

# СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ – ПРИНЦИПИ ПОБУДОВИ І ВПРОВАДЖЕННЯ ОПИС МЕТОДУ

**РОЗРОБЛЕНО:  
ЯЦЕК КВЯТКОВСЬКІ**

**СПИВАВТОРИ :  
ВОЙЦЕХ ОДЗІМЕК  
ЯНУШ КШИЖАК**



This project is funded by  
the European Union



FSLD - Malopolska Institute of Local  
Government and Administration  
Szlak Street 73a, 31-153 Cracov, Poland  
[mistia@mistia.org.pl](mailto:mistia@mistia.org.pl)

## **КРАКІВ, ТРАВЕНЬ 2004р.**

### **I. ВСТУП.**

Даний матеріал є базисним, постійно розширюваним зібранням теоретичних і практичних знань консультантів MISTiA у сфері розробки стратегій та їх впровадження. Він описує метод, розроблений та використовуваний MISTiA. Цей метод успішно використовується як у місцевому самоврядуванні (гміни, повіти), так і у приватних фірмах, громадських установах і неурядових організаціях. На основі цього методу були розроблені стратегії, наприклад, FRDL і MISTiA. Цей метод використовує найсучасніші знання у сфері стратегічного управління. Тут слід зазначити, що даний матеріал є відкритим документом – його зміст є описом того досвіду, який набули консультанти MISTiA у цій сфері, і він постійно еволюціонує. Описаний метод дозволяє чітко, логічно і комплексно розробити стратегію і запропонувати способи її впровадження. Розроблений таким чином документ стає показником діяльності організації і дозволяє точно приймати оптимальні рішення (найкращі в даних умовах і даному оточенні). Така стратегія стає ефективним інструментом управління і досягнення ефективності та реалізації статутних цілей.

Даний матеріал складається з шести частин. Кожна з них присвячена окремим питанням стратегічного управління та створення стратегії. Наприкінці матеріалу ми подаємо словничок стратегічних понять і кілька схем, які ілюструють теми, описані у цьому матеріалі.

### **II. УПРАВЛІННЯ І СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ**

У літературі на цю тему, як і в управлінській практиці, виділяють окремий процес керування організацією – **стратегічне управління**. Воно допомагає керівництву організації приймати рішення у змінних умовах оточуючої соціальної, політичної, економічної (ринкової) дійсності. Воно дозволяє керівництву організації систематично

реагувати на зміни оточення, у якому воно діє, і надалі діяти цілеспрямовано, згуртовано і обґрунтовано.

Стратегічне управління – це динамічна діяльність. У процесі реалізації цілей і завдань організація перебуває в умовах, які постійно змінюються. Змінюється не тільки зовнішнє оточення, а також і люди – члени організації. Постійне вдосконалення готовності організації до нових завдань і нових викликів є невід’ємною рисою стратегічного управління. Стратегічне управління є, таким чином, циклічним процесом, який охоплює аналіз і прогноз, стратегічне планування на різних рівнях організації, ефективне впровадження планів у життя і контроль за ефективністю рішень, які приймаються.<sup>1</sup>

Такий підхід до визначення стратегічного планування як процесу окреслює його як систему елементів, тісно пов’язаних один з одним. Тому в стратегічному управлінні можна виділити кілька невід’ємних елементів:

1. **Організаційна чіткість** охоплює такі питання:

- відповідна до завдань організаційна *структура*,
- чіткі *системи* і процедури діяльності,
- стратегії (програми, які ведуть до досягнення стратегічних цілей у даній галузі)

2. **Керівництво організації** – відповідає за постійну роботу над образом розвитку організації, дбає про відповідну культуру організації, мотивацію членів організації до діяльності. Охоплює такі властивості:

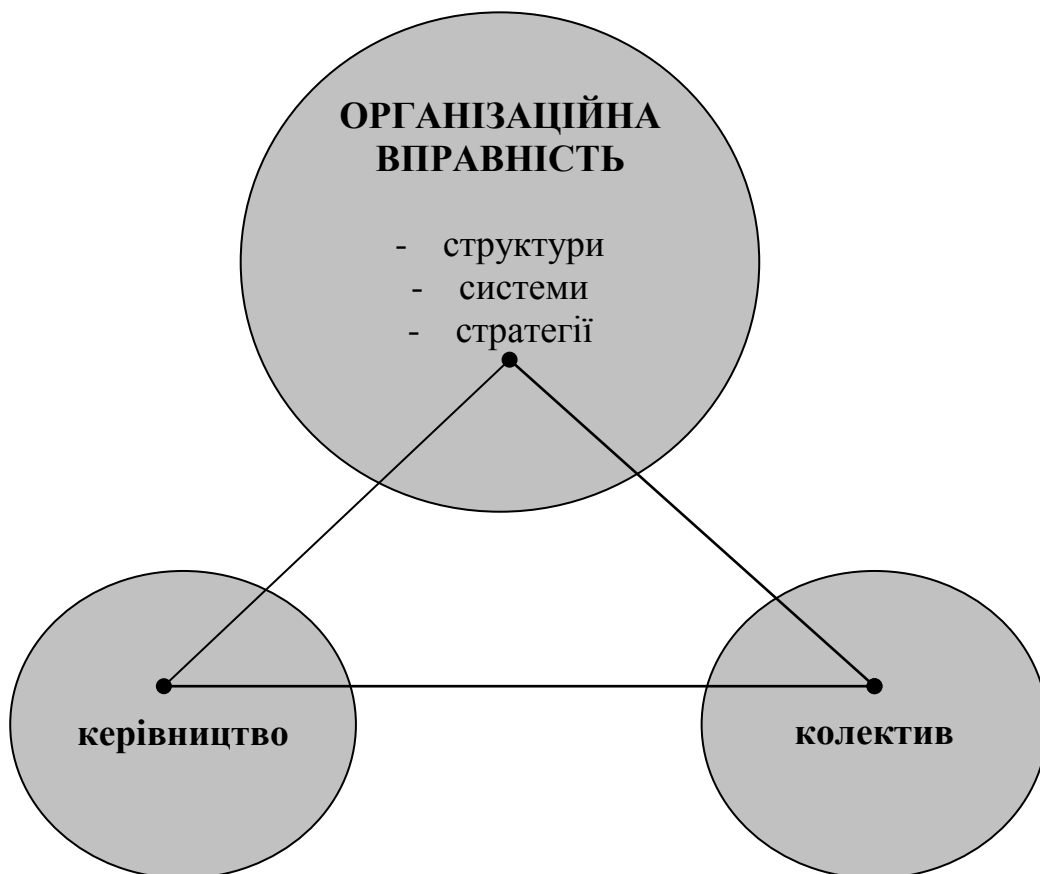
1. інтерперсональні вміння,
2. управлінські вміння
3. харизматичні риси характеру
4. знання
5. досвід

---

<sup>1</sup> D. Bartkowska–Nowak, J. Nowak, J. Webb, Управління в гміні. Підручник удосконалення керівних умінь. Видавниче агентство Skigraf, Варшава, 1998, с. 80

3. **Колектив** – діючий відповідно до завдань організації, добре мотивований, вдосконалює техніку співпраці і міжособистісного спілкування.

