
ТЕМА 4. РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

- 4.1. Базові моделі реалізації стратегічного управління в органах влади
- 4.2. Методологія вироблення і прийняття стратегічних рішень у системі адміністративного менеджменту
- 4.3. Особливості реалізації стратегічного управління в органах влади
- 4.4. Стратегічне управління та формування програми діяльності органів державної влади в умовах євроінтеграції

***Ключові слова:** функціональна модель стратегічного управління, операціональна модель стратегічного управління, діяльнісна модель стратегічного управління, споживацька модель стратегічного управління, показники збалансованості кадрового складу організації, стратегічне мислення керівника, стадії стратегічного планування, стратегічне бачення, цілі стратегічного управління, структурні елементи стратегічного управління, стратегічний контроль, фактори впливу на стратегічне управління.*

4.1. Базові моделі реалізації стратегічного управління в органах влади

Відповідно до тематики дослідження, значну увагу потрібно приділити проведенню аналізу базових моделей реалізації стратегічного управління в органах влади.

Під моделлю реалізації стратегічного управління потрібно розуміти самодостатні методики та техніки, котрі розкривають загальну методологічну концепцію виконання висунутих керівником функціональних та організаційних цілей за допомогою оптимального використання усіх наявних ресурсів. Моделі реалізації стратегічного управління доволі часто виступають у формі організаційних й управлінських рішень, котрі спрямовані на розвиток та вдосконалення владної організації.

Моделі реалізації стратегічного управління обумовлені наявною системою пріоритетів, цілей, процедур та операцій з організації ефективної діяльності керівника стосовно процесу забезпечення роботи органу влади. Моделі стратегічного управління залежні від стратегії управління персоналом, а відповідно суворо підпорядковані процесу впровадження «генеральної стратегії». Через це особливої уваги заслуговує аналіз фундаментальної моделі організації стратегічного управління діяльністю керівника органу державної влади.

Генеральна модель стратегічного управління діяльністю керівника має два основні ступені: функціонування та розвитку організаційної структури.

Функціональна модель стратегічного управління досить часто корелюється із генеральною моделлю в напрямі забезпечення функціональних характеристик діяльності керівника. Причому функціональна модель стратегічного управління діяльністю керівника спрямована на оптимізацію діяльності персоналу органів державної влади.

У рамках дослідження функціональної моделі стратегічного управління особливої уваги заслуговує розгляд концепції І. Хентце, згідно якої проведено класифікацію окремих функціональних блоків, що є визначальними для структуризації служби управління персоналом. Методологічна цінність цієї концепції полягає у тому, що дослідником на базі чіткого визначення функцій діяльності керівника було виокремлено принципи системи управління персоналом, що розкриває сутність функціональної моделі стратегічного управління.

До таких принципів у концепції І. Хентце відносять: оптимізацію системи організації роботи (система пропозицій з великою кількістю варіантів, в межах якої здійснюється вибір найбільш раціонального варіанту системи управління персоналом для конкретної стратегії та умов управлінської ситуації); оптимальність діючої системи управління персоналом (залежно від поставленої керівником мети регулюється система управління персоналом, відповідно до чого упорядковується та спрямовується діяльність співробітників); пропорційність витрат на забезпечення системи управління за її функціями (підвищення витрат на здійснення відповідних функціональних завдань перекривається ефектом отриманих від виконання інших функцій, що безпосеред-

ньо обумовлює найбільш раціональний розподіл функцій); адекватність вкладу персоналу (при формуванні системи управління персоналом за функціями необхідно враховувати рівень підготовки персоналу, перспективи його розвитку); відповідальність (високоякісне виконання своїх функціональних зобов'язань персоналом).

