності;
- досягнення достатнього рівня керівництва, необхідного для подальшого розвитку стратегічного управління, а також орієнтація на аналіз та забезпечення позитивного досвіду, який з'явився при реалізації стратегічних планів, проектів та програм.

Тема 9. Оцінювання та контроль в стратегічному управлінні державних установ

1. Суть та завдання стратегічного контролю.
2. Етапи стратегічного контролю.
3. Контролінг у стратегічному управлінні державних установ.
4. Оцінка виконання стратегії.
5. Методи коригування стратегії.

1. Суть та завдання стратегічного контролю.

Важливим елементом механізму стратегічного менеджменту державних установ і організацій виступає контроль, який дає можливість визначити наскільки успішно реалізується стратегія і наскільки вона забезпечує досягнення стратегічних цілей державних установ і організацій.

Стратегічний контроль - це процес спостереження за реалізацією стратегії, спрямований на те, щоб гарантувати досягнення нею визначених цілей та забезпечити належне корегування в разі виявлених відхилень.

Функція стратегічного контролю повинна реалізуватись керівниками всіх рівнів щоб забезпечити встановлення стійкого зворотного зв'язку, який, в умовах динамічної зміни зовнішнього середовища, сигналізуватиме про можливість подальшої реалізації стратегії державних установ і організацій і чи призведе це до досягнення поставлених цілей.

Важливість контрольної діяльності в системі стратегічного менеджменту державних установ і організацій обумовлена тим, що навіть після того як стратегія розроблена з детальним обґрунтуванням, з чітким набором заходів, процедур, планів, програм її реалізації, і сформовані всі передумови для досягнення визначених цілей ніхто не може бути точно впевнений в тому, що цілі будуть досягнуті фактично. Відповідно, стратегічний контроль важливий тому, що виступаючи елементом управлінської діяльності він є єдиним способом дізнатися чи досягаються стратегічні цілі, і якщо - ні, то з яких причин.

Основними завданнями стратегічного контролю є:

- своєчасне виявлення можливих відхилень та проблем, що виникають в процесі реалізації стратегії;
- запобігання негативному впливу потенційних загроз та слабких сторін через їх відстеження за контрольними точками;
- забезпечення якомога повнішої відповідності стратегій державних установ і організацій середовищу їх функціонування;
- перевірка ступеня обґрунтованості та актуальності посилань, на яких розробляється стратегічний набір державних установ і організацій;
- перевірка заздалегідь обраними параметрами процесу виконання стратегічних планів, проектів, програм;

- виявлення та поширення найбільш ефективних напрямків діяльності, підходів та методів реалізації цілей;
- вироблення та здійснення заходів щодо корегування стратегії.

Система стратегічного контролю включає такі основні етапи:

- 1) встановлення показників за якими буде проводитись оцінка реалізації стратегії;
- 2) формування системи вимірювання і відслідковування стану параметрів контролю;
- 3) порівняння реального стану параметрів контролю з встановленими стандартами та нормами;
- 4) оцінка результатів порівняння і прийняття рішень з корегування стратегії.

Ефективні системи стратегічного контролю характеризуються тим, наскільки вона забезпечує своєчасне надходження інформації з тим, щоб прийняти необхідні рішення по корегуванню стратегії, наскільки інформація, одержана в результаті контролю, містить реальні дані, що адекватно відображають стан контрольованих процесів.

Водночас, здійснення та одержання наслідків, контрольних дій визначається рівнем інформаційного забезпечення стратегічного контролю. Інформаційне забезпечення стратегічного контролю передбачає необхідність формування даних, порівняння яких дозволяє прослідкувати наявність чи відсутність відхилень, на виявленні яких націлені контрольні функції. Структура для стратегічного контролю даних повинна включати: норми, стандарти контролю та фактичну інформацію про їх дотримання. Тому для інтерпретації сутності та моделювання контрольних дій важливе значення має формування норм і стандартів та інформації, що описує фактичний перебіг контрольованих процесів в ході реалізації стратегій державних установ і організацій.

Норми і стандарти контролю - це параметри, що визначають цільові орієнтири, дотримання яких забезпечує успішну реалізацію стратегії. Нормами контролю в певних умовах стають і фактичні величини. Вони повинні мати кілька вимірів, найважливішими з яких є їх якісні і кількісні параметри.

Якісний аспект вимагає оцінки показників контролю з позицій розкриття їх сутності, а кількісний вимагає певної квантифікації оцінок.

Вибір показників для стратегічного контролю є сам по собі завданням стратегічного значення, так як від цього буде залежати оцінка успішності виконання стратегії. Тому дуже важливо вибрати для контролю такі показники-індикатори, які б однозначно характеризували ситуацію, що складається в процесі реалізації стратегії.

Показники стратегічного контролю повинні бути чітко співставлені за періодами реалізації стратегії і відображати загальне ставлення організації до довгострокових і короткострокових поглядів на ефективність. Так як, в державних установах і організаціях дуже часто має місце ситуація, коли для забезпечення прориву в одних питаннях менше ресурсів може бути виділено для вирішення інших.

Параметри стратегічного контролю слід підбирати таким чином, щоб вони відображали баланс інтересів держави, територій, споживачів послуг, працівників державних установ і організацій.

Для забезпечення об'єктивності контролю реалізації стратегії державних установ і організацій важливе значення має система вимірювання та відслідковування стану параметрів стратегічного контролю. Тому при формуванні системи вимірювання та відслідковування параметрів контролю слід визначити форми, методи, періодичність вимірювання, організаційне та методичне забезпечення моніторингу стану показників контролю.

В державних установах і організаціях в основному побудови системи вимірювання і відслідковування параметрів стратегічного контролю доцільно закладати орієнтацію на оцінку досягнення цілей окремими структурними підрозділами. Також може використовуватись підхід, зорієнтований на процедурні аспекти діяльності державних установ і організацій в процесі реалізації стратегії. При даному підході детально описується як треба діяти, які виконувати види робіт, використовувати процедури, яких правил слід дотримуватись. Такий підхід дозволяє контролювати не тільки одержаний результат але і дотримання технології надання послуг, правильність виконання процедур, правил обґрунтування, прийняття, реалізації управлінських рішень.

Вимірювання і відслідковування параметрів стратегічного контролю в державних установах і організаціях проходить з використанням таких форм контролю: атестація, експертиза, інвентаризація, ревізія, аудит, моніторинг, інші форми безперервного нагляду.

Дієвість стратегічного контролю в державних установах і організаціях в значній мірі визначається рівнем його організації. З огляду на це, особливої уваги вимагає координація контрольної діяльності, встановлення порядку внесення змін у процесі виконання запланованих робіт в рамках реалізації стратегії. Керівництву державних установ і організацій доцільно затвердити чіткий розподіл завдань між структурними підрозділами щодо контролю та координації, відповідний порядок і процедури контролю, способи і порядок отримання інформації за етапами контролю, порядок доведення результатів контролю та аналізу до виконавців, методи та послідовність коригування стратегій в рамках стратегічного набору державних установ і організацій.

З метою забезпечення ефективності контрольної діяльності, і на цій основі, ефективності реалізації стратегій державних установ і організацій, доцільним є її здійснення в плановому режимі, з наведенням планів і графіків представлення звітів, результатів вибіркового перевірок, проведення засідань з заслуховуванням окремих виконавців робіт тощо.

Плани і графіки контрольної діяльності дають змогу наочно відобразити результати здійснюваних заходів щодо реалізації стратегії, узгоджувати діяльність різних структурних підрозділів державних установ і організацій.

Оскільки існування контролю зумовлює наявність порівняння, то метою третього етапу стратегічного контролю в державних установах і організаціях є

знаходження та констатація наявних або відсутніх відхилень порівнюваних величин від показників контролю.

Ймовірним наслідком здійснення процедур стратегічного контролю може бути одна із ситуацій: тотожність порівнюваних показників; невідповідність порівнюваних показників. Тотожність порівнюваних показників, встановлена в процесі здійснення контрольних процедур, свідчить про відносну оптимальність реалізації стратегії, що контролюється. Це твердження є об'єктивним тільки за умови належної обґрунтованості норм контролю, що використовуються в процесі здійснення контрольних процедур.

При неспівпаданні фактичних і контрольних показників реалізації стратегії може виникнути одна з двох можливих ситуацій: порівнювані фактичні показники перевищують контрольні; порівнювані фактичні показники є меншими від контрольних нормативів.

Слід зауважити, що оцінка відхилення фактичних результатів реалізації стратегії від визначених контрольних параметрів, виявленого в процесі стратегічного контролю, не є однозначною.

В залежності від специфіки стратегічних цілей державних установ і організацій, мають місце випадки, коли відхилення від норм як в одну, як і в протилежну сторону можуть бути, з одного боку бажаними, а з іншого - небажаними і навіть неприпустимими.

Виходячи з оцінки виявлених відхилень, доцільно розробляти детальний алгоритм корегування стратегій, який би дозволяв закріплювати та стимулювати бажані відхилення з одного боку, та попереджати, усувати, виправляти небажані і неприпустимі відхилення - з іншого боку.

Корегування стратегій державних установ і організацій слід здійснювати за такою схемою:

1. Провести перегляд параметрів контролю з тим щоб вияснити наскільки вибрані параметри контролю і визначений для них бажаний стан відповідають цілям державних установ і організацій та вибраним стратегіям. Якщо виявляються протиріччя, то проходить корегування параметрів, якщо ні - то переглядаються цілі.

2. Здійснити перегляд цілей. Для цього визначені цілі порівнюють з поточним станом середовища, в якому функціонує організація. У випадку, коли зміни в середовищі роблять неможливим досягнення цілей, останні повинні бути скореговані. Але якщо середовище дозволяє державним установам і організаціям і далі йти до поставлених цілей, то процес корегування слід перенести на рівень стратегії.