Нижче ми наводимо схему характеру залежності між цими складовими елементами стратегічного управління.



Так сформована система елементів веде до досягнення певних ефектів стратегічного управління. Очікувані результати повинні бути визначені у процесі планування. Їхній характер впливає з прийнятої і впроваджуваної політики організації. Вона ж, у свою чергу, зумовлює процеси, які відбуваються в організації, у тому числі пов'язані з прийняттям рішень. На ці процеси мають вплив ресурси, що є у розпорядженні організації. Одним з найважливіших ресурсів організації є інтелектуальний потенціал і вміння членів колективу організації. Залежність між цими елементами наочно показує схема, наведена у додатку №1.

На стратегічне управління мають вплив певні цінності, прийняття яких визначає ефективність усього процесу. Нижче у таблиці наведені принципи і цінності, котрі керують діяльністю організації.

## Стратегічне управління як портфель принципів і способів діяльності<sup>2</sup>:

Цінності, які ми приймаємо	Принципи, яких ми дотримуємося
<b>Відкритість</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Підхід до світу, як до спільного місця, де постачаються виробництво і торгівля (т.зв. глобалізація поведінки організацій),</li> <li>– Визнання того, що найефективнішими є безпосередні, не формалізовані контакти (т.зв. організація без дверей),</li> <li>– Наголос на тому, що взаємна довіра має більшу вартість для результатів і суспільного клімату, ніж найефективніші організаційні системи.</li> </ul>
<b>Комплексність</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Вирішення проблем, а не тільки виконання функцій (дій) є сутністю управління,</li> <li>– Підхід до організації як до частини оточення, яке є для неї набором шансів та загроз і детермінує досягнення успіху в діяльності,</li> <li>– Визнання того, що для розвитку організації однаково важливі досягнення економічних ефектів і розвиток людей.</li> </ul>
<b>Орієнтація на майбутнє</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Управління, що базується на баченні організації в майбутньому, навіть досить віддаленому в часі,</li> <li>– Вирішення сьогоденних проблем з точки зору майбутнього,</li> <li>– Визнання того, що прогрес як відтворення розвитку організації є набагато важливішим, ніж виживання.</li> </ul>
<b>Креативність</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Використання людських знань є набагато важливішим, ніж використання матеріальних ресурсів,</li> <li>– Прийняття принципу <i>rerum novarum cupidus</i> (той, що прагне до нових речей) усюди і всюди,</li> <li>– Пошук і підтримка лідерів,</li> <li>– Розвиток у людей почуття потреби досягнень і самореалізації в роботі.</li> </ul>
<b>Орієнтація на результати</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Здобування багатства замість його рахування або розширення формальної компетенції,</li> <li>– За основний критерій оцінки приймаються отримані результати, а не виконані дії, наявні дипломи чи особисті риси,</li> <li>– Наголос на діяльності: «зроби це», «випробуй це».</li> </ul>
<b>Взаємодія</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– „Шукаємо партнерів” замість закону джунглів чи діяльності поодиночці,</li> <li>– Пошук консенсусу, ведення переговорів,</li> <li>– Орієнтація організаційних форм, процедур і методів на взаємодію, а не на забезпечення домінування чи захист зайнятих позицій.</li> </ul>

Це базовий каталог принципів, який не вичерпує їх повного переліку. Дотримання цих принципів дозволяє організації бути т.зв. „організацією, що сама вчиться”. Однак для того, щоб ці принципи і цінності реалізувалися, їх необхідно застосовувати у практичній діяльності організації. Стратегічне управління є, таким чином, не атрибутом організації, а методом її діяльності. Тому так само суттєвим є те, яким чином організація впроваджує його до своєї щоденної практики.

<sup>2</sup> J. Ренс, Стратегії управління. Placet, Варшава 1994, с. 124

У стратегічному управлінні організації ми виділяємо дві фази:

1. стратегічне планування
2. впровадження стратегій.

Стратегічне планування охоплює пізнавальні (аналітичні) дії, а також визначення цілей і інструментів та умов їх реалізації. Впровадження стратегії охоплює дії спрямовані на реалізацію цілей і завдань (при використанні певних інструментів), прийнятих у стратегічному плані, а також їх перевірку та актуалізацію.

Для стратегічного управління, тобто прийняття комплексу істотних для розвитку організації рішень, на етапі планування важливо визначити ті тенденції, які досі були визначальними для розвитку. Інформація на основі аналізу ситуації організації у минулому дозволяє визначити потенційні умови, які сприяють наміченому розвитку чи обмежують його. На основі аналізу ситуації організація може відповісти собі на запитання, чи здатна вона справитися з вимогами, які ставить перед нею майбутнє. У той же час вона може визначити, який потенціал є у її розпорядженні, а чого їй бракує для розвитку.

Існує широкий набір методів і інструментів, котрі дозволяють здійснити аналіз ситуації організації. У принципі це можуть бути дослідницькі методи, інтуїтивні чи метод екстраполяції.

Метод дослідження полягає на застосуванні різноманітних аналітичних інструментів, за допомогою яких можна дослідити реальність організації (нижче ми описуємо метод статистичних досліджень, як найпростіший і найдешевший у виконанні). У цьому методі ми застосовуємо дослідницьку (аналітичну) процедуру, спеціально підготовлену для організації і її потреб, пов'язаних із дослідженням чинників розвитку у минулому (наприклад, анкетне дослідження населення, дослідження клімату для підприємництва і т.п.). Метод екстраполяції полягає у використанні даних зі схожих організацій і модифікації їх у напрямку пристосування до потреб даної організації. При цьому слід лише враховувати авторські права на перший такий аналіз. У цьому методі ми користуємося доступними даними (платними або загальнодоступними, напр. Головне Статистичне Управління). Інтуїтивний метод полягає на тому, що ми спираємося на

власний (суб'єктивний) досвід і уявлення про оточення організації, не підкріплене ніякими об'єктивними інструментами оцінки. У цьому методі ми застосовуємо техніку, що базується на суб'єктивному знанні реалій організації (напр., метод SWOT).

Пошук статистичних даних на певну тему стосовно місцевих проблем часто виявляється надзвичайно важким завданням, особливо для неспеціалістів у дослідницькій діяльності. Цей процес, проте, дуже наближений до дослідження ринку, що має на меті визначення шансів успіху певної ідеї у галузі, наприклад, торгівлі. Навіть у тих ситуаціях, коли статистичні дані не доступні безпосередньо, існують певні способи їх отримати на основі доступних даних. За інформацією варто звернутися до:

- Головного Статистичного Управління
- Місцевої влади
- Органу, який має дані про зареєстровані на даній території товариства (реєстровий суд)
- Громадських, політичних, господарчих організацій
- Дослідницьких і наукових інститутів
- Інших

Найбільшу ефективність при проведенні аналізу дає одночасне використання кількох методів водночас і порівняння їх результатів. Така перевірка дозволяє компенсувати недосконалість кожного з описаних вище дослідницьких методів і отримати завдяки цьому образ дійсності, найбільш наближений до фактичного стану речей (тут ідеться про компенсаційний аналіз). Для виявлення справжніх умов розвитку організації можна також провести порівняльний аналіз (banchmarking) з іншими організаціями схожого характеру.