Відповідно до цих принципів І. Хентце вдалося розробити структуру функціональних блоків, які визначають зміст функціональної моделі побудови стратегічного управління діяльністю керівника (табл. 4.1)

Таблиця 4.1

Функціональна модель побудови стратегічного управління діяльністю керівника

Функціональний блок	Завдання функціонального блоку
Визначення потреб у персоналі	планування якісної потреби у персоналі; вибір методів розрахунку якісної потреби у персоналі; планування кількісної потреби у персоналі.
Забезпечення персоналом	отримання та аналіз маркетингової інформації про діяльність персоналу; розробка та використання інструментарію забезпечення потреби у персоналі; відбір персоналу та його кваліфікаційна оцінка.
Розвиток персоналу	планування та реалізація кар'єри та службового переміщення; організація та проведення навчання.
Використання персоналу	визначення змісту і результатів праці на робочих місцях; виробнича соціалізація; введення персоналу, його адаптація до професійної діяльності.
Мотивація результатів праці та поведінки персоналу	управління змістом та процесом мотивації службової поведінки персоналу; управління конфліктами; використання монетарних мотиваційних систем: оплата праці персоналу; використання негрошових систем мотивації: організація груп інтересів та суспільних комунікацій, методи та стиль регламентації робочого часу.
Правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом	правове регулювання трудових відносин; статистика персоналу; інформування колективу організації з приводу кадрових питань; розробка кадрової політики.

Технологічно запровадження функціональної стратегії має здійснюватись таким чином. Перш за все, повинні бути чітко розподілені функціональні повноваження та на основі цього проведено ідентифікацію щодо визначення найбільш впливаючих на ефективність роботи органу влади. Згідно цього керівник вищого рівня мусить чітко визначити потребу у кількості персоналу, необхідного для того, аби забезпечити ефективність здійснення функціональних завдань, які покладаються на відповідний орган влади.

У другу чергу керівник мусить створити карту ресурсно-технологічного забезпечення, котра повинна містити чіткий план діяльності підрозділів, котрі будуть задіяні у виконанні тих чи інших функціональних завдань. У третю чергу потрібно створити систему критеріїв для діяльності персоналу окремих структурних підрозділів органу державної влади. Ці критерії, як відмічають дослідники, повинні включати наступні базові елементи: результативність, якість, своєчасність виконання функціональних завдань, стабільність виконання функціональних повноважень, мобільність прийняття та реалізації державно-управлінських рішень.

Врахування таких показників у межах реалізації функціональної моделі дає можливість провести чітку ідентифікацію своєчасності та рівня якості виконання покладених на управлінські кадри завдань, а відповідно й вчасно встановити ступінь перспективності розв'язання окремими структурними підрозділами проблемних моментів у роботі органу влади. Основним же пріоритетом використання функціональної моделі стратегічного управління виступає позбавлення від однакових функцій між співробітниками окремих структурних підрозділів під час виконання покладених на них завдань.

Функціональна модель стратегічного управління за таким принципом виконання повинна створити умови для забезпечення гнучкості системи управління кадрами в органі влади, інакше кажучи перетворити її на більш пристосовану до вимог організаційної структури базуючись на зміні поглядів на функціональні особливості роботи працівників. Принципово вагомим під час впровадження такої моделі стратегічного управління є в тому числі й те, що запровадження керівником вищого рівня нового завдання може коригуватись керівником нижчого рівня достатньо вільно, навіть зі змінами у процесі управління кадрами. Керівник нижчого рівня має можливість самостійно організувати проведення консультацій з власними підлеглими для того, щоб відкоригувати їх діяльність в напрямку більш ефективного виконання покладених на них завдань.

Подібний підхід має можливість виконувати роль оптимізаційного важеля у тому сенсі, що він скорочує процесуальну сторону делегування завдань, а відразу зорієнтовує працівників структурних підрозділів в бік збільшення компактності дій та підвищення їх результативності. Отже, функціональна модель стратегічного управління носить універсальний характер, а тому може використовуватись за будь-якої управлінської ситуації і майже кожним керівником стратегічного та тактичного рівнів управління.

Винятково значна роль у контексті дослідження базових моделей стратегічного управління діяльністю керівника органу державної влади належить операціональній моделі.