3. Переглянути стратегії з тим, щоб вияснити, чи не зумовили зміни в середовищі ситуацію, коли реалізація вибраної стратегії в подальшому ускладнюється, або ж стратегія вже не зможе привести організацію до поставлених цілей. Якщо це не так, то причини незадовільної роботи державних установ і організацій слід шукати в їх структурі, або в системах інформаційного забезпечення, або ж в функціональних системах забезпечення діяльності державних установ і організацій. Коли тут все нормально, то причину неефективної роботи державних установ і організацій слід шукати на

рівні окремих процедур, процесів, операцій, функцій. В цьому випадку корегування повинно стосуватись того, як працівники виконують свої функції, і спрямовуватись на удосконалення мотивації, підвищення кваліфікації кадрів, організації праці тощо.

З метою забезпечення ефективної реалізації стратегії, стратегічний контроль повинен відповідати наступним вимогам:

- орієнтуватись на конкретні результати та конкретні цілі, а не на діяльність працівників, підрозділів, організації в цілому;
- бути об'єктивним та забезпечувати адекватне відображення досягнутих параметрів відносно встановлених цілей та обраних стратегій;
- бути гнучким, враховувати специфіку об'єктів контролю;
- бути своєчасним, зрозумілим, економічним.

Для того щоб контроль був ефективним, діяльність керівників державних установ і організацій повинна спрямовуватись на:

- встановлення чітких, обґрунтованих, сприйнятливих працівниками стандартів;
- налагодження двостороннього спілкування при проведенні контролю з метою забезпечення зворотного зв'язку;
- усунення надмірного контролю;
- запобігання підміни цілей організації параметрами контролю, так як працівники державних установ і організацій орієнтуються в своїй діяльності на ті показники, за якими їх контролюють.
- формування системи мотивації працівників за досягнуті результати.

2. Етапи стратегічного контролю

У загальному вигляді процес контролю в рамках державного органу включає наступні етапи:

- 1) формування системи параметрів, які контролюються;
- 2) проведення контрольної оцінки;
- 3) прийняття рішень за результатами контролю.

На першому етапі контролю здійснюється вибір складу контрольованих параметрів (стандартів) і визначаються їх фактично досягнуті значення. Ця стадія контролю демонструє, наскільки тісно взаємозалежні функції планування й контролю в рамках управлінської діяльності на підприємстві. Параметри, що піддаються контролю вибирають безпосередньо із цілей планування. При цьому цілі, які можуть використовуватися як стандарти для контролю, повинні відповідати двом основним вимогам.

По-перше, вони повинні використовуватися лише в певних часових рамках, що відповідають періоду розробки плану.

По-друге, параметри, що контролюються, повинні мати кількісний вимір. У цьому випадку в процесі проведення контролю доцільно використовувати показники результативності, які характеризують ступінь досягнення планованих цілей. Використання на практиці таких показників дозволяє керівникам підприємства зіставляти реально досягнуті результати діяльності із запланованими. Однак дане завдання є досить складним, оскільки далеко не всі цілі функціонування і розвитку державного органу можна виразити кількісно.

Досить легко визначати показники результативності для таких величин, як прибуток, обсяг продажів, витрати і т.п., які піддаються кількісному виміру. Разом з тим деякі цілі функціонування і розвитку державного органу виразити кількісно не можливо. У цьому випадку доцільно використовувати непрямі показники. Так, наприклад, невелика кількість звільнень на підприємстві може використовуватися як показник результативності при розробці стандартів в частині задоволеності роботою.

Однак небезпека застосування непрямих показників полягає в тому, що на них самих можуть впливати зовсім інші фактори, які безпосередньо не впливають на контрольований параметр. Так, наприклад, незначна кількість звільнень на підприємстві може відбивати не високий ступінь задоволеності роботою, а загальний кризовий стан економіки. Інакше кажучи, люди можуть залишатися на даній роботі не тому, що вона їх задовольняє, а тому, що їм досить складно або практично неможливо знайти іншу роботу. У цьому випадку дуже важливо навчитися відокремлювати випадкові фактори від справжніх причин того або іншого явища.

В останні роки на більшості підприємств промислово розвинених країн широко розповсюдженими показниками, що використовуються в процесі контролю й оцінки результату проведених наукових досліджень і розробок, є "досягнення цілей розвитку підприємства" і "відсоток робіт, прийнятих і схвалених підприємством". Ці показники в сполученні з показниками ефективності виконання робіт у певній мері дозволяють установлювати, що НДДКР не тільки ефективна, але й корисна для підприємства.

На другому етапі процесу контролю відбувається зіставлення фактично досягнутих результатів діяльності органу влади в різних сферах із установленими контрольними стандартами. На даному етапі процесу контролю керівництво органу влади повинно відповідати на запитання: наскільки фактично досягнуті результати діяльності відповідають запланованим? Крім того, на цій стадії доцільно також проводити оцінку масштабу відхилення від контрольних стандартів. Такого роду оцінка може й повинна бути основою для розробки програми заходів щодо корегування плану розвитку підприємства. Діяльність, що здійснюється на даній стадії процесу контролю, є найбільш важливою частиною всієї системи контролю. Вона повинна полягати у визначенні й оцінці масштабу відхилень від контрольних стандартів.

Разом з тим необхідно відзначити, що на даній стадії важливого значення набуває визначення масштабу припустимих відхилень. У випадку коли обирається занадто великий масштаб відхилень, виникаючі проблеми можуть приводити до досить несприятливого для підприємства ситуацій. І навпаки, у тому випадку, коли масштаб відхилення обирається занадто малим, то система контролю буде дезорганізувати роботу органу влади й скоріше перешкоджати, чим сприяти досягненню цілей його розвитку. Інакше кажучи, у цьому випадку буде досягатися досить високий ступінь контролю, але процес контролю буде дорогими та неефективним. Типовим прикладом даного факту є така ситуація при якій для ухвалення управлінського рішення необхідно пройти через безліч бюрократичних інстанцій. Багато урядових програм виявляються

часто неефективними у зв'язку з тим, що значна частка засобів витрачається на управління нею й на забезпечення належного контролю, а не на реалізацію системи заходів програми. Переваги системи контролю повинні перебивати витрати на її функціонування. Витрати на систему контролю складаються з витрат часу, що витрачається менеджерами та іншими працівниками на збір, передачу й аналіз інформації, а також з витрат на устаткування, що використовується для здійснення контролю, і витрат на зберігання, передачу й пошук інформації, пов'язаної із здійсненням контролю. На підприємстві, якщо прибуток, який виникає при здійсненні контролю, менше витрат на нього, то такий контроль є неекономічним і непродуктивним.

Ключову роль у забезпеченні ефективності контролю грає передача й поширення інформації. Для того щоб система контролю діяла ефективно, необхідно обов'язково довести до відома відповідних працівників державного органу як контрольні стандарти, так і досягнуті результати. Такого роду інформація повинна бути точною і доводитися до працівників державного органу в доступній і зрозумілій формі, що дозволить, у свою чергу, приймати обґрунтовані управлінські рішення. Інакше кажучи, необхідно забезпечити ефективний зв'язок між тими, хто встановлює контрольні стандарти, і тими, хто повинен їх виконувати. Більшість труднощів, що можуть виникнути в процесі збору й поширення контрольної інформації, пов'язані переважно з різними комунікаційними проблемами. У той час як частина даних збирається й обробляється за допомогою ЕОМ, більша частина інформації повинна буде оброблятися людиною. Цілком зрозуміло, що присутність людини в процесі контролю пов'язана з можливими перекручуваннями інформації, на основі якої повинні прийматися управлінські рішення. Перекручування інформації може відіграти виняткову роль у тих випадках, коли неминучі суб'єктивні оцінки. Найбільш характерним прикладом цього є спроби оцінки результату праці управлінських працівників.

Заключним етапом другого етапу процесу контролю є оцінка інформації про отримані результати. У багатьох випадках мірою такої оцінки може служити масштаб припустимих відхилень, установлений раніше. Разом з тим в окремих випадках управлінські працівники можуть і повинні давати особисті оцінки та інтерпретувати значимість отриманої інформації. При цьому вони повинні взяти до уваги ризик та інші фактори, які обумовлюють вибір того або іншого управлінського рішення. Мета цієї оцінки полягає в тому, щоб приймати рішення - чи необхідні певні дії, і якщо так, то які?

Третій етап процесу контролю пов'язаний з вибором певної лінії поведінки управлінського працівника - нічого не вживати, усунути відхилення, що виникли, або переглянути контрольні стандарти. Вибір лінії поведінки управлінського працівника, при якій не треба нічого вживати, може здійснюватися в тому випадку, якщо зіставлення фактично досягнутих результатів з контрольними стандартами свідчить про те, що поставлені цілі досягаються.

Разом з тим в управлінській діяльності не можна розраховувати на те, що один раз, який відбувся, обов'язково повториться знову. Тому навіть якщо

система контролю показала, що в певному аспекті діяльності органу влади все йде нормально, все одно необхідно продовжувати контролювати й оцінювати результати роботи.

У тому випадку, коли має місце відхилення фактично досягнутих результатів від запланованих, необхідно здійснювати корегування вже прийнятих управлінських рішень. Зміст такого корегування полягає в тому, щоб виявити причини виниклих відхилень і домогтися повернення органу влади до запланованої стратегії розвитку. Здійснення корегування може бути досягнуто шляхом поліпшення значень яких-небудь внутрішніх факторів розвитку підприємства, удосконалення функцій управління або технологічних процесів.

Слід підкреслити, що причиною виникаючих відхилень від обраної стратегії розвитку може стати як один фактор, так і сполучення декількох факторів. Цілком природно, що управлінський працівник перш ніж вибрати певну коригуючу дію повинен оцінити вплив всіх можливих факторів та їх взаємодію. Причому всі підрозділи підприємства так чи інакше взаємозалежні між собою, остільки будь-яка суттєва зміна в одному з них вплине на орган влади в цілому. От чому управлінський працівник повинен спочатку переконатися, що коригувальна дія, яка вживається їм, не створить додаткових труднощів, а допоможе їх вирішенню.