Результати, отримані на основі аналізу організації та оточення, дозволяють розпочати процедуру стратегічного планування, заснованого на реальних даних. Це є необхідною умовою ефективності і реальності усього процесу.



Планування являє собою особливий спосіб прийняття рішень, який займається тим конкретним майбутнім, яке менеджери прагнуть реалізувати для своєї організації<sup>3</sup> і якого можливо досягти, враховуючи вплив різноманітних факторів (внутрішніх і зовнішніх, минулих і майбутніх, а також очікуваних у майбутньому результатів). Планування – це не одноразова дія із чітким початком і кінцем. Це тривалий процес, який відображує зміни, що відбуваються в оточенні кожної організації, і пристосовується до них. Тому можна виділити також **стратегічне і оперативне (тактичне, короткотермінове) планування**. Обидва види планування між собою тісно пов'язані й впливають один з одного.

**Стратегічне планування** в організаціях є процесом визначення стратегічних цілей і вибору засобів для їх досягнення. А **оперативне (тактичне) планування** є процесом визначення цілей на середній та короткий періоди та добору дій і засобів, що дозволяють досягти поставлених цілей. Щоб це стало можливим, особливо у тактичному плануванні, важливо вибрати методи та інструменти контролю за реалізацією визначених дій і використанням наданих ресурсів. У такий спосіб можна буде здійснити стратегічні плани.

Результатом кожного стратегічного планування повинні бути стратегічні та оперативні плани.

**Стратегічні плани** – це плани, які визначають принципові напрямки діяльності і визначають загальні цілі організації.

**Оперативні плани** – це плани, які містять детальний опис кроків, спрямованих на виконання або впровадження стратегічних планів у щоденну оперативну діяльність.

Обидва названі види планів формують документ, який називається стратегією організації або стратегією розвитку.

---

<sup>3</sup> Див. *Словничок*, коли в матеріалі використовується слово *організація*, то слід розуміти його як синонім гміни, інституції, фірми, підприємства і таких інших понять.

### III. СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ – СКЛАДОВІ ЕЛЕМЕНТИ І ОСНОВИ ПІДГОТОВКИ.

Поняття *стратегія* відоме людськості з початку цивілізації. Воно завжди було пов'язане з веденням воєн. Першим стратегію ведення війни описав китайський мудрець Сун Цзу в творі „Мистецтво війни” (IV століття до нашої ери). З моменту видання книги Сун Цзу, веде свій початок застосування зазначених основ і методів, головною метою яких є здобуття перемоги над ворогом. Однак, ця перемога не повинна порушувати права переможених. Сьогодні „Мистецтво війни” Сун Цзу є джерелом натхнення вже не тільки воєнних стратегів, але частіше стратегів великих глобальних корпорацій, підприємств, які діють на місцевому ринку, а також представників керівництва суспільних установ і організацій, які шукають нестандартних шляхів у своїй діяльності на висококонкурентному комерційному і соціальному ринку. Місцева влада перебуває у некомфортній ситуації, в сучасному світі вона змушена надавати публічні послуги якнайвищої якості, і цим самим піклуватися про свій електорат, тобто конкурувати із політичною опозицією. В цій діяльності дуже придатні безсмертні поради майстра Сун Цзу<sup>4</sup>.

У своєму творі Сун Цзу викладає 5 основних чинників, які впливають на результат війни, тобто визначають стратегію:

1. дорога – тобто напрям, мета, поставлена для досягнення, а також мотивація, яка керує колективом,
2. небо – тобто діяльність і вплив зовнішніх факторів, незалежних від колективу, який реалізує стратегію,
3. земля – це обставини, в яких доводиться реалізовувати стратегію, або внутрішні фактори колективу,
4. командування – тобто провід, знання, досвід, вміння, харизма лідера,
5. принципи – тобто все, що об'єднує членів колективу і концентрує їхню увагу на досягненні поставленої мети.

---

<sup>4</sup> Сун Цзу “Мистецтво війни”, переклав на польську мову і опрацював Роберт Стіллер, вид. *vis a vis* Etiuda, Краків 2003 р.

Вище названі чинники є незмінними складовими сучасних стратегій, хоч сьогодні вони вже називаються інакше. Підпорядкування діяльності цим принципам дозволяє виробити організовану, реальну і ефективну стратегію.

У своїй книзі Сун Цзу не подає визначення стратегії, але його поради, перевірені власним досвідом, дозволили Карлу фон Клаусевіцу у XIX столітті написати працю „Vom Kriege” („Про війну”). А вже ця праця дозволила військовим командирам зрозуміти, в чому полягає стратегія насправді. З цього моменту це слово стало інтегрально пов’язаним із веденням воєнних дій. Тільки після II світової війни у практиці управління корпораціями з’являється аналогічний з воєнним термін, який почали застосовувати в ринковій діяльності. Виникає багато визначень ринкових, корпоративних, підприємницьких стратегій розвитку. Нижче наводяться приклади таких визначень.

**СТРАТЕГІЯ:** широка програма визначення і досягнення цілей організації; реакція організації в часі на вплив оточення. Іншими словами – це поєднання цінностей і принципів, які визначають, для чого організація робить те, що робить.

**СТРАТЕГІЯ** – це визначення основних довгочасних цілей підприємства (організації – примітка автора), а також напрямів діяльності і вибір засобів для досягнення цих цілей<sup>5</sup>.

**Стратегію** можна розуміти також як довгочасний план, який визначає загальний напрям діяльності організації, а також представляє методи і засоби втілення цього плану, обґрунтовує прийняті керівництвом рішення суттєвого, юридичного, організаційного і фінансового характеру. Стратегія є найважливішим документом організації, який дозволяє на тлі конкуренції вирізнити діяльність організації та визначити її специфіку. Інакше кажучи: стратегія дозволяє скрупульозно визначити тотожність (ідентифікацію) організації. Стратегія є документом, визначеним специфічною і єдиною для організації політикою діяльності в певному середовищі, з погляду на її попередню, сучасну і, що найважливіше, майбутню обумовленість.

Кожна стратегія повинна мати відповідну ієрархічну будову. У вигляді схеми ми представляємо складові елементи та їх взаємозалежність у кожній стратегії розвитку.

---

<sup>5</sup> Alfred D. Chandler „Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise”, MIT Press, Cambridge, Mass. 1962



### **Завдання**

Початкова мета організації, яка обумовлює її існування та роль, а також місце на ринку та в певному суспільстві. Визначення завдань є відносно постійним елементом ідентифікації організації і може значною мірою сприяти об'єднанню і мотивації членів організації. Завдання - це еманация початкової ідеї організації, яка надихає усіх її членів; вона визначає головні напрями розвитку, цінності, які окреслюють принципи і форми існування організації. Цінності, правила і форми функціонування визначають культуру організації<sup>6</sup>.