Операціональна модель стратегічного управління діяльністю керівника носить характер найбільш тактичної моделі, оскільки спричиняє вплив на усі аспекти існування державно-управлінської структури. Операціональна стратегія являє собою «набір правил, необхідних для прийняття управлінських рішень, якими організація керується у своїй діяльності при визначенні відносин та процедур для забезпечення діяльності організації» [10, с. 178]. Тому кожен структурний підрозділ органу державної влади повинен підготувати власні стратегії, котрі б конкретно враховували його психологічні особливості та вольові якості. Таким чином, операціональна модель створює умови для забезпечення функціональної стабільності владного органу в умовах модернізації його структурних підрозділів чи реформування. У переважній більшості подібна позиція є характерною для більшості сучасних спеціалістів, котрі дотримуються такого підходу у системі управління кадрами.

Зокрема, А. Марков доцільність запровадження цієї моделі розглядав через операціональну ефективність, яку вона має гарантувати, адже, на його думку, саме операціональність є фундаментальною стратегією розвитку організації. Отже, вченим було чітко доведено, що досягнути такої ефективності можливо лише за умови «чітко прописаної та зрозумілої стратегії, добре відлагоджених механізмів реалізації стратегії в її операціональній надбудові, де відбуваються певні зміни» [17, с. 67].

Подібний підхід до розуміння операціональної стратегії управління діяльністю керівника спрямований насамперед на підвищення ефективності органу влади через створення умов для забезпечення стабільності функціонування його структурних підрозділів. Відповідно, для того щоб забезпечити ефективність впровадження операціональної моделі стратегічного управління, керівник повинен досягнути відповідного ефекту, котрий, за твердженням Х. Метта, стає можливим через дотримання належних умов. До цих умов дослідник відносить наступні:

- ефективно налаштовану управлінську систему;
- чітко діючі канали взаємодії;
- відкритість організації до використання інноваційних ідей в управлінні;
- нехтування принципами бюрократичного управління персоналом.

Особлива роль у побудові стратегічної діяльності керівника належить діяльнісній моделі. Розвиток управлінської діяльності керівника закономірно здійснюється завдяки діяльнісній моделі стра-

тегічного управління керівника. Функціональний зміст цієї моделі зводиться до розвитку управлінського професіоналізму. Діяльна модель напряму пов'язана з управлінською діяльністю, через те що вона складається з кількох елементів: життєдіяльності окремих працівників та соціально-організованої діяльності. В основі реалізації управлінської діяльності полягає забезпечення потреб та інтересів в управлінні, що визначаються доцільністю функціонування управлінської системи. Саме така доцільність і є показовим критерієм для визначення ефективності та результативності функціонування керівника органу влади. У разі, коли керівник та керівний склад не відповідають подібній доцільності, то їх робота призводить до управлінської регресії органу влади.

Додатково. «Діяльна модель стратегічного управління діяльністю керівника спрямована передусім на розвиток: здібностей персоналу до перебудови своєї діяльності на отримання результату; здібностей персоналу створювати механізми організаційних перетворень (послідовність, інструментарій та методика використання інструментарію); здібностей персоналу досягати бажаного результату (стратегічна ситуативність)» [22, с. 44].

Діяльна модель стратегічного управління дозволяє керівнику організувати управлінській апарат у чітко встановленому напрямі. Проте однією із прогалин цієї моделі є неврахування особистісного фактора управлінців, а тому подекуди вона носить яскраво виражену технократичну модель, яка винятково спрямована на створення результату керівним складом. Саме через це доволі часто керівник, котрий використовує таку модель стратегічного управління, прагне будь-якою ціною жорстко спрямувати і підпорядкувати діяльність управлінців. Доцільність запровадження цієї моделі пояснюється, як відмічає Н. М. Власова, тим, що основне спрямування – це оптимізація процесу управлінської діяльності, котра реалізується через контролюючу та корегуючу функції керівника [8, с. 99]. Саме тому «системоутворювальний характер управлінської діяльності в організації дозволяє стверджувати: наскільки ефективна в організації управлінська діяльність, настільки є успішною і сама організація» [8, с. 111].