Однак далеко не всі відхилення від контрольних стандартів варто усувати. В окремих випадках самі стандарти можуть виявитися нереальними. З цієї причини контроль може вказувати на необхідність перегляду обраних контрольних стандартів. Причому, як і у випадку з коригувальними діями різного типу, необхідність радикального перегляду контрольних стандартів (убік підвищення або зниження) може бути симптомом проблем, що виникають або в процесі контролю, або в процесі планування.

3. Контролінг у стратегічному управлінні державних установ.

Необхідність налагодження дієвого зворотного зв'язку в процесі реалізації стратегій державних установ і організацій вимагає активного впровадження системи стратегічного контролінгу.

Контролінг - це принципово нова концепція інформації і управління в системі стратегічного менеджменту, теоретичні засади, організаційне і методичне забезпечення якого тільки формуються.

Для формування концептуальних основ стратегічного контролінгу в державних установах і організаціях за основу можна взяти твердження, що стратегічний контролінг - це міжфункціональна діяльність, орієнтована на координацію стратегічного аналізу, цілевстановлення, планування та коригування стратегії, здійснення контролю в безперервному режимі за функціонуванням всієї системи в цілому на основі розвинутої підсистеми інформаційного забезпечення.

Метою стратегічного контролінгу є забезпечення керівництва державних установ і організацій інформацією для прийняття стратегічних рішень.

Система стратегічного контролінгу державних установ і організацій повинна орієнтуватись на виконання таких основних завдань:

- визначення стратегічних напрямків, цілей діяльності та розробки стратегії державних установ і організацій;
- запровадження системи моніторингу середовища функціонування державних установ і організацій та гнучкого реагування на прояви факторів оточення;
- визначення стратегічних факторів прориву та успіху державних установ і організацій;
- координація стратегічних і тактичних цілей, засобів і методів їх реалізації;
- визначення та перегляд основних контрольних показників відповідно до встановлених стратегічних цілей;
- формування методичного забезпечення та підтримка процесу прийняття управлінських рішень;
- порівняння нормативних і фактичних значень контрольних показників реалізації стратегії та виявлення причин відхилень.

Найважливішим завданням стратегічного контролінгу є забезпечення ефективного функціонування державних установ і організацій в довгостроковій перспективі на основі управління існуючим потенціалом та створення додаткових факторів успіху.

Стратегічний контролінг покликаний дати керівництву державних установ і організацій чітку відповідь на те, що і як треба робити сьогодні, щоб домогтись успіху у майбутньому.

Важлива роль стратегічного контролінгу в системі стратегічного менеджменту державних установ і організацій проявляється в таких моментах:

- стратегічний контролінг надає підтримку керівництву у формуванні та перевірці організаційних цілей та стратегій;
- стратегічний контролінг прискорює, інформаційно забезпечує та документує процес стратегічного планування;
- стратегічний контролінг забезпечує постійний перегляд цілей, завдань, заходів з огляду на забезпечення ними стратегічних цілей;
- стратегічний контролінг сприяє формуванню та утвердженню стратегічного мислення у працівників державних установ і організацій;
- стратегічний контролінг створює межі для оперативного контролінгу так як сприяє чіткому з'ясуванню стратегічних питань, які виступають основою для оцінки короткострокових дій;
- стратегічний контролінг сприяє виявленню нових тенденцій в розвитку середовища функціонування державних установ і організацій та відображенню їх в стратегічних планах.

Стратегічний контролінг слід особливо орієнтувати на забезпечення обґрунтованості і дієвості стратегічних планів державних установ і організацій на основі формування умов балансування окремих функціональних сфер їх діяльності, постійного перегляду цілей, завдань,

заходів. Це має важливе значення, так як в більшості державних установ і організацій ще недостатньо добре відпрацьоване питання забезпечення логічного поєднання стратегічних цілей та оперативних завдань, що реалізуються стратегічними підрозділами та окремими працівниками.

Довгострокове стратегічне планування та короткострокове річне бюджетування досить часто розглядаються як два паралельні процеси. Контрольна діяльність в основному зосереджується в напрямку дотримання бюджетних показників без належної їх прив'язки до стратегічних цілей, що ставить під загрозу їх досягнення.

Для забезпечення взаємоузгодженості цільових показників стратегічного та оперативного контролінгу доцільним є формування інтегральної системи довгострокового та оперативного планування.

При формуванні системи стратегічного контролінгу в державних установах і організаціях слід забезпечити її особливу орієнтацію на виконання такого завдання як підтримка процесу прийняття управлінських рішень.

Стратегічний контролінг підтримки управлінських рішень повинен передбачати:

- формування інформації та розробку форм її представлення у відповідності до специфіки питань, що вирішуються;
- вироблення критеріїв прийняття управлінських рішень в рамках реалізації стратегії на основі забезпечення компромісу основних груп інтересів;
- запровадження єдиних організаційних процедур підготовки, прийняття і реалізації управлінських рішень;
- закріплення механізму погодження стратегічних і оперативних управлінських рішень та їх корегування;
- оцінку різних варіантів управлінських рішень щодо реалізації стратегії;
- прогнозування ефективності можливих варіантів управлінських рішень та вірогідності її забезпечення.

Реалізація завдань стратегічного контролінгу в державних установах і організаціях забезпечується за допомогою таких методів як спостереження, порівняння, групування, систематизація, прогнозування, SWOT-аналіз, стратегічний аналіз, бенчмаркінг тощо.

4. Оцінка виконання стратегії

У нинішній час органи влади, як і бізнес перебуває в дуже мінливому середовищі. Тому перед управлінням стоїть вельми серйозне завдання здійснення контролю за тим, наскільки успішно рухається орган влади до своїх цілей, а також визначення того, чи зуміє вона їх досягнути, а якщо ні, то що вона повинна змінити у своїй поведінці. Для вирішення цього завдання існує завершальний етап стратегічного планування маркетингу — оцінка і контроль виконання стратегії.

Оцінка вибраної стратегії здійснюється переважно у вигляді аналізу правильності й достатності врахування при виборі стратегії основних чинників,

які визначають можливості здійснення стратегії. Процедура оцінки обраної стратегії, врешті решт, підпорядкована одному: чи приведе вибрана стратегія до досягнення органом влади своїх цілей. І це є основним критерієм оцінки вибраної стратегії. Якщо стратегія відповідає цілям органу влади, то подальша її оцінка проводиться за такими напрямками.

Відповідність обраної стратегії стану і вимогам оточення. Перевіряється те, наскільки стратегія пов'язана з вимогами з боку основних суб'єктів оточення, якою мірою враховані чинники динаміки ринку та динаміки розвитку життєвого циклу продукту, чи приведе реалізація стратегії до появи нових конкурентних переваг тощо.

Відповідність обраної стратегії потенціалу та можливостям органу влади. У цьому випадку оцінюється те, наскільки вибрана стратегія пов'язана з іншими стратегіями, чи відповідає стратегія можливостям персоналу, чи дає змогу існуюча структура успішно реалізувати стратегію, чи вивірена програма реалізації стратегії в часі і под.

Прийнятність ризику, закладеного в стратегії. Оцінка виправданості ризику здійснюється за трьома напрямками:

1. чи реалістичними є передумови, закладені в основу вибору стратегії;
2. до яких негативних наслідків для органу влади може призвести провал стратегії;
3. чи виправдовує можливий позитивний результат ризик втрат від провалу в реалізації стратегії.

Система стратегічного контролю включає п'ять основних елементів. Перший — це встановлення тих показників, за якими проводитиметься оцінка реалізації стратегії. Зазвичай ці показники напряму пов'язані з тією стратегією, яку реалізує фірма. Вважається, що існує декілька цілком визначених груп показників, за якими фіксується стан діяльності фірми. Такими групами показників є:

- показники ефективності;
- показники використання людських ресурсів;
- показники, що характеризують стан зовнішнього середовища;
- показники, що характеризують внутрішні організаційні процеси.

Другим елементом системи стратегічного контролю є створення системи вимірювання й відстежування стану параметрів контролю. Існує чотири можливі підходи до побудови такої системи. Перший підхід — це система контролю на основі ринкових показників функціонування фірми. Вимірювання ведеться в ринковому порівнянні стану цих параметрів.

Другий підхід — це вимірювання і відстежування стану виконання поставлених цілей у різних підрозділів органу влади. У цьому випадку окремим структурним одиницям встановлюються цілі, а потім оцінюється, наскільки вони виконують поставлені їм завдання.

Третій підхід — це так званий бюрократичний підхід до контролю. У разі використання цього підходу докладно описується те, як треба працювати, які виконувати дії і т. п., тобто встановлюються певні процедури й правила

поведінки. При такому підході відстежується і контролюється не те, що отримано, а те, наскільки правильно виконуються встановлені процедури і правила. Основою бюрократичного підходу є стандартизація.

Четвертий підхід до вимірювання та відстежування стану параметрів організації базується на встановленні норм відносин і системи цінностей у органу влади. У цьому випадку контроль перетворюється на самоконтроль. Не хтось контролює результати діяльності інших, а самі учасники діяльності в процесі її виконання контролюють свою роботу і свої результати з позицій інтересів фірми.

Третій елемент системи контролю – це порівняння реального стану параметрів контролю з їх бажаним станом. З цією метою проводиться комплекс заходів, котрий має назву "ревізія маркетингу". У межах ревізії маркетингу проводиться детальний аналіз завдань і цілей органу влади, котрі повинні відображати загальну спрямованість його діяльності.

Четвертий елемент системи контролю – це оцінка результату порівняння й прийняття рішення щодо коригування. Якщо реальний стан відповідає бажаному, зазвичай ухвалюється рішення про те, що нічого змінювати не потрібно. У разі, коли реальний стан параметра контролю кращий від бажаного, можна збільшити бажане значення параметра контролю, але лише за умови, що це не суперечитиме цілям органу влади. Коли ж реальний стан параметра контролю нижчий за його бажаний стан, необхідно виявити причину цього відхилення і провести коригування в поведінці органу влади. Це коригування може стосуватися як засобів досягнення цілей, так і самих цілей.