### **Напрямки розвитку організації (сфери, стратегічні простори)**

Кожна організація перед тим, як приступити до визначення мети і завдань, повинна здійснити вибір головних напрямків розвитку, тобто таких просторів, які можуть стати „маховиками” її подальшого розвитку. Це мусить бути стратегічне рішення керівництва

<sup>6</sup> див. Словничок

організації, прийняте в результаті аналізу власної позиції на ринку, аналізу конкуренції, аналізу зовнішнього оточення. Це і є ті „простори”, які організація хоче (або мусить) освоїти, або ж так сконцентрувати свої дії і потенціали, щоб використати їх найоптимальнішим способом для реалізації поставленої мети і досягнення визначених результатів.

### **Стратегічні цілі**

Такі цілі належать до групи спрямовуючих (вони відповідають на питання: *чого ми хочемо досягати?, де ми хочемо бути?*) і довгочасних, термін реалізації яких досягає 10-15 років.

### **Оперативні цілі**

Такі цілі відносяться до середнього часового горизонту (3-5 років). Вони відповідають на запитання: *чого ми хочемо досягти? що є для нас пріоритетом?* і вказують на певні засоби і способи реалізації стратегічних цілей.

Встановлення цілей важливе щонайменше з чотирьох причин<sup>7</sup>:

1. **Цілі забезпечують організації відчуття напрямку.** При відсутності цілей керівники організації та її працівники схильні діяти інтуїтивно, вони реагують на зміни в оточенні без чіткого усвідомлення того, чого вони хотіли б досягти насправді. Завдяки встановленню цілей, керівники і працівники організації отримують важливе джерело знань і мотивації, які допомагають їм зосередити свої зусилля і потенціал на важливих для організації рішеннях, а також подолати перешкоди, які неминуче виникають кожного дня.
2. **Цілі впливають на концентрацію зусиль організації.** Кожна людина і кожна організація має обмежені ресурси і широку гаму можливих способів їх використання. Вибираючи цілі, організація встановлює пріоритети і застосовує найефективніший спосіб використання своїх обмежених ресурсів. Це особливо важливо для організацій, в яких менеджери повинні координувати дії багатьох осіб, а також різнопланові дії.
3. **Цілі визначають рішення і плани організації.** Ясно сформульовані цілі допомагають приймати важливі рішення усім членам організації, зокрема її керівництву. Кожне рішення, натомість, повинно бути результатом прийнятої

---

<sup>7</sup> Стоунер Дж., Фрімен Е., Джильберт Д., Керування, РВЕ Варшава, 1999, с. 262-263

стратегії і служити її реалізації. Це допомагає уникнути ситуації випадковості, а в зв'язку з цим, прийняття неправильних рішень.

4. **Цілі допомагають оцінити прогрес, досягнутий організацією.** Чітко сформульована, вимірною мета із визначеним терміном реалізації стає нормою ефективності, яка дозволяє як окремим особам, так і менеджерам оцінювати свої успіхи. Цілі, крім цього, є також вагомим елементом контролю над ступенем реалізації намірів організації. Спостереження прогресу в досягненні цілей, визначених організацією, допомагає при внесенні коректив у діяльність організації, якщо матимуть місце відхилення від прийнятих положень (напр. через непередбачені раніше зміни в оточенні організації). Можна тоді провести коригуючі дії, модифікуючи план і пристосовуючи його до актуальної ситуації в організації.

Цілі повинні бути:

- Детальні
- Вимірні
- Досяжні
- Реалістичні
- Визначені в певних часових межах (або просто: коли ми сподіваємося їх досягти)

Встановлення цілей вимагає визначення результатів (висновків, ефектів) в конкретних величинах (тзв. показники досягнення<sup>8</sup>) і міркування, звідки слід брати необхідну інформацію, щоб порівняти досягнуті результати із передбачуваними.

### **Дії / Завдання**

Це конкретні способи, які служать для реалізації цілей (*що треба зробити?*). Вони є основою втілення стратегії розвитку і мають визначені організаційні межі. Частина завдань за своїм змістом та сферою дії може служити реалізації різних стратегічних або оперативних цілей. Завдання повинні бути детально описані з огляду на їх пізніше втілення – кожне завдання повинно мати визначену відповідальну особу (посаду), партнерів і термін реалізації. Елементи ці свідчать про прозорість стратегічного плану і значною мірою полегшують його втілення.

---

<sup>8</sup> Див.: додаток №2.

## **Обумовленість**

Це група чинників, які, впливаючи із завдань, визначають реальність конкретних дій, які служать досягненню цілей. Кожна організація має характерний тільки для неї набір чинників, однак, найчастіше це будуть: графік реалізації стратегії, структура реалізації завдань (поділ завдань з погляду на організаційні одиниці), реалізаційна група, обсяг відповідальності, бюджет, організація, право, фінанси, внутрішня політика (напр. кадрова політика, маркетингова політика, політика стосунків з вищим керівництвом і т.д.)

### Стратегія організації складається з наступних елементів:

**Програма:** одноразовий план, який охоплює відносно великий перелік дій організації і визначає головні етапи досягнення мети, черговість, тривалість і терміни закінчення, а також підрозділи, які несуть відповідальність за кожен етап.

**Проекти:** менші, окремі частини програми, які дуже детально описують оперативний рівень реалізації стратегічних завдань. Одна програма може складатися із багатьох проектів, які перебуватимуть між собою у відношеннях визначених і характерних для специфіки програми.

**Бюджетний кошторис:** формальне, кількісне визначення коштів, призначених на даний період на окремі програми і проекти.

**Річні завдання:** детально встановлені директиви, які визначають, що належить зробити в даному році, щоб досягти стратегічної мети організації.

Кожна стратегія повинна мати визначену структуру. Нижче ми представимо структуру документу стратегії розвитку гміни, яку використовує MISTiA в роботі з органами місцевого самоврядування Польщі.

1. Вступ – опис реалізатора (гміни або повіту), методології, зміста документу, презентація дерева сфер і цілей;
2. Програми стратегії – опис програм, обґрунтування їх вибору, місце у структурі стратегії, ефекти і загрози, ієрархія складових елементів. Ця частина документу збудована з таких елементів:
  1. сфера, напрям, стратегічний простір:
    - а. опис
    - б. обґрунтування
    - в. місце в структурі

- г. ефекти і загрози
- г. ієрархія
- 2. стратегічні цілі
  - а. опис
  - б. обґрунтування
  - в. місце в структурі
  - г. ефекти і загрози
  - г. ієрархія
- 3. оперативні цілі
  - а. опис
  - б. обґрунтування
  - в. місце в структурі
  - г. ефекти і загрози
  - г. ієрархія
- 4. завдання/діяльність
  - а. назва
  - б. опис
  - в. показники досягнень
  - г. координатор
  - г. партнери
  - д. термін / період реалізації
  - е. джерела фінансування
  - є. умови реалізації
- 3. Рекомендації впровадження – що треба зробити, щоб реалізувати цілі і завдання стратегії, організаційні умови стратегії;
- 4. Бюджет і джерела фінансування;
- 5. Підсумок – зміст цілого документу, використовуваний для інформаційно-рекламних цілей;
- 6. Додатки: графіки, анкети, схеми, словник термінів, графік Ганта і т.п.