Діяльна модель стратегічного управління, у першу чергу, передбачає узгодження потреб керівника і підлеглого у напрямі оптимізації їх функціональної взаємодії. Така модель стратегічного управління, на відміну від всіх інших, призводить до розвитку управлінської діяльності як керівника, так і його управлінського процесу, а тому традиційно носить соціально-організований характер. Діяльна модель стратегічного управління визнається найефективнішою за умов проведення змін в управлінській структурі, а також виходу з кризових ситуацій, до яких вони можуть призвести. Подібну модель перш за все спрямовано на конструктивну діяльність керівника. Вона передбачає реконструкцію причин утруднення виконання відповідних управлінських рішень, а відтак слугує новою нормою для такої діяльності. Сутність запровадження діяльній моделі стратегічного управління, на думку Є. В. Маслова, полягає в тому, що саме завдяки їй керівник опановує механізм діяльній підходу, який дозволяє йому налагоджувати стосунки з управлінським персоналом вступаючи на його безпосередню позицію [18, с. 99].

Складові елементи діяльній моделі стратегічного управління діяльністю керівника відповідно до концепції А. Авілов зображено на Рис. 4.1.

Одним із проблемних питань при впровадженні цих двох елементів реалізації діяльній моделі виступає брак чітко визначених поведінкових норм, котрі б регулювали увесь спектр управлінських дій керівного складу органу влади. Тому рівень вирішення управлінських завдань керівником щодо персоналу органу державної влади характеризується його здатністю реалізовувати управлінські рішення. Тобто переважно йдеться про певні корективи, які здійснює керівник у процесі виконання своїх обов'язків згідно з вимогами реальної ситуації. Доволі часто у випадку, коли керівник показує свою ефективність, по суті його діяльність може зводитись тільки до єдиної риси – вміння впроваджувати стандартне управлінське рішення через корегування власної діяльності чи навіть тактичної зміни власних рішень. Отже, потрібно відмітити, що саме таке корегування й може виступати серйозною умовою забезпечення ефективності впровадження діяльній моделі стратегічного управління.

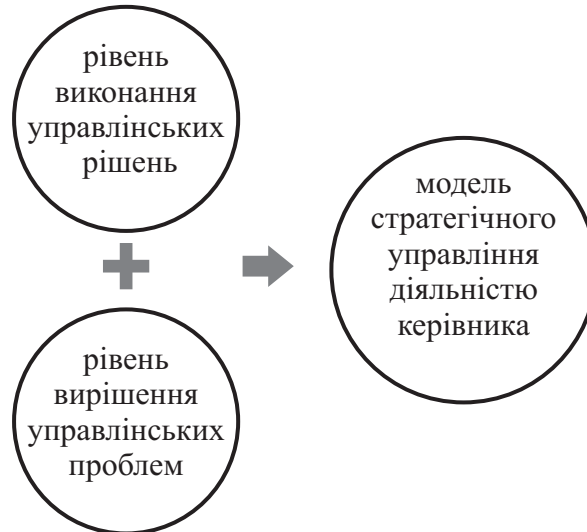


Рис. 4.1 Діяльнісна модель стратегічного управління діяльністю керівника

Головними критеріями цієї моделі скоріш за все можуть виступати наступні:

- узгодження інтересів та потреб між керівником та управлінським персоналом, що традиційно вимагає розробки відповідних засобів, принципів та механізмів роботи з кадрами;
- аналітична діяльність, котра супроводжується розробкою новітніх форм та методів роботи з кадрами у сенсі відпрацювання оптимізаційного підходу до процесу організації управлінської діяльності;
- оперативність реакції керівника з боку врахування організаційних потреб підлеглих у напрямку виконання покладених на них завдань;
- взаємодія керівника з підлеглими в процесі виконання ними певних рішень, котрі ґрунтуються на єдності їх спрямувань.

Використання діяльнісної моделі стратегічного управління, як відмічає А. П. Ємельянов, по-перше, спрямоване на вдосконалення процесу взаємодії керівника з управлінськими кадрами, а по-друге – на посилення інтеграції низки організаційних процесів у діяльності конкретного органу влади, як по вертикалі, так і по горизонталі. Виходячи з даного положення, «кожен працівник органу державної влади повинен розуміти рівень своєї задіяності у функціонуванні відповідної організаційної структури, а відтак чітко орієнтуватись в стандартах, на які має бути зорієнтована його робота» [12, с. 30].