Завершальним елементом системи контролю є проведення коригування. Перегляд стратегії передбачає з'ясування того, чи не призвели зміни в середовищі до того, що реалізація обраної стратегії надалі стає утрудненою або вже не зможе привести до поставлених цілей. Якщо це так, то необхідно провести перегляд стратегій. Якщо ні, то причини незадовільної роботи органу влади треба шукати в його структурі або в системі інформаційного забезпечення, або у функціональних системах забезпечення діяльності органу влади.

Виконання стратегії є одним із найважливіших і найвідповідальніших етапів стратегічного планування, оскільки тут здійснюється практична апробація всіх намічених раніше заходів. Важливою особливістю стадії виконання стратегії є те, що на ній можуть виникнути труднощі через погане виконання навіть дуже хорошої стратегії. Водночас хороше виконання стратегії має здатність компенсації негативних наслідків, які можуть виникати при здійсненні стратегії внаслідок недоліків, що є в неї, або через появу в середовищі непередбачених змін.

Оцінка і контроль сфокусовані на з'ясуванні того, чи можна в подальшому реалізувати обрану стратегію і чи призведе її реалізація до досягнення поставлених цілей.

5. Методи коригування стратегії

Незважаючи на привабливість послідовних дій з впровадження нової стратегії з мінімальним опором, вона має суттєвий недолік – тривалий процес змін. За такої послідовності впровадження стратегії затримується в зв'язку з тим, що спочатку необхідно змінити відношення персоналу, а потім провести й організаційні зміни. На відміну від неї послідовність „стратегія – організаційні зміни – зміни поведінки” з максимальним опором дозволяє впровадити стратегію в більш короткий термін.

На практиці вибір послідовності дій в процесі змін повинен бути зроблений, виходячи з часу для вирішення стратегічного завдання, й не повинен обмежуватися двома варіантами, які розглянуті. Можна на визначених етапах процесів змін прямувати паралельними шляхами, де кожен буде доповнювати інший, значно скорочуючи загальний час.

Наприклад, в японській моделі менеджменту раніший початок впровадження стратегії проводиться ще до закінчення планування, в результаті чого планування й впровадження стратегії йдуть паралельно. Такий підхід здійснений за формуванням у персоналу позитивного відношення до змін з самого початку процесу планування стратегії. Це багато в чому залежить від своєчасного обговорення з персоналом необхідності змін і використання до планування всіх виконців. Крім того, в даної моделі модульна організація процесу планування передбачає раніший початок впровадження стратегії.

Проблеми управління в умовах змін можуть бути вирішені різними методами, які можна згрупувати в три широкі категорії: „жорсткі”, „м'які” та „компромісні”. „Жорсткі” методи поведінки змін передбачають застосування сили для подолання опору. В тому числі примушення окремих співробітників до роботи за новими правилами, їх заміщення та звільнення. З метою отримання дозволу на зміни в рамках жорстких методів практикується застосування загроз позбавлення окремих пільг, просування по службі, підвищення кваліфікації, збільшення заробітної плати або призначення на нову посаду.

Для підвищення ефективності примусових змін рекомендується перед початком цього процесу провести аналіз відношення до змін персоналу і виявити потенційні джерела опору та/або підтримки, а також забезпечити організаційну підтримку названого процесу. Необхідно також контролювати хід процесу змін, виявляти джерела опору та застосовувати окремі заходи до того, як вони з'являться. Як показує досвід, „жорсткі” зміни – процес, що дорого коштує і небажаний в соціальному аспекті, але він дає перевагу в часі стратегічного реагування.

„М'які” методи передбачають переконання співробітників в необхідності змін та різноманітні варіанти їх заохочення в процес змін, коли є необхідний запас часу для проведення змін. Проведення змін на підставі переконання та заохочення орієнтовано на пробудження персоналу до активного співробітництва в нових умовах. Заохочення основних співробітників в планування змінами є однією з важливих умов їх успішної поведінки, особливо в тих випадках, коли зміни мають комплексний характер та істотно торкаються інтересів співробітників.

Важливим тут є те, що співробітники розглядали виникаючі зміни з позиції цілей органу влади, а не технології їх поведінки. На практиці це може бути досягнуто шляхом:

- переконання співробітників у правильності підходів до проведення змін;
- заохочення співробітників до прийняття організаційних рішень, що стосуються змін;
- вільного обміну інформацією щодо змін, які відбуваються та відкритого обговорення організаційних рішень, що приймаються;
- складання умов для внесення персоналом своїх пропозицій за метою та методами виміру;
- перенавчання та підвищення кваліфікації співробітників, щоб вони могли справлятися з новими вимогами.

Для використання переконання та залучення в якості засобу зниження опору змінам, що проводяться, необхідно, щоб лідери змін володіли відповідними навичками та стилем керівництва. Щоб переконати в необхідності змін, треба більше часу та зусиль, відповідно, це складніше, ніж віддати наказ та змусити його виконати. Заохочення до участі передбачає делегування частини повноважень, що неохоче використовується ерівниками, що дотримуються традиційного стилю керівництва. Відсутність навичок в цих двох видах впливу на поведінку персоналу в процесі поведінки змін знижує ефективність застосування „м'яких” методів.

Вагомим компонентом „м'яких” методів здійснення змін є емоційна підтримка керівником своїх підлеглих, а також своєчасне їх інформування щодо планів та проходження змін. Не рекомендується забувати, що ступінь задоволеності робітників пропорційна ступеню їх інформованості.

„Компромісні” методи можуть розглядатися як проміжний підхід, орієнтований на вирішення організаційних та міжособових конфліктів, що викликані процесом змін. До таких методів відносяться:

- укладення операцій, коли для забезпечення схвалення змін „придбається” погодження тих хто спричиняє опір за допомогою матеріальних стимулів;
- створення гарантій не погіршення положення співробітників, а також зобов'язання не проводити звільнення;
- зниження радикальності змін за допомогою послідовних заходів, що передбачає проведення незначних поступових змін протягом тривалого часу;
- переміщення в керівництві підприємства;
- пропозиції кар'єрного зростання керівнику, якщо він зазнає необхідність змін;
- надання особі дозволу в опорі змінам, провідної ролі в прийнятті рішень щодо введення новацій та здійснення їх впровадження, або введення цього працівника до складу комісії з розробки та реалізації змін.

Кожний з методів, що має свої недоліки і переваги, а доцільність вибору „кнута” чи „пряником” або шляхом компромісу пов'язана з певними обставинами.

Дослідження свідчать, що „жорсткі” методи чинення опору організаційним та стратегічним змінам найбільш дійові й результативні, а найбільш ефективними вважаються „м`які” методи. Такі методи є крайніми мірами проведення змін. На практиці їх необхідно розглядати не як взаємовиключаючі альтернативи, а як орієнтації на досягнення ефективності при проведенні змін.

„М`які” методи самі по собі сьогодні малоефективні без „жорстких”. З іншої сторони, в більшості випадків, перш ніж вдатися до звільнення або заміщення працівників, потрібна спроба заохочення їх до процесу змін або переконання в необхідності таких змін. Будь-який метод, з точки зору його ефективності, повинен застосовуватися для вирішення тільки певного класу завдань і у відповідних ситуаціях.

Тема 10. Ресурсне забезпечення реалізації стратегій державних установ і організацій.

1. Сутність фінансової політики

2. Напрями та типи фінансової політики

3. Фінансове забезпечення реалізації стратегії

4. Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегії

1. Сутність, типи та напрямки фінансової політики

Фінансова політика відображає суб'єктивну сторону функціонування фінансів. Власне фінанси і фінансова система є об'єктивними явищами. Вони існують незалежно від волі окремих суб'єктів фінансових відносин і загалом відображають об'єктивні закономірності розвитку. Але механізм функціонування фінансів, організація фінансових відносин і рух грошових потоків, хоч і підпорядковані цим об'єктивним закономірностям, не спрацьовують самі по собі, їх організують конкретні суб'єкти, які керуються багатьма чинниками політичного, економічного і гуманітарного характеру, поєднуючи при цьому як загальні суспільні, так і власні інтереси. Тому фінансова політика завжди є переплетенням різноманітних інтересів окремих політичних партій і владних структур, центральних і місцевих органів влади і управління, різних верств населення, підприємців, споживачів, інвесторів і тому подібного.

Із цієї точки зору, **фінансова політика** - це цілеспрямована діяльність держави та інших суб'єктів господарювання у сфері формування, розподілу та використання фінансових ресурсів задля досягнення поставленої мети.

Залежно від рівня реалізації розрізняють:

- Фінансову політику держави (макрорівень).
- Фінансову політику суб'єктів господарювання (мікрорівень).
- Фінансову політику міжнародних організацій та фінансових інституцій (міжнародний рівень).

Основна мета фінансової політики - створення раціональної системи управління фінансовими ресурсами, спрямованої на забезпечення стратегічних і тактичних завдань діяльності.

Зміст фінансової політики багатогранний і може бути представлений як єдність трьох складових частин:

- вироблення науково обґрунтованих концепцій розвитку фінансів;
- визначення основних напрямків використання фінансів на перспективу і поточний період;
- здійснення практичних дій, направлених на досягнення поставленої мети.

Пріоритетне значення має розробка і реалізація фінансової політики держави.

Державна фінансова політика - це сукупність заходів держави з організації та використання фінансів для забезпечення економічного й соціального розвитку країни.

Фінансова політика є складовим елементом економічної політики держави, в якій визначаються:

- основні напрями розвитку народного господарства країни;
- загальний обсяг фінансових ресурсів держави;
- джерела утворення фінансових ресурсів і напрями їх використання;
- створення ефективної системи управління фінансами;
- опрацювання досконалого механізму регулювання та стимулювання економічно-соціальних процесів у державі за допомогою фінансових інструментів.

Головна мета фінансової політики держави полягає у підвищенні рівня суспільного добробуту шляхом оптимального розподілу ВВП між галузями національної економіки, соціальними групами населення та окремими територіями.