Добре підготовлена стратегія розвитку організації має кілька характерних рис:

- зосереджує увагу на тих напрямках розвитку організації, які дають їй найбільший шанс у майбутньому (планування стратегії – це „мистецтво вибору”);



- характеризується точним, логічним записом, який виникає зі стратегічних напрямків розвитку у вигляді: стратегічних цілей, оперативних цілей, програм і проектів (завдань) до безпосередньої реалізації;
- визначає конкурентні переваги даної організації в стосунку до ближчого і дальшого оточення – створює динамічний розвиток;
- є результатом праці усіх одиниць організації, починаючи з керівництва і закінчуючи нижчими щаблями організації. Це робить можливим отримання пропозицій цілей і завдань від усіх зацікавлених, а також схвалення усіма членами організації прийнятих рішень і дій; таким чином будується культура організації і тотожність їх членів;
- вона пов'язана з іншими документами стратегічного значення – стратегією маркетингу, стратегією людських ресурсів, фінансовою стратегією;
- відзначається гнучкістю, так, щоб можна було використовувати нагоди, що трапляються, і уникати загроз, які надходять від оточення, що швидко змінюється, – це робить можливою постійну перевірку і актуалізацію записів стратегії;
- відповідає на запитання „що ми можемо зробити?“, а не „що ми зробити мусимо?“.

Організація не є самотнім островом в океані можливостей. Її діяльність, позиція, значення і ефективність залежать від багатьох чинників економічної, юридичної, організаційної, суспільно-культурної, технологічної та ринкової природи. Цей останній чинник має принципове значення для побудови стратегії організації. Розпізнання його може призвести до здобуття організацією вагомої позиції у секторі виробництва і послуг, в якому вона діє.

Надзвичайно важливим є вибір методу будови стратегії. Від того, який метод буде обрано, залежатиме, яких додаткових результатів ми можемо сподіватися. Вибір методу залежить від цілей, які ставляться перед стратегією (чому вона повинна служити), а також від часу, який ми маємо на опрацювання стратегії. Беручи до уваги ці два критерії, ми можемо виділити чотири методи побудови стратегії організації:

- урядовий
- експертний

- учасницький
- змішаний

Службовий метод полягає в тому, що всю стратегію опрацьовує працівник даної організації за чітким дорученням своїх керівників (напр. чиновник в територіальному самоврядуванні). Перевагою такого методу є швидкість опрацювання і пристосування стратегії до реальних потреб керівництва організації. Однак, основною вадою є суб'єктивність підходу, часто нестача професіоналізму у сфері знань про стратегічне управління.

Експертний метод є дзеркальним відбиттям вище описаного. Суть його в тому, що керівництво організації доручає опрацювання стратегії вибраним експертам. Перевагою такого рішення є високий професіоналізм у галузі знань про стратегічне управління і також, як у попередньому, короткий термін на створення документа. Проте, основною вадою такого розв'язання питання є партикуляризм експерта, який пояснюється зосередженістю і діяльністю на користь замовника, а не цілої організації, а також відсутністю знань про важкі для ідентифікації і методичного розпізнання внутрішні зв'язки організації, її специфіку.

Учасницький метод полягає в побудові стратегії групою осіб, які представляють різні середовища даної організації. Працею над стратегією, створюваною за таким методом, керує група експертів, які орієнтуються не тільки в основах стратегічного управління, але рівною мірою в питаннях групових процесів. Класичним прикладом такого методу створення стратегії є тзв. „трикутники співпраці”, тобто поєднання трьох різних середовищ, які формують місцеве суспільство гміни чи повіту. Найчастіше це представники місцевих влад і пов'язаних із ними установ, представники місцевого економічного середовища, а також представники місцевих громадських організацій (NGO). Вони утворюють тзв. Стратегічний конвент, який керує працею над стратегією. Ця робота відбувається у групах, об'єднаних за завданнями, призначених згідно зі стратегічними напрямками, визначеними на етапі аналізу. Перевагою такого методу є важливий зв'язок результатів праці з фактичними проблемами і потребами суспільства, усупільнення процесу вироблення стратегічних рішень і реалізації стратегії, підвищення суспільної тотожності і відповідальності, а також зменшення суспільних коштів, пов'язаних із впровадженням стратегії. Основними недоліками цього методу є більш тривалий час роботи над створенням стратегії, в порівнянні із вище описаними методами, а також гра різноманітних, часом суперечливих, групових інтересів.

Щоб нівелювати більшість вад описаних методів, застосовується змішаний метод. Він полягає у використанні описаних вище методів на окремих етапах роботи над стратегією. Отже, аналітична робота – експертний і службовий методи, проектні роботи – учасницький і експертний методи, роботи з впровадження – службовий і учасницький методи, роботи з моніторингу і оцінювання –учасницький, службовий і експертний методи.

#### IV. ЕТАПИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ

Будь-який процес стратегічного планування повинен бути однією із складових більш широкої сфери діяльності, якою є стратегічне управління організацією.

Процес стратегічного планування можна поділити на декілька головних етапів, котрі реалізуються практично скрізь, незважаючи на тип організації. Важливим моментом є точне й ретельне “пропрацювання” кожного етапу, оскільки отримана інформація буде використовуватись в кожній черговій фазі процесу. Головними реалізаційними етапами в побудові стратегії розвитку організації є:

1. **Вступне планування** (*plan for planning*) – приступаючи до стратегічного планування, ми повинні приділити час так званому вступному плануванню<sup>9</sup>. Тут потрібно прийняти ключові рішення для всього процесу, як то: вибір членів Стратегічного Конвенту, каналів пошуку та способів нагромадження інформації, потрібної для зниження ризику планування, визначення терміну й оцінка засобів, необхідних для проведення всього процесу і т.д. Чим краще буде продуманий процес планування, тим більш налагоджено він буде відбуватися.
2. **Аналіз (діагноз)** – цей етап має на меті надання надзвичайно істотної інформації і фактів, на підставі яких в подальшому можна буде приймати важливі рішення по плануванню. У випадку створення стратегії розвитку організації аналіз можна поділити на дві головні частини:

---

<sup>9</sup> опрацювання: Група Тренерів FRDL, Стратегічне планування і управління, Муніципальне видавництво FRDL, Варшава, 1997, с.23

- Внутрішній аналіз – розпізнання самої організації, її досвіду і засобів діяльності (аналіз продуктів та послуг, що пропонуються, людського й фінансового фактора, аналіз стилю керування організацією и т.д.);
- Зовнішній аналіз – вивчення оточення організації в тій сфері, в якій воно впливає на можливості її функціонування і розвитку (чи застою); тут найчастіше вміщено елементи, пов’язані з аналізом ринку (сподівання клієнтів), вивченням конкурентоспроможності, моніторингом законів і урядових рішень, діагнозом економічних і суспільних тенденцій і т.д.