***Додатково.** Головна складність, з якою стикається керівник, який обирає діяльнісну модель, полягає в «установленні проміжного міжфункціонального управління процесами, коли структура управління має бути перебудована з ієрархічної на матричну (процес-орієнтовану)... члени команди мають навчитись одночасно носити дві шляти, одну – функціональну, другу – командну)» [12, с. 40].*

Особливу методологічну цінність, на думку П. Дойля, складає процес-орієнтована діяльність керівника, яка базується на методології безперервного та системного покращення [11, с. 241]. Згідно з цією методологією підбираються методи та інструменти діяльності керівника, здійснюється систематичне навчання кадрів, редагуються їх функціональні обов'язки, переформатовується організаційна структура та навіть можуть в певній мірі змінюватися функції.

Діяльнісна модель стратегічного управління діяльністю керівника перебуває у тісному взаємозв'язку з моделлю корпоративних стратегій.

Під моделлю корпоративних стратегій потрібно розуміти перелік базових напрямків, цілей, стрижневих планів реалізації чи стратегій для їх досягнення, що вказані певним чином задля визначення конкретного способу, за яким організація працює або планує працювати та до якого

типу розвитку вона тяжіє. Згідно із цим, головні дії керівника зводяться до управління своїми стратегіями у визначених напрямках:

- внутрішні ресурси організації (персонал);
- зовнішнє середовище організації (громадськість, заради якої функціонує відповідна державно-управлінська структура);
- здатність керівника спільно з підлеглими формувати поточний імідж організації.

Технологічно корпоративна стратегія складається з фіксації цілей організації та класифікації поглядів на варіанти їх досягнення.

Відтак за умови реалізації моделі корпоративних стратегій важливо виходити із розуміння стратегії як процесу управління внутрішніми та зовнішніми ресурсами організації. Стратегія управління внутрішніми ресурсами передбачає розвиток навичок персоналу, інвестування у працівників кожного структурного підрозділу конкретної управлінської організації. Саме через це модель корпоративних стратегій спрямовано на забезпечення функціональності організаційної структури стратегічного управління кадрами у владних органах.

Головна ціль моделі корпоративних стратегій зводиться до створення умов для своєчасного пристосування організації до нових соціально-політичних та економічних реалій. Принципово важливо відзначити і той факт, що корпоративні стратегії досить часто спрямовані на тиражування ефективної управлінської діяльності, проте забезпечити подібний ефект достатньо складно, оскільки як вдалі, так і невдалі стратегії скопіювати керівнику доволі складно. Це обумовлено тим, що саме здібність до такого копіювання полягає у площині досвіду, а його запозичити практично не можливо, лише отримати самостійно.

Окремою моделлю стратегічного управління є модель стратегічного лідерства керівника. Результативність та функціональна спроможність органу влади закономірно визначається стратегією лідерства керівника. Ця модель визнається найефективнішою у таких адміністративних ситуаціях, коли малодосвідчені керівники бажають посісти позицію лідера. Модель стратегічного лідерства допомагає керівнику базувати свою роботу на стабільному прагненні використовувати інновації, тим самим підвищуючи рівень функціональної та організаційної ефективності функціонування органу державної влади. Керівники, які надають перевагу цій моделі, відкриті до модернізаційних пошуків оптимізувати діяльність не лише персоналу, власну, але й до зміни стратегічного вектору розвитку конкретної організаційної структури органу державної влади.

Модель стратегічного лідерства керівника у напрямі управління кадрами органів влади має бути спрямована на залучення кадрів з високим рівнем кваліфікації та творчими здібностями. Найважливішими аспектами запровадження цієї моделі є формування відповідної системи оплати праці керівних кадрів, їх стимулювання, а також створення сприятливої психологічної атмосфери й підтримки творчого підходу до роботи, постійне підвищення кваліфікації забезпечення можливостей службового і наукового зростання. Однак технологічним недоліком запровадження цієї моделі можуть виступати недооцінення фактора перепідготовки управлінських кадрів, забезпечення для них соціальних гарантій. Відповідно до цього модель стратегічного лідерства базується лише на стратегічних критеріях, які працюють на забезпечення лідерських позицій, як діяльності керівника, так і системи управління загалом, тим самим знижуючи рівень ефективності тактичних дій працівників владного органу.