Сутність фінансової політики держави полягає у поєднанні конкретних цілей та відповідних засобів, за допомогою яких вирішуються поставлені завдання. Цілі фінансової політики зумовлені потребами соціально-економічного розвитку і досягненням високого рівня індивідуального й суспільного добробуту. Основний вектор фінансової політики – забезпечення економічного зростання в країні через механізми фінансового впливу на попит і пропозицію, споживання, заощадження та інвестиції. Фінансова політика неодмінно має конкретне спрямування, а її реалізація завжди пов'язана зі знаходженням компромісу, між певними потребами і реальними можливостями.

Фінансова політика:

- стимулює зростання виробництва, раціональне розміщення продуктивних сил по території країни;
- підвищує зацікавленість регіонів в розвитку господарства, використанні місцевих ресурсів;
- сприяє зміцненню і розвитку економічних зв'язків зі всіма країнами світу;
- призводить до підвищення матеріального і культурного рівня населення.

Залежно від тривалості періоду і характеру вирішуваних завдань, фінансова політика поділяється на фінансову стратегію і фінансову тактику.

Фінансова стратегія – довготривалий курс фінансової політики, що розрахований на перспективу і передбачає вирішення великомасштабних завдань, визначених економічною і соціальною стратегією, і стосується важливих великих змін фінансового механізму, пропорцій розподілу фінансових ресурсів. Спрямованість фінансовій стратегії визначається конкретними завданнями розвитку суспільства на певному історичному етапі розвитку. В умовах економічної кризи головним завданням є фінансове забезпечення макроекономічної стабілізації, в умовах економічного розвитку - досягнення оптимальних темпів зростання ВВП. Водночас, за будь-яких умов основою фінансової стратегії є надійне забезпечення потреб економіки фінансовими ресурсами і створення достатніх стимулів для ефективної

діяльності суб'єктів господарювання. Фінансова стратегія зорієнтована на певну модель фінансових відносин у суспільстві.

Фінансова тактика спрямована на вирішення завдань конкретного етапу розвитку суспільства шляхом зміни способів організації фінансових відносин, перегрупування фінансових ресурсів. Фінансова тактика передбачає вирішення завдань поточного періоду (в межах року і менше), відрізняється гнучкістю, рухливістю. Типовий приклад вирішення тактичних завдань - бюджет країни, що приймається на черговий рік.

Фінансова стратегія і фінансова тактика тісно взаємозв'язані. Стратегія визначає суть і напрями тактики. Своєю чергою, тактичні можливості обмежують вибір стратегії, адже безглуздо визначати стратегічні цілі і завдання, для вирішення яких недостатньо належних тактичних засобів. Водночас, слід зазначити те, що тільки фінансова політика, яка ґрунтується на поєднанні і взаємоузгодженості стратегії і тактики, їх єдності і підпорядкованості, може бути успішною. Фінансова політика, яка не має стратегічних орієнтирів, а полягає лише у вирішенні тактичних завдань, має обмежений характер і, зазвичай, малоефективна.

2. Напрями та типи фінансової політики

Фінансова політика реалізується за двома напрямками: регламентація фінансових відносин у суспільстві і здійснення поточної фінансової діяльності. Регламентація фінансових відносин характеризує стратегію фінансової політики, а поточна фінансова діяльність – її тактику. Базовим елементом є регламентація фінансових відносин, яка може здійснюватися державою в законодавчій і адміністративній формах.

Законодавча регламентація полягає в ухваленні відповідних законодавчих актів, які встановлюють суб'єктів фінансових відносин, їх права і зобов'язання, порядок і методи здійснення фінансової діяльності, і тому подібне. Адміністративна регламентація передбачає надання прав регуляції фінансових відносин органам державного управління. Головною формою вироблення фінансової політики є законодавча регламентація фінансових відносин, оскільки воно ставить фінансову діяльність на стабільну правову основу, яка робить стійкою і фінансову політику.

Залежно від міри законодавчої або адміністративної регламентації фінансових відносин, яка характеризується тією частиною доходу, який розподіляється і споживається відповідно до чинного законодавства або адміністративних рішень, розрізняють **три типи фінансової політики**:

- політика жорсткої регламентації;
- політика помірної регламентації;
- політика мінімальних обмежень.

Жорстка регламентація полягає в тому, що переважна частина фінансових відносин регулюється державою. Права підприємств і громадян у здійсненні фінансових операцій визначаються не стільки їх інтересами, скільки правилами, встановленими законами або адміністративними рішеннями. Така політика проводиться в умовах або адміністративної економіки і відповідні їй

фінансовій моделі, або в умовах обмеженості фінансових ресурсів. Подібна фінансова політика малоефективна, оскільки знижує стимули до продуктивної діяльності, адже фінансовим продуктом діяльності - доходом - більше розпоряджається держава, ніж його власники - юридичні і фізичні особи. Така політика, зазвичай, передбачає достатньо високий рівень бюджетної централізації ВВП.

Помірна регламентація здійснюється в законодавчій формі і охоплює обмежену частину фінансових відносин - взаємини з державою, окремі елементи взаємин на кредитному, фондовому, валютному і страховому ринках. Помірна регламентація повинна зрівноважити інтереси держави і суспільства в цілому і інтереси окремих юридичних і фізичних осіб. Вона забезпечує юридичним і фізичним особам достатні стимули для продуктивної діяльності і в той же час дає можливість державі впливати на соціально-економічний розвиток суспільства.

Політика мінімальних обмежень спрямована на формування максимальної зацікавленості суб'єктів підприємницької діяльності і громадян в ефективному господарюванні. В такому випадку переважно регламентуються тільки взаємини з державою, які до того ж зводяться до мінімуму. Переважна частина фінансових відносин за таких умов регламентується на договірних принципах між окремими суб'єктами.

Поточна фінансова діяльність держави відображає тактику реалізації фінансової політики. Її основним знаряддям є бюджет. Його структуризація за джерелами формування доходів і напрямками фінансування витрат, за рівнями адміністративно-територіального поділу характеризує ту або іншу фінансову політику.

Залежно від завдань, на рішення яких спрямована фінансова політика, вона поділяється на такі види:

- політика стабілізації;
- політика економічного зростання;
- політика обмеження ділової активності.

Політика стабілізації направлена на підтримку макроекономічної рівноваги на основі постійних обсягів виробництва при стабільності цін. Її реалізація ґрунтується на забезпеченні стабільних об'ємів фінансових ресурсів при постійних пропорціях розподілу і перерозподілу отриманих доходів.

Існують два різновиди цієї політики, які достатньо істотно відрізняються один від одного. Перший - це політика стабілізації після економічного спаду, яка має стимулюючий характер. Другий - політика стабілізації в період економічного піднесення, яка має обмежувальний напрямок.

Політика економічного зростання направлена на досягнення необхідного для країни рівня щорічного збільшення об'ємів ВВП з урахуванням її потенціалу. Вона націлена на розширення обсягу фінансових ресурсів і забезпечення їх доступності як за цінами, так і за умовами залучення. Реалізація фінансової політики економічного зростання може здійснюватися у три основні способи - через зростання державних витрат, зниження рівня оподаткування і проведення політики "дешевих грошей".

Політика обмеження ділової активності використовується для регуляції економічного циклу з метою запобігання кризі перевиробництва або недопущення виснаження економіки в результаті надмірних темпів економічного зростання. Вона здійснюється в такі самі способи, як і при політиці економічного зростання, тільки у зворотному напрямку - скорочення державних витрат, підвищення рівня оподаткування, встановлення високих процентних ставок за кредитами.

За характером реалізації фінансова політика поділяється на дискреційну і недискреційну.

Дискреційна політика передбачає здійснення державою певних заходів, направлених на реалізацію фінансової стратегії і тактики. Конкретні заходи, стимулюючі або стримуючі, застосовуються відповідно до ситуації, яка складається на певний час в економіці і фінансах.

Недискреційна політика полягає у використанні певних фінансових інструментів - "вмонтованих стабілізаторів", які автоматично регулюють ситуацію в економіці.

Функції "вмонтованих стабілізаторів" виконують, насамперед, податки, а також соціальні державні виплати, різні субсидії. Водночас, повної збалансованості за допомогою вмонтованих стабілізаторів досягти важко. Тому у фінансовій практиці використовуються одночасно і "вмонтовані стабілізатори", і засоби дискреційної політики.

3. Фінансове забезпечення реалізації стратегії

Відповідно до законодавства щорічний обсяг державного фонду регіонального розвитку у державному бюджеті становитиме не менш як 1 відсоток доходів загального фонду. Орієнтовна сума становить близько 3 млрд. гривень щороку. Кошти державного фонду регіонального розвитку спрямовуються на здійснення заходів щодо реалізації Стратегії та регіональних стратегій розвитку, виконання державних цільових програм регіонального розвитку, державних програм транскордонного співробітництва, угод щодо регіонального розвитку та програм подолання депресивності окремих територій.

Передбачається, що фінансове забезпечення реалізації Стратегії за рахунок коштів центральних органів виконавчої влади — головних розпорядників бюджетних коштів щороку визначатиметься виходячи з реальних можливостей державного бюджету; фінансування за рахунок коштів місцевих бюджетів здійснюватиметься на умовах співфінансування виконання державних програм (проектів), спрямованих на регіональний розвиток, угод щодо регіонального розвитку та програм (проектів) центральних органів виконавчої влади, виконання яких безпосередньо впливає на розвиток регіонів.

З огляду на важливу роль міжнародної технічної допомоги та ресурсів міжнародних фінансових організацій як допоміжного інструменту реалізації стратегічних системних та інвестиційних проектів на регіональному рівні для досягнення цілей Стратегії планується також залучити фінансові ресурси міжнародних донорських установ.

Починаючи з 2013 року виконується програма Європейського Союзу "Підтримка реалізації політики регіонального розвитку в Україні" (бюджет проекту перевищує 20 млн. євро).

Крім того, на сьогодні проводиться робота із започаткування програми секторальної бюджетної підтримки у сфері регіонального розвитку (50 млн.євро), фінансування якої передбачено за рахунок коштів бюджету Європейської Комісії. У разі прийняття рішення щодо її виконання в Україні кошти зазначеної програми також спрямовуються на реалізацію Стратегії.

Джерелом фінансового забезпечення реалізації Стратегії також можуть бути кошти приватних інвесторів у рамках реалізації інвестиційних проектів на регіональному рівні із застосуванням механізму державно-приватного партнерства.