Для проведення обох частин аналізу використовуються найрізноманітніші техніки і прийоми. У випадку внутрішнього аналізу організації до головних прийомів належать: аналіз документації, інтерв’ю з головними менеджерами і працівниками (знайомство з уявленням про розвиток), аналіз статистичних (фінансових) даних, аналіз SWOT (частина, що стосується власних засобів), декларація завдань, думка клієнтів про організацію, аналіз привабливості продуктів і послуг, структури праці і посад, стратегічний аналіз BCG і т.д.

Для зовнішнього аналізу, крім іншого, використовується: аналіз SWOT (частина, що вивчає зовнішнє оточення), аналіз PESTER, статистичний і прогностичний аналіз ринку, вивчення конкуренції і т.д.

3. **Верифікація чи визначення завдань організації** – тобто визначення (чи верифікація) першорядного завдання організації у формі короткої декларації, що пояснює мету її існування. Це має декілька практичних застосувань: об’єднує всіх працівників організації навколо спільних цінностей, а також зміцнює рівень утотожнення з нею, полегшує співпрацю різних підрозділів, що працюють над розробкою стратегічного плану, а потім, при впровадженні цих завдань у життя вони можуть стати рекламним гаслом організації, а також чинником, що дозволяє розпізнати її серед інших (напр., серед клієнтів, партнерів, постачальників тощо).
4. **Аналіз проблем** – вивчення ситуації, що проводиться на початковому етапі, накопичення знань про існуючу ситуацію дозволяє також заздалегідь визначити головні проблеми організації. Наступний етап – точний аналіз цих проблем з точки зору їх природи, рівня, ієрархії важливості і можливостей вирішення. На цьому етапі планування дуже важливе визначення не лише існуючих реальних проблем, але також їх ознак, котрі раніше чи пізніше можуть стати перешкодою

в розвитку організації. Існує багато технік, що дозволяють визначати й аналізувати існуючі проблеми, до них, крім інших, належать: аналіз поля сил, графік причин і наслідків Ісікави, аналіз Pareto, мозковий штурм, теорія Фішера і т.д. Від точного визначення проблеми і її аналізу залежить не тільки прийняття відповідних рішень для її розв'язання, але й подальший успіх у стратегічному управлінні.

5. **Визначення образу організації** – це таке *guasi* – рішення про те, в якому саме напрямку хоче розвиватись організація, який вигляд вона повинна мати в майбутньому, яку позицію повинна займати на ринку, який характерний перелік продуктів та послуг вона повинна мати і т.д.
6. **Визначення стратегічних напрямів і цілей** - це один із найважливіших етапів планування. Три попередні етапи дозволяють дати відповідь на запитання: “на якому етапі ми знаходимось?” і “що нам заважає в розвитку?” (або ж “що нам може зашкодити в майбутньому?”). Етап визначення напрямів розвитку і стратегічних цілей – це відповідь на запитання “де ми хочемо бути?”. Визначені напрямки розвитку повинні вказувати на ті сфери життя організації, в яких, у відповідності з нашою оцінкою (діагнозом) ми маємо найбільші шанси для розвитку, або найкращі можливості уникнути загрози. Кожен напрям розвитку повинен включати в себе стратегічні завдання (довгочасні), котрі вказують, чого саме організація хоче досягти у даній сфері розвитку. Розробка конкретних стратегічних цілей для кожного напрямку розвитку визначає подальшу діяльність у плануванні, якою є побудова стратегічного плану розвитку. Вибираючи певні напрями, ми вирішуємо, що в найближчі 10-15 років організація присвятить свою діяльність (організаційну, фінансову, людську) досягненню поставлених стратегічних цілей.
7. **Розробка оперативного плану** – на цьому рівні слід розглянути різні способи досягнення поставлених стратегічних цілей і вибрати ті, реалізація яких здається найбільш обґрунтованою в існуючій ситуації. Ці способи в літературі називаються оперативними цілями<sup>10</sup>. Якщо стратегічні цілі відповідають на запитання “де ми хочемо бути?”, то оперативні цілі дають відповідь на запитання “Чого ми хочемо досягти?”. Вони відображують певний метод,

---

<sup>10</sup> опрацювання: Група Тренерів FRDL, Стратегічне планування і управління, Муніципальне видавництво FRDL, Варшава, 1997, с.23

розв'язання, шлях вирішення стратегічного завдання. Як правило, їх реалізація передбачена на 3-5 років, тому їх також називають середньочасними цілями. Рішення, які приймаються на цьому етапі плану, стосуються способу реалізації стратегії розвитку так, щоб досягти стратегічних цілей. Саме тут ми найчастіше користуємося інформацією, яка є результатом досліджень початкових етапів (діагнозу, аналізу проблем) для того, щоб створити програми діяльності для окремих напрямів розвитку організації. Найменшими елементами оперативного плану стратегії розвитку є проекти (часто їх також називають завданнями). Можна погодитись, що і завдання і проекти відповідають на запитання “що слід зробити?”. Маються на увазі окремі дії для виконання різними підрозділами організації, у визначений час, з визначеними партнерами і з використанням визначених засобів, в тому числі й фінансових. Завдання і проекти можна поділити на два типи: “тверді” і “м'які”. Тверді проекти (завдання) – це інвестиції в технічну інфраструктуру (будинки і т.д.). М'які проекти (завдання) – це інвестиції в суспільну інфраструктуру (напр., зміна процедур, правил, інвестиції в людей, побудова тотожності і культури організації і т.д.).