Окрім цього, модель стратегічного лідерства може використовуватись керівником в межах тих управлінських органів, котрі доволі ефективно працюють, тим самим надаються відповідні управлінські послуги. Вважається, що такі структури не потребують реформування своєї структури або перегляду видів діяльності. Через це керівник владного органу, котрий не потребує змін, загалом може використовувати таку модель стратегічного управління, через те що вона у повній мірі буде відповідати певній робочій ситуації. Інакше ця модель може виявитись функціонально небезпечною і це може позначитись безпосередньо не тільки на технології керування кадрами конкретного владного органу, але й змінить стратегічні орієнтири, на яких базується діяльність керівника.

Самостійною моделлю стратегічного управління, що має перспективи на застосування, поміж інших може використовуватись модель стратегічної диференціації. Сутність цієї моделі полягає у здійсненні такої діяльності керівника, котра була б спрямована на створення умов для концент-

рації органом влади основних зусиль у декількох напрямках. Така модель є характерною перш за все для організаційних структур тих владних органів, котрі знаходяться на етапі реформування, іноді навіть доволі тривалого процесу реформування, а також суцільної модернізації. Зазначена модель доволі часто має можливість призвести до перетворення загальних пріоритетних напрямів розвитку органу влади. Наприклад, здійснення адміністративної реформи з необхідністю, може супроводжуватись використанням моделі стратегічної диференціації, через те що її метою є не тільки методологічна, а й технологічна оптимізація функціонування системи органів державної влади на відповідному етапі соціально-політичного та економічного розвитку суспільства.

Відповідно до логіки аналізу моделей стратегічного управління діяльністю керівника можна також окремо виокремити модель стратегічної стабілізації. Зазначена модель передбачає залучення, закріплення та стабілізацію персоналу. Її безпосередня спрямованість поширюється на забезпечення внутрішньоорганізаційного переміщення персоналу у разі функціональної необхідності органу державної влади. Складовими елементами цієї моделі виступають: перепідготовка кадрів та надання їм належних соціальних гарантій.

Введення моделі стратегічної стабілізації вірогідно може пов'язуватись з необхідністю реалізації «стратегії скорочення масштабів діяльності керівника, коли відбувається своєрідне дезінвестування, коли орган державної влади перебуває у стані реформування і коли потрібно провести «санацію», позбутись застарілого персоналу» [13, с. 24]. Відповідно до цього, функціональний зміст реалізації цієї моделі зводиться до масових звільнень персоналу і допомозі з працевлаштуванням, стимулюванні дострокового виходу на пенсію, збереження найбільш цінної частини персоналу, перекваліфікації працівників. Керівник, який запроваджує модель стратегічної стабілізації у діяльності органу державної влади, практично не здійснює набору нового управлінського персоналу, що подекуди може виявитись і небезпечним та обумовлює потребу підвищення його кваліфікаційного рівня.

Однак керівник стратегічного рівня управління, запроваджуючи модель стратегічної стабілізації, особливу увагу має приділяти тому, аби забезпечити певну корелятивність у діяльності структурних підрозділів органу державної влади. Це пов'язано із тим, що ця модель має певні функціональні виклики, оскільки вона може призводити до того, що окремі підрозділи органу державної влади можуть розвиватись мобільніше, функціонувати ефективніше, тоді як інші підрозділи ледь встигатимуть за ними. Це може призвести до певної функціональної та організаційної дисбалансованості у діяльності органу державної влади. З огляду на це, доцільно чітко класифікувати основні рівні реалізації моделі стратегічної стабілізації. До таких рівнів слід віднести такі три види стратегій, які можуть запроваджуватись до певної управлінської ситуації: наступальна, власне стабілізаційна, стратегія виживання.