Обсяги фінансування завдань з реалізації Стратегії визначаються на основі пропозицій центральних органів виконавчої влади, що є державними замовниками відповідних державних цільових програм, з урахуванням бюджетних призначень головних розпорядників бюджетних коштів за програмами, визначеними в Державному бюджеті України на відповідний рік, та уточнюються щороку відповідно до закону про Державний бюджет України на відповідний рік та прогнозу Державного бюджету України на середньострокову перспективу з урахуванням наявних бюджетних можливостей.

Забезпечення фінансовими ресурсами реалізації Стратегії здійснюється за її цілями:

ціль 1. Підвищення рівня конкурентоспроможності регіонів – 35 відсотків загального обсягу фінансування, що планується спрямувати на виконання завдань із забезпечення підвищення рівня економічної активності регіонів, формування економіки у регіонах на більш досконалії технологічній основі;

ціль 2. Територіальна соціально-економічна інтеграція і просторовий розвиток – 64 відсотки загального обсягу фінансування, що буде спрямовано на зменшення диспропорцій у доступі населення в кожному регіоні до базових соціальних, комунальних, адміністративних, транспортних, інформаційних та інших послуг;

ціль 3. Ефективне державне управління у сфері регіонального розвитку – близько 1 відсотка загального обсягу фінансування, що буде зосереджено насамперед на забезпеченні виконання навчальних та практичних програм підвищення кваліфікації спеціалістів центральних та місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, які відповідають за формування, реалізацію та здійснення контролю за реалізацією державної регіональної політики.

На досягнення зазначеної цілі в рамках проекту Європейського Союзу "Підтримка політики регіонального розвитку в Україні" передбачено фінансування ряду заходів щодо надання консультативної та інформаційної допомоги центральним та місцевим органам виконавчої влади, органам місцевого самоврядування, громадським об'єднанням з питань формування та реалізації ефективної державної регіональної політики. Загальний обсяг

фінансування в рамках технічної допомоги у 2013—2016 роки становить більш як 5 млн. євро.

Фінансове забезпечення реалізації Стратегії насамперед залежить від таких факторів:

- удосконалення системи бюджетного планування і прогнозування, зокрема шляхом впровадження програмно-цільового методу в бюджетному процесі на середньострокову перспективу;

- забезпечення ефективної координації політики центральних органів виконавчої влади, яка має вплив на регіональний розвиток, з державною регіональною політикою, що дасть змогу спрямувати видатки на задоволення найбільш важливих регіональних потреб;

- збільшення у структурі видатків місцевих бюджетів частки, що спрямовується на фінансування інвестиційних проектів місцевого рівня;

- посилення відповідальності головних розпорядників бюджетних коштів за ефективність розподілу і використання таких коштів;

- забезпечення ефективної взаємодії між державними органами, органами місцевого самоврядування, приватними суб'єктами господарювання та інститутами громадянського суспільства на засадах державно-приватного партнерства для забезпечення успішної реалізації проектів, спрямованих на розвиток регіональної інфраструктури, підвищення якості життя населення, покращення стану навколишнього природного середовища;

- удосконалення механізму залучення і використання міжнародної технічної допомоги та фінансових ресурсів міжнародних фінансових організацій для підтримки регіонального розвитку, а також виконання Порядку денного асоціації Україна — ЄС, що є однією з умов започаткування програми секторальної бюджетної підтримки у сфері регіонального розвитку.

4. Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегії

Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління (ІАЗСУ) - система, яка об'єднує усі інші елементи організації в єдине ціле, дозволяє сформулювати процес стратегічного управління, як безперервну низку управлінських рішень, спрямованих на досягнення стратегічних цілей.

Метою інформаційно-аналітичного забезпечення СУ є збір, обробка, використання, зберігання, підтримка в актуальному стані баз стратегічних даних, які гарантують своєчасне та надійне інформаційне забезпечення організації, нормативно-правовою, довідково-аналітичною, методичною, прогновною та поточною інформацією, а також комплексом програмних засобів, необхідних для їх аналізу, при формуванні стратегічних рішень.

Інформація, яка використовується в органах державного управління - різноманітна. Для виявлення необхідності та особливостей ІАЗСУ слід визначити, чим відрізняється стратегічна інформація від решти класифікаційних ознак.

Стратегічна інформація характеризується рядом відмінностей, що зумовлені характером процесу прийняття управлінських рішень:

1. Орієнтованість не стільки "всередину" організації, скільки на її зовнішнє та проміжне середовище.

2. Аналіз інформації в умовах репрезентативної ймовірності.

3. Прогнозний характер результатів обробки інформації.

4. Велика ймовірність суб'єктивного тлумачення інформативних показників.

5. Міжфункціональний характер інформації (необхідність інформаційного забезпечення окремих процесів), що призводить до необхідності оперування великими обсягами аналітичної та фінансової інформації.

На базі стратегічної інформації приймаються стратегічні рішення, які потім втілюються в стратегії та організаційні, фінансово-економічні, соціально-психологічні, методичні та інші інструменти, за допомогою яких здійснюється стратегічний процес.

Стратегічні рішення безпосередньо визначають його розвиток державних установ. Обґрунтованість рішень, що приймаються, залежить від інформації, на якій вони базуються, а ціна помилок постійно зростає.

Навіть якщо обсягів необхідної інформації достатньо, це не завжди забезпечує прийняття ефективних управлінських рішень. Наявну інформацію можна інтерпретувати по-різному, що залежить від специфіки гіпотези щодо функціонування об'єкта аналізу, методів обробки, перевірки та напрямків використання інформації. Гіпотези, моделі, системи не можуть бути жорстко встановлені, особливо враховуючи уподобання та знання того чи іншого керівника державного органу влади.

У процесі формування стратегії збирають і обробляють певні обсяги інформації, щоб мати змогу відповісти на запитання:

- які можливості надає та чому привертає певна сфера діяльності?

- як можна використати можливості зовнішнього середовища?

- які види конкурентних стратегій доцільно використовувати в конкретній галузі?

- у який спосіб визначається та за допомогою чого займає певне місце державний орган влади в цій галузі, що є його ключовими факторами успіху?

Оцінка зовнішнього середовища, галузі та конкуренції зумовлює необхідність на основі аналізу та обґрунтованого прогнозування прийняти рішення щодо якнайкращого пристосування до нього, участі (або ні) органу влади в процесах, які зумовлюють особливості функціонування галузі (постачанні, збуті, системі фінансування, державного регулювання тощо). Значення мають не обсяг, а цільова спрямованість, об'єктивність і можливість своєчасного одержання необхідної інформації.

Стратегічна діяльність потребує надійного інформаційно-аналітичного забезпечення у вигляді *баз стратегічних даних*, допущень і прогнозів. Створення такого забезпечення - це нагромадження інформації та її обробка.

База стратегічних даних (БСД) - це стислий системний опис найсуттєвіших стратегічних елементів, що належать до зовнішнього середовища підприємства; БСД використовується для оцінки потокового

становища, застосовується для визначення прояву процесів у майбутньому та для прийняття стратегічних рішень.

У БСД міститься інформація про вплив окремих складових і чинників процесу стратегічного аналізу та управління на формування стратегічних альтернатив, а також інформація, що дозволяє обирати ті або інші рішення з визначених альтернативних варіантів, тобто БСД може трактуватись як підсистема підтримки управлінських рішень.

БСД формується за допомогою цільових підборок інформації, що надходить з багатьох джерел і являє собою по суті процес перетворення сукупності даних у стратегічну інформацію на основі їхньої аналітичної обробки з орієнтацією на конкретне використання в процесі встановлення та на реалізацію стратегічних планів, проектів і програм.

БСД може мати досить складну структуру, тобто складатися з таких підсистем: БСД про сильні та слабкі сторони організації, органу влади; БСД про загрози та можливості (з оцінкою рівня ризику), що існують у зовнішньому середовищі; БСД про рівень конкуренції та критерії конкурентоспроможності в галузі; БСД про стан економіки взагалі; БСД про ситуацію на суміжних ринках тощо.

Допущення та прогнози дають змогу сконцентрувати увагу на найсуттєвіших факторах, які впливають на ситуацію та розвиток її в найімовірнішому напрямку. Допущення дозволяють дещо "стиснути" інформацію, увести якісні оцінки в міркування про майбутній розвиток подій. Прогнози більш орієнтовані на кількісні показники й надають майбутньому більш чітко виражені риси.

БСД, добрі сформовані та постійно поновлювані, є основою для стратегічного планування та управління. БСД містять інформацію про організації-конкуренти, яка може будуватися за такими ж самими принципами, як і інформація про базову організацію.

Для опису самої організації використовуються декілька блоків інформації, зокрема:

- загальні відомості про організацію;
- документообіг;
- інформація про фінансово-економічну діяльність;
- кадрова політика та система підвищення кваліфікації;
- техніко-технологічне забезпечення процесів управління тощо.

До складу інформаційної бази "Загальні відомості про організацію" можуть входити:

- статутні документи (статут, статутні документи головної організації, філій та представництв);
- довгострокові угоди або домовленості (у тому числі - оренда, лізинг, кредити, позики і т. ін.);
- загальний план (програма) розвитку або бізнес-план;
- організаційна структура управління з докладним описом структури вищого керівництва з позначенням ПІБ, віку, освіти;
- структура виробничих та невиробничих об'єктів;

- штатний розклад підрозділів (чисельність);
- набір існуючих в організації нестандартних положень про підрозділи та служби, посадових інструкцій;
- функціональна структура (управління та виробництво) з переліком функцій усіх підрозділів;
- набір методик розрахунків фінансових та економічних показників;
- номенклатура сировини, матеріалів, напівфабрикатів та основні постачальники;
- асортимент продукції та поточний прайс-аркуш;
- основні ринки збуту та постійні споживачі;
- система роботи (запаси на складі, обсяги робіт "з коліс" тощо);
- структура собівартості продукції (зокрема - енергетичні та інтелектуальні витрати).