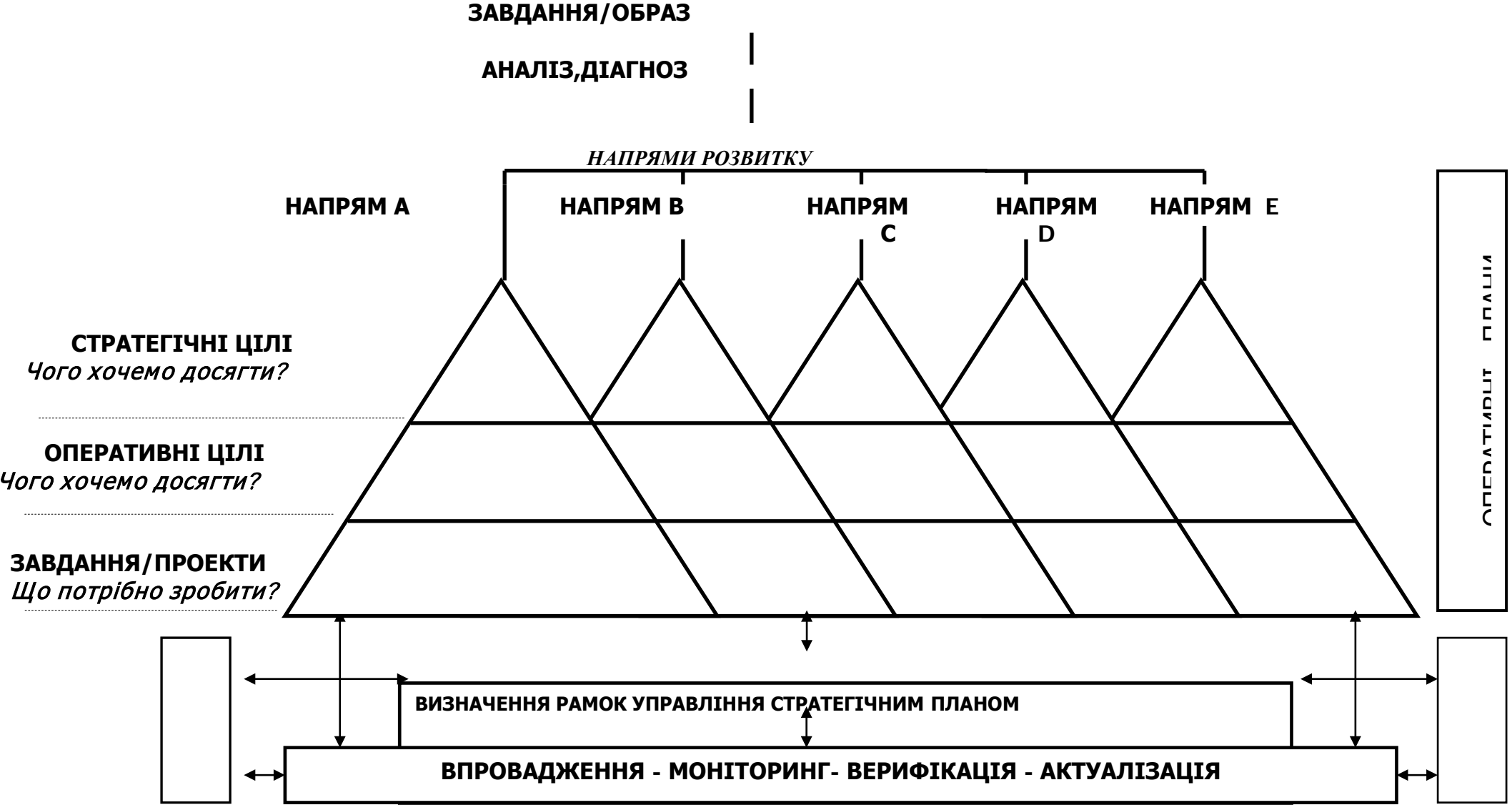
Обидва типи завдань і проектів надзвичайно важливі для кожного оперативного плану стратегії розвитку і є основним робочим матеріалом для підрозділів, що відповідають за втілення в життя окремих фрагментів стратегічного плану. Однак успіх впровадження стратегії організації значною мірою залежить від визначення в оперативному плані організаційних рамок реалізації стратегії, де найважливішими елементами є вказані нижче:

- відповідальність за реалізацію окремих завдань і проектів,
  - визначення терміну реалізації окремих завдань і проектів,
  - визначення необхідних витрат (також і фінансових) для окремих завдань і проектів,
  - визначення кола партнерів, які б допомагали чи приймали участь у реалізації,
- а також:
- визначення очікуваного результату,
  - визначення критеріїв для реалізації ефектів,
  - навчання для працівників, якщо це необхідно і т.д.

8. **Впровадження стратегії** – це останній і найскладніший етап. Успіх у втіленні пунктів стратегічного плану залежить від багатьох чинників. Навіть найкраще підготовлений стратегічний план, із конкретно визначеними сферами відповідальності, фінансовими витратами, термінами реалізації і критеріями результатів, може не принести очікуваних ефектів. Тому стратегію розвитку слід сприймати як документ першорядної ваги в організації, розповсюджувати його серед працівників, постійно (щорічно) перевіряти, актуалізовувати і реагувати на зміни в оточенні. Інструментами впровадження стратегії є, крім іншого, рішення керівництва організації (напр., постанови, розпорядження), порозуміння й договори з партнерами, опис проектів (завдань) стратегії, діаграма Гантта (часовий графік), бюджет проекту і кошторис, а також витрати і т.п.
9. **Моніторинг і евальвація** – цей етап дозволяє оцінити ступінь досягнення (реалізації) закладених у стратегії завдань і цілей. Застосовані на цьому етапі інструменти дозволяють контролювати перебіг і результати реалізованої стратегії. Тут ми також говоримо і про динамічну та статичну оцінку (контроль). Динамічний контроль (оцінка) – це оцінка успіхів та ефектів діяльності, що проводиться постійно. Її називають **моніторингом**. Статичний контроль - оцінка реалізації та ефектів (результатів), здійснювана у певні моменти часу (найчастіше в середині та по закінченні запланованої діяльності). Її називають **евальвацією**. Як моніторинг, так і евальвація можуть бути проведені внутрішніми та зовнішніми силами організації.
10. **Модифікація** – внесення поправок чи змін в реалізацію стратегії з огляду на результати моніторингу та евальвації, тобто на зміну ситуації. Не можна сказати, що якась одного разу розпочата реалізація стратегії організації могла бути закінчена. Розпочатий процес (а саме таким є стратегія, а зокрема стратегічне планування) повинен продовжуватись, оскільки до цього організацію змушує оточення - суспільне, юридичне, політичне, ринкове і т.п.

Наведеній малюнок представляє схему залежності окремих елементів та етапів створення стратегії.

# СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ схема зв'язків





## **V. РЕЗУЛЬТАТИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ДЛЯ ОРГАНІЗАЦІЇ**

Будь-який процес розробки і впровадження стратегії розвитку несе з собою певні результати. Вони різні в залежності від типу стратегічного плану (напр.: загальнорозвиваючі стратегії, фінансові, стратегії управління людськими ресурсами, стратегії продажу, економічного розвитку, розпорядження майном і т.д.) і типу організацій (напр., комерційні фірми, неурядові організації, одиниці територіального самоврядування). Однак для кожного типу стратегії і виду організації можна виділити декілька однакових, позитивних ефектів, серед яких:

- визначення позиції організації на ринку (в залежності від пропонованих продуктів, клієнтів, конкуренції, потенціалу для використання),
- удосконалення управління організацією,
- підйом рівня ідентифікації працівників з організацією (за умови їх участі в розробці стратегії розвитку і прийняття власних рішень),
- популяризація організації (внутрішня і зовнішня),
- визначення профілю діяльності організації,
- подання гнучкості діям (реакціям) організації у відповідь на зміни зовнішнього оточення,
- визначення позиції продукції і послуг організації (її ринкової позиції) в стосунку до оточення,
- усупільнення процесу створення, впровадження та оцінки стратегії.