Наступальна стратегія характеризує діяльність керівника, спрямовану на досягнення результату будь-якою ціною, вона носить яскраво виражений технократичний характер, а тому у більшості випадків вона гарантує максимальну результативність. Запровадження наступальної стратегії вимагає від керівника вміння здійснювати свої функціональні повноваження у складних умовах, здатність запроваджувати нетрадиційні методи діяльності та прийняття державно-управлінських рішень. Здебільшого керівник, який використовує таку методику діяльності, виступає як системний реформатор.

Власне стабілізаційна стратегія спрямована на забезпечення функціональної збалансованості у діяльності органу державної влади. Керівник, який запроваджує відповідну стратегію, характеризується як обережний менеджер-адміністратор, який є прихильником традиційних методів діяльності.

Стратегія виживання передбачає скорочення чисельності персоналу, а відтак це може супроводжуватись зменшенням кількості функціональних повноважень структурних підрозділів. Керівник, який запроваджує стратегію виживання, як правило, поєднує у собі жорсткі інноваційні та адміністративно-регламентаційні здібності, він здатний піти на радикальні кроки у реалізації стратегії розвитку організаційної структури. На нашу думку, необхідним структурним елементом моделі стратегічної стабілізації виступає також управлінська стратегія. Під нею доцільно розуміти набір правил, прийомів та процедур, необхідних для прийняття державно-управлінсь-

ких рішень, якими керується керівник у своїй діяльності при формуванні системи професійних відносин з управлінським персоналом.

Стратегічної стабілізації керівнику не вдається досягнути, якщо він не буде спроможний розробляти та запроваджувати ресурсну стратегію. Тому керівник органу державної влади у своїй діяльності має жорстко керуватись чітко регламентованими правилами прийняття державно-управлінських рішень щодо чіткого розподілу управлінського ресурсу за напрямками функціонування державно-управлінської структури.

Окремою моделлю стратегічного управління діяльністю керівника є споживацька модель. Запровадження споживацької моделі стратегічного управління у діяльності керівника передбачає реалізацію спільних інтересів між керівником та управлінським персоналом у процесі реалізації функціональних повноважень за умови, коли між ними не існує спільних цілей та цінностей. Отже, керівник використовує персонал на власну користь, аби він працював на реалізацію його інтересів, а персонал, у свою чергу, використовує таку можливість для задоволення власних потреб.

Споживацька модель у системі стратегічного управління персоналом характеризується кризою з одного боку, високою плинністю персоналу через невдоволення своєю роботою, з другого – зберігається основний склад персоналу переважно пенсійного та передпенсійного віку. У результаті цього притік кваліфікованого персоналу знижується, зокрема має місце прихована плинність кадрів, що позначається на показниках їх неповної зайнятості та в низькій результативності. Водночас важливими характеристиками результативності споживацької моделі є сумнісність персоналу, мінімізованість ініціативності щодо запровадження новітніх технологій діяльності, імітація лояльності, підприємливість та активність, спрямовані на досягнення власних цілей (табл. 4.2.).

Таблиця 4.2

Особливості споживацької моделі у системі стратегічного управління персоналом

Основне гасло керівника	«Для роботи необхідні різні люди. «Виходячи із цього, керівник спирається виключно на наявний потенціал управлінського персоналу, максимально використовуючи його на тих посадах, які не потребують запровадження інноваційних підходів» [30, с. 127].
Основний мотиваційний прийом	«Надання відповідних соціальних гарантій, винагород, дотримання певних формальних критеріїв» [30, с. 127].
Основна функціональна мета	«Зводиться до кадрового контролю за виконанням персоналом посадових інструкцій. При цьому «планування персоналу носить стихійний характер, оскільки набір співробітників відбувається за формальними критеріями, ... відсутнє планування кар'єри, кадровий резерв, ставка робиться на залучення керівників ззовні» [30, с. 128].

Одним із недоліків споживацької моделі є нехтування принципами корпоративної культури, що позначається на умовності взаємної відповідальності та формальності етичних стандартів. Отже, така модель не дозволяє досягнути певної єдності в інтересах та конгломеративності у відносинах між керівником та управлінським персоналом. Відповідно до цього стратегічна діяльність керівника органу державної влади щодо управління його персоналом має бути побудована на паритетних засадах, а відтак