Таким чином, БСД є основою ІАЗСУ, від БСД залежить обсяги та організаційна форма ІАЗСУ.

Тема 11. ПРОГНОЗУВАННЯ І ПЛАНУВАННЯ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ

1. Стратегічне планування регіонального розвитку.
2. Структура стратегії економічного і соціального розвитку регіону.
3. Зміст і етапи розробки програми економічного і соціального розвитку регіону.
4. Алгоритм розробки та реалізації регіональної програми.

1. Стратегічне планування регіонального розвитку.

Основні завдання регіонального планування полягають у забезпеченні оптимального розвитку господарства регіонів в єдиному господарському комплексі держави; вдосконаленні, спеціалізації територій; установленні оптимальних пропорцій; ефективному використанні трудових і природних ресурсів та виробничих потужностей; раціоналізації розміщення продуктивних сил. Стратегічне планування регіонального розвитку включає такі стадії:

- розробка концепції регіонального розвитку;
- обґрунтування важливих пропорцій;
- формування системи цільових програм.

Основною метою стратегії соціально-економічного розвитку регіону є орієнтація на діяльність в напрямі стабілізації та підвищення якості життя населення на основі підвищення ефективності економіки і забезпечення додаткових надходжень в бюджети всіх рівнів за рахунок активізації інноваційних й інвестиційних процесів.

Стратегія соціально-економічного розвитку регіону визначає зміст основних напрямів діяльності органів місцевого самоврядування:

- управління соціально-економічним розвитком;
- управління бюджетом і фінансами;
- управління економікою і підприємництвом;
- управління майном і землею;
- управління зовнішньоекономічною діяльністю;
- охорона навколишнього середовища.

Концепція соціально-економічного розвитку регіону — це цілеспрямований комплексний документ, який включає систему найважливішої політики розвитку регіону в стратегічній перспективі на основі необхідної і достатньої економічної самостійності (стратегічні пріоритети, цілі, пропорції і механізми).

- Структура концепції розвитку регіону має містити такі розділи:
- соціальна, екологічна, структурна, аграрна політика;

— регіональна науково-інноваційна політика, політика розвитку важливих комплексів спеціалізації і розвитку продуктивних сил, політика розвитку системи розселення, підготовки трудових ресурсів і зайнятості;

— політика розвитку виробничої інфраструктури, ринкової інфраструктури, інвестиційна та зовнішньоекономічна політика;

— антимонопольна, фінансово-бюджетна і податкова, регіонально-кредитна політика і розвиток банківської системи;

— політика розвитку відносин власності.

Отже, концепція регіонального розвитку визначає важливі структурні зміни в процесах соціально-економічного розвитку у формі важливих пріоритетів, цілей і забезпечує їх реалізацію за допомогою економічних і організаційно-правових механізмів. На основі концепції регіону формується стратегічна комплексна програма соціально-економічного розвитку, яка включає систему взаємопов'язаних цільових програм. Процес формування стратегії соціально-економічного розвитку регіонів є одним із найважливіших напрямів діяльності виконавчих і законодавчих органів влади на всіх рівнях.

Прогнозування регіонального розвитку

Важливою складовою механізму державної регіональної економічної політики є прогнозування як ланка між теоретичними розробками та господарською практикою.

Прогноз — це науково обґрунтоване бачення перспектив розвитку певного соціально-економічного процесу чи явища, а також можливих шляхів та засобів досягнення визначених цілей. Хоча його розробка спирається на систему кількісних і якісних показників, він має імовірнісний характер. Загальна мета прогнозу соціально-економічного розвитку регіонів полягає в тому, щоб інформаційно забезпечити об'єктивність управлінських рішень щодо оптимальних шляхів розвитку регіональної економіки у майбутньому.

Регіональне прогнозування за останні 30-40 років досягло неймовірних масштабів. Складаються прогнози і програми розвитку регіонів як на національному (у межах країни), так і на міжнародному рівні (СЕЗ, єврорегіони та ін.) із залученням іноземного капіталу. На макрорівні прогнози розробляються для країни в цілому. Вони можуть бути галузевими, проблемними, комплексними.

Відповідно до Закону України "Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України" (2000 р.), в усіх адміністративно-територіальних одиницях розробляються прогнози соціально-економічного розвитку терміном на 5 років та програми економічного і соціального розвитку терміном на 1 рік.

У прогнозі економічного та соціального розвитку регіонів відображаються:

1. Аналіз та оцінка соціально-економічного розвитку регіону за попередній період, визначення тенденцій і проблем розвитку економіки і соціальної сфери.

2. Стан використання економічного потенціалу регіону, екологічна ситуація.

3. Прогноз кон'юнктури на регіональних ринках основних видів товарів і послуг.
4. Напрями вирішення проблем соціально-економічного розвитку регіону.
5. Цілі та пріоритети регіонального розвитку, заходи з їх досягнення.
6. Основні показники соціально-економічного розвитку.
7. Висновки щодо тенденцій розвитку економіки регіону на середньотерміновий період.

Базою прогнозування соціально-економічного розвитку регіону є система досягнутих макроекономічних показників, державні соціальні стандарти і нормативи забезпеченості населення, національно-етнічні особливості регіону, характеристика розвитку соціальної інфраструктури, можливості потенційних інвесторів та інвестиційна привабливість регіону.

Регіональне прогнозування базується на таких принципах:

- системності, багатоваріантності стратегічних і тактичних завдань;
- єдності кількісних і якісних характеристик прогнозу;
- оптимального поєднання різних підходів і методів, ієрархічності та програмності у виборі конкретних засобів вирішення соціально-економічних завдань;
- агрегованості основних індикаторів і показників регіонального прогнозу залежно від прогнозного періоду, послідовності і можливих етапів досягнення визначених цілей.

2. Структура стратегії економічного і соціального розвитку регіону

Стратегія економічного і соціального розвитку регіону – це документ, у якому комплексно відображений рівень економічного та соціального розвитку регіону в перспективі. Залежно від періоду розробки стратегії визначають стратегічні регіональні перспективи. На регіональному рівні стратегію доцільно розробляти на період від 5 до 10 років. Комплексність стратегії економічного і соціального розвитку полягає в тому, що в ній представлена інформація, яка всебічно представляє перспективні бачення на розвиток регіону. Практично стратегія економічного і соціального розвитку регіону (області) представляє перспективний план стратегічних заходів, які необхідно здійснити для досягнення певних цілей розвитку регіону. Таким чином, результатом реалізації прогнозування регіонального розвитку як однієї з функцій регіонального менеджменту є розробка та реалізація соціально-економічної стратегії розвитку регіону.

Стратегію економічного і соціального розвитку розробляють у декількох альтернативних варіантах, ґрунтуючись на одному з принципів прогнозування. У сучасних умовах господарювання розробляють: оптимістичний, базовий варіант і песимістичний варіант стратегії. Це обумовлено тим, що важко прогнозувати умови, які складуться в перспективі, й виявити, як це вплине на досягнення перспективних цілей розвитку регіону. У процесі реалізації

стратегії залежно від отриманих результатів, їх аналізу, а також умов реалізації стратегічних заходів стратегію можуть коригувати. Слід зазначити, що соціально-економічна стратегія розвитку регіону є складовою частиною стратегії соціально-економічного розвитку країни.

Більш наочне уявлення про стратегію економічного і соціального розвитку регіону дає її структура, що включає наступні елементи:

- проблеми й тенденції розвитку регіону;
- перспективні цілі й пріоритети;
- стратегічні заходи, що розробляються в альтернативних варіантах, а саме за оптимістичним, песимістичним та базовими сценаріями;
- наявні ресурси (рівень розвитку сукупного потенціалу регіону) й засоби реалізації стратегічних заходів;
- соціально-економічні результати, які повинні бути досягнуті в перспективі (за всіма напрямками економічної та соціальної діяльності регіону).

Прикладом стратегії економічного і соціального розвитку може бути стратегія розвитку Північно-Східного регіону (Полтавська, Сумська і Харківська області) відповідно до Плану українського прориву, програма соціально-економічного розвитку Тернопільської області до 2020 року.

Північно-Східний регіон належить до найбільш індустріально розвинених регіонів України, розташований на шляхах сполучення з економічними регіонами Росії і портами Чорного та Азовського морів, а також країнами Центральної та Західної Європи, поблизу металургійних баз Донбасу та Придніпров'я. У регіоні зосереджено потужний індустріально-аграрний господарський комплекс. За результатами комплексної компонентної оцінки якості життя регіон посідає третє місце в Україні, за економічним розвитком – перше. Загалом регіон забезпечує близько 12% валової доданої вартості країни. Зручне економіко-географічне положення регіону зумовлює його близькість до джерел палива та сировини. Енергетичні ресурси складають природні горючі гази, нафта з невеликим вмістом сірки, кам'яне, буре вугілля, торф та ін.

Основою територіально-виробничого комплексу Північно-Східного економічного регіону є машинобудівна й металообробна, харчова, хімічна й легка промисловість. Добре розвинена промисловість будматеріалів.

Соціально-економічні й природні умови регіону є сприятливими для розвитку високоінтенсивного сільського господарства. Більшість сільськогосподарських підприємств спеціалізуються на вирощуванні зернових, цукрових буряків, соняшника та на м'ясо-молочному тваринництві. Частка тваринництва у структурі сільськогосподарського виробництва регіону складає близько 50%. У зв'язку з цим у регіоні сконцентрована відносно висока частка сільського населення, що свідчить про резерви трудових ресурсів, які можуть бути залучені в господарський оборот.

У регіоні є інвестиційно привабливі можливості для розвитку рекреаційного господарства, але їх поки що використовують недостатньо.