## **VI. ПРОПОНОВАНИЙ ПЕРЕБІГ СТРАТЕГІЧНОЇ СЕСІЇ**

Результативність опрацьовуваної стратегії буде залежати від концентрації зусиль усіх, хто створює її і займається проблемами, що визначають найважливіші напрями розвитку та підпорядковані їм завдання. У цьому питанні слід виконати:

- планування всього процесу,
- збір вихідних даних,
- верифікацію діагностичних даних,
- розробку принципів стратегії,
- призначення стратегічного Конвенту,
- перевірка висновків діагнозу,

- аналіз стратегічних положень,
- визначення напрямів розвитку,
- визначення стратегічних цілей,
- розробка оперативних планів,
- складання графіку та бюджету для реалізації стратегії,
- затвердження документу,
- популяризація розробленої стратегії.

Після цієї частини стратегічного планування надходить час на впровадження стратегії у відповідності з визначеними завданнями, графіком та визначеним бюджетом. У процесі реалізації здійснюється моніторинг, а після закінчення кожного завдання – евальвація досягнутого. І, якщо це необхідно, модифікація основних принципів діяльності. Кожна добра стратегія повинна підлягати глобальній верифікації що два роки у стратегічних переглядах. Це так звані евальваційні сесії, котрі дають можливість оцінити і змодифікувати початкові положення стратегії в залежності від вже досягнутих результатів, а також ситуації, що змінюється в організації та навколо неї.

Таким чином, розпочатий процес підлягає постійній верифікації та розвитку, що дозволяє організації реагувати на зміну умов, в котрих вона здійснює свою діяльність.

# ПІДРУЧНИЙ СЛОВНИК СТРАТЕГІЧНИХ ПОНЯТЬ

**ДЕРЕВО ЦІЛЕЙ:** це структура пріоритетів (напрямів, просторів, стратегічних сфер) та цілей організації, побудована ієрархічно, і така, що відображує всі ці пріоритети й завдання в цілому.

**СТРАТЕГІЧНИЙ НАПРЯМ (або ПРІОРИТЕТ, ПРОСТІР, СФЕРА):** це пункт, місце, вид діяльності, ринкова позиція, якої хоче досягти організація, концентруючи свої зусилля на тій діяльності, яка дозволяє їй зайняти цю позицію або поступово до неї наближуватись; це такий вид концентрації, котрий дозволяє організації втриматись на ринку, розширити своє місце на ньому чи ввійти на нові ринки.

**МЕТА:** щось важливе для організації, чого вона хоче досягти. Це одне завдання або коло проблем, які хоче досягти чи вирішити організація. В залежності від часу розрізняють три види цілей:

- **Стратегічна (перспективна, довгочасна, загальна)** – її можна досягти мінімум за 5 років, вона досить складна для абсолютного виконання; часто її реалізація переноситься на наступні періоди;
- **середньочасна** – її можливо виконати протягом 3-5 років; служить наближенню до досягнення стратегічної цілі; інакше кажучи є частковим завданням по відношенню до стратегічної мети;
- **оперативна (короткочасна, поточна, реалізаційна, принципова, невідкладна)** - можливо досягти за три роки, однак найчастіше визначається термін на 1 рік; реальна, є частковою метою в стосунку до середньочасної мети.

Стратегічні програми: **розробляють основні принципи діяльності та окреслюють загальні цілі організації. Показують (описують) , яким способом можна наблизитися до досягнення стратегічної мети (цілей).**

**Оперативні плани:** містять детальні рішення, що стосуються виконання чи впровадження стратегічних планів у щоденній оперативній діяльності організації. Описують способи (методи) реалізації оперативної мети (цілей), а також визначають спосіб і характер діяльності організації. Їх головний елемент – це завдання для виконання. Вони також описують спосіб організації цих завдань, потрібні і використовувані потенціали, зворотні моменти (тобто показники, критерії, що вказують на зростання шансів чи загрозу у реалізації поставленої мети), їхні кошти і т.п.

**Завдання:** детально визначені директиви, що слід виконати в певний період часу, щоб в результаті реалізованої стратегії досягти стратегічних цілей організації.

**стратегія**<sup>11</sup> теорія і практика підготовки та проведення великих операцій та воєнних кампаній;

**організація**<sup>12</sup> організована група людей, що має спільну програму та мету; суспільна, партійна установа і т.д.;

---

<sup>11</sup> Словник іноземних слів і зворотів Владислава Копалінського, [www.slownik.online.pl](http://www.slownik.online.pl)

<sup>12</sup> як вище

**культура організації** – збір рис, цінностей, принципів, визначників тотожності і єднаючих чинників, що характерні для даної суспільної групи;

**план**<sup>13</sup> задум, ідея, проект, програма завдань в якійсь сфері, котрі мають бути виконані у визначений строк;

**сфера**<sup>14</sup> діапазон, простір діяльності, галузь, територія;

**моніторинг**<sup>15</sup> слідкування за кількісними та якісними змінами деяких величин;

**евальвація**<sup>16</sup> оцінка, визначення вартості.

---

<sup>13</sup> Словник іноземних слів, ПВН, Варшава 2003

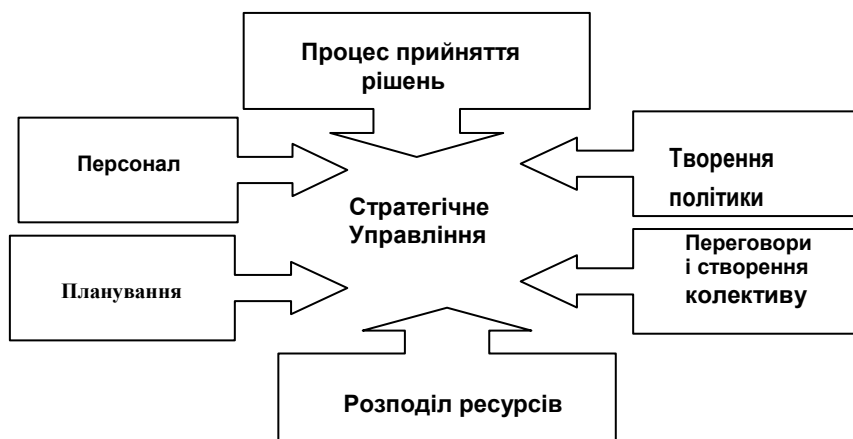
<sup>14</sup> як вище

<sup>15</sup> як вище

<sup>16</sup> як вище

## ДОДАТКИ

### Дод.1. Фактори, що обумовлюють ефективність стратегічного управління<sup>17</sup>



### ДОД.2. Показники досягнутого:

<b>Кількість</b>	Запланована вартість, якої треба досягти в даний час	(=скільки)
<b>Якість</b>	Опис: характерні риси	(= на скільки добре)
<b>також, у відповідних випадках</b>		
<b>Група призначення (target group)</b>	Споживач створеного продукту, результату, або сторона, що користується досягнутим ефектом	(= для кого)
<b>Місце</b>	Територія, на якій реалізується продукт/результат чи досягнутий ефект	(= де)
<b>Час</b>	Дата чи період, за який реалізується продукт/результат чи досягнутий ефект	(= коли)

<sup>17</sup> На підставі дидактичних матеріалів “Стратегічне управління в гміні”, підготованих Войцехом Мархлевським.