Розв'язання існуючих проблем регіону потребує комплексного системного підходу, який передбачає реалізацію таких кроків інноваційної моделі розвитку:

- досягнення повного використання науково-технологічного потенціалу великих промислових підприємств і наукових установ (ВАТ "Лтава" (м. Полтава), ВАТ НПО ім. Фрунзе, ВАТ "Турбоатом", ВАТ "ХТЗ", ВАТ "Крюківський вагонобудівний завод", ДП "Завод імені В.О. Малишева", ВАТ "Хартрон", Харківське державне авіаційне виробниче підприємство) на основі стимулювання за рахунок коштів державного бюджету та приватних інвесторів наукових досліджень;

- залучення інвестиційних ресурсів на потреби конверсії та реструктуризації воєнно-промислового комплексу (м. Харків), в тому числі шляхом виконання довгострокових проектів за рахунок коштів бюджету розвитку;

- прискорення розвитку хімічного комплексу, в тому числі розробка та впровадження у виробництво нових матеріалів (ВАТ "Суміхімпром");

- забезпечення розвитку харчової і легкої промисловості (Ромни, Суми, Харків, Куп'янськ, Чугуїв);

- максимальне використання рекреаційних ресурсів регіону (Миргород, Березівські мінеральні води, Хорол, Нові Санжари), поживлення розвитку туристичної галузі;

- розвиток венчурного підприємництва у великих промислових центрах (Харків, Суми, Кременчук);

- впровадження нових технологій сільськогосподарського виробництва.

Впровадження і реалізація вказаних заходів дасть Північно-Східному регіону змогу збільшити обсяги виробництва доданої вартості, підвищити рівень життя населення, значно підсилити соціальну складову.

3. Зміст і етапи розробки програми економічного і соціального розвитку регіону

Програма економічного і соціального розвитку регіону – це документ, у якому комплексно відтворюється вся інформація, яка стосується рівня основних показників, що характеризують економічні й соціальні напрямки регіонального розвитку, який необхідно забезпечити показникам за певний період, як правило за рік.

Розробка регіональної програми соціально-економічного розвитку здійснюється поетапно:

1. Оцінка тенденцій соціально-економічного розвитку регіону в певному періоді за напрямками: ринок праці й доходи населення; інвестиційно-інноваційна діяльність регіону; грошово-кредитна й бюджетна сфера; виробництво, у тому числі сільськогосподарське; розвиток підприємницької діяльності. При цьому по кожному напрямку у результаті аналізу з'ясовують невирішені питання, які є резервами подальшого соціально-економічного розвитку регіону.

2. Формулювання головної мети та основних цілей регіонального розвитку у визначеному періоді.

3. Формулювання головних дій по основних цілях за названими напрямками соціально-економічного розвитку регіону.

4. Визначення критеріїв досягнення основних цілей за цими напрямками.

5. Виявлення і обґрунтування ризиків досягнення основних цілей програми.

6. Розробка програмних заходів, реалізація яких забезпечить досягнення основних цілей програми й головної мети.

7. Формування і обґрунтування ресурсного забезпечення програмних заходів.

8. Організація управління реалізацією програми – розробка організаційного механізму реалізації програмних заходів.

Зміст програми економічного й соціального розвитку доцільно розглянути на прикладі Тернопільської області "Програма соціально-економічного розвитку Тернопільської області до 2020 року":

Вступ

1. Аналіз економічного і соціального розвитку за попередній період. Головні проблеми розвитку економіки та соціальної сфери

2. Цілі та головні дії у 2005 році

3. Реалізація економічного потенціалу міста (розвиток реального сектора економіки, ринкові перетворення, механізми регулювання

3.1. Розвиток підприємництва і ринкової інфраструктури

3.2. Управління об'єктами комунальної власності

3.3. Реформування земельних відносин

3.4. інвестиційна діяльність

3.5. Промисловість

3.6. Транспорт і зв'язок

3.7. Споживчий ринок товарів та послуг

4. Зовнішньоекономічна діяльність та міжнародне співробітництво

5. Соціальна сфера

5.1. Демографічна ситуація

5.2. Зайнятість населення та ринок праці

5.3. Грошові доходи населення та заробітна плата

5.4. Соціальне забезпечення

- 5.5. Житлово-комунальне господарство
- 5.6. Містобудування
- 6. Гуманітарна сфера
 - 6.1. Охорона здоров'я
 - 6.2. Освіта
 - 6.3. Культура
 - 6.4. Молодіжна політика. Фізкультура та спорт
- 7. Природокористування та безпека життєдіяльності людини
- 8. Захист прав і свобод громадян. Зміцнення законності та правопорядку
- 9. Додатки

Основні показники економічного і соціального розвитку

4. Алгоритм розробки й реалізації регіональної програми

Рівень економічного розвитку регіону визначає рівень життя його населення, тому що економіка є основою для розвитку соціальної сфери. У зв'язку з цим, підвищити рівень життя населення неможливо без розвитку економіки, зокрема регіональної. Правильно розроблена й успішно реалізована програма економічного і соціального розвитку регіону дозволяє підвищити рівень розвитку регіональної економіки і на цій основі забезпечити зростання рівня та поліпшення якості життя населення. Алгоритм дозволяє визначити порядок дій, які треба здійснити для розробки й реалізації регіональної програми.

Перший блок алгоритму передбачає здійснення цілеполагання в регіональному розвитку, що здійснюється на основі принципу побудови "дерева-цілей" економічного і соціального розвитку регіону. При цьому необхідно враховувати, що вирішення поставлених завдань забезпечує досягнення основних цілей, що, у свою чергу, дозволяє досягти головної мети економічного й соціального розвитку регіону.

Другий блок алгоритму передбачає здійснення комплексного аналізу рівня економічного і соціального розвитку регіону, виявлення і характеристику тенденцій регіонального розвитку за основними напрямками у певному періоді, а саме:

- ринок праці та доходи населення, у тому числі заробітна плата;
- інвестиційна діяльність та інноваційна діяльність регіону;
- розвиток реального сектора економіки, насамперед, регіональної промисловості, сільськогосподарського виробництва та будівництва;
- грошово-кредитний сектор економіки та фінансова сфера;
- розвиток підприємництва;
- зовнішньоекономічна діяльність населення;
- сфера послуг;
- діяльність соціальних галузей: охорони здоров'я; освіти; культури і мистецтва; фізкультури і спорту.

Третій блок передбачає безпосередньо розробку програмних заходів, реалізація яких забезпечить досягнення поставлених цілей. Програмні заходи представляють опис конкретних дій, який необхідно виконати в рамках

регіональної програми. Наприклад, для покращення інвестиційного клімату в Тернопільській області передбачається отримання міжнародного кредитного рейтингу; залучення коштів інвесторів у розвиток інфраструктури області й підприємств різних форм власності; розвиток ринку вторинних інвестицій у вітчизняні виробництва; проведення презентації ділових та інвестиційних можливостей області і підприємств, організацій, установ на інвестиційних форумах, конференціях, виставках тощо.

Четвертий блок програми передбачає оцінку ресурсного забезпечення, тому що без визначеного обсягу ресурсів неможливо реалізувати програмні заходи. При цьому при недостатньому обсязі наявних ресурсів, треба шукати додаткові джерела їх залучення. Якщо це неможливо, тоді необхідно або переглядати цілеполагання програми (цілі можуть бути реально недосяжними), або ранжувати за ступенем значущості програмні заходи й вибирати найбільш важливі з розроблених (блок 5).

Шостий блок алгоритму передбачає розробку організаційного механізму реалізації програмних заходів. З цього моменту добре розроблена програма може бути не реалізована через відсутність ефективного управління її реалізацією. Організаційний механізм реалізації регіональної програми – це внутрішня організація, яка визначає порядок здійснення реалізації програмних заходів щодо економічного й соціального розвитку регіону. Організаційний механізм має забезпечувати ефективне управління реалізацією програмних заходів на основі прийняття оптимальних управлінських рішень, спрямованих на вирішення певних завдань, їх реалізацію за умовами мінімізації сукупних ресурсів (включаючи тимчасовий ресурс) на шляху досягнення головної мети програми. Перевагами організаційного механізму реалізації програмних заходів є те, що в його рамках визначаються виконавці, які наділені відповідними повноваженнями та несуть відповідальність за кінцевий результат.

Сьомий блок алгоритму передбачає здійснення злагоджених дій у рамках організаційного механізму з метою реалізації програмних заходів. Надалі треба оцінити результати реалізації програмних заходів для того, щоб можна було скоригувати програмні дії у випадку якщо це викликано об'єктивними причинами. Наприклад, може змінитися законодавство, що регламентує правове поле реалізації програми.

Однак коригування в процесі реалізації регіональної програми можна вносити тільки за умови об'єктивної зміни середовища її реалізації (восьмий блок).

Одержання позитивних результатів реалізації програмних заходів означає, що головна мета її розробки досягнута, завдяки вирішенню поставлених завдань шляхом реалізації програмних заходів і досягнення основних цілей програми. У зворотному випадку, необхідно перевіряти якість реалізації 6-8 блоків алгоритму (9.10 блоки).

Таким чином, алгоритм розробки й реалізації програми економічного і соціального розвитку регіону дозволяє комплексно підійти до цього процесу й здійснити його завдяки дотримки порядку дій.

Контрольні запитання:

1. Дайте визначення стратегії та програми економічного і соціального розвитку регіону. Як взаємопов'язані концепція, стратегія та програма економічного і соціального розвитку регіону?
2. Чому в назві регіональної стратегії та програми присутні поняття “економічний і соціальний розвиток”?
3. Для чого необхідно розробляти стратегію економічного і соціального розвитку регіону в декількох альтернативних варіантах?
4. Назвіть і охарактеризуйте структурні елементи стратегії економічного і соціального розвитку регіону.
5. Назвіть і охарактеризуйте етапи формування програми економічного і соціального розвитку регіону.
6. Чим етапи формування програми економічного і соціального розвитку регіону відрізняються від алгоритму формування та реалізації програми?
7. Дайте пояснення логіці цілеполагання в процесі розробки програми економічного і соціального розвитку регіону.
8. Охарактеризуйте організаційний механізм реалізації програми економічного і соціального розвитку регіону.
9. Обґрунтуйте послідовність блоків алгоритму (рис. 6.1). Чому недоцільно поміняти місцями перший блок алгоритму з другим?
10. В якому блоці алгоритму (рис. 6.1) використовуються показники, що характеризують економічний і соціальний розвиток регіону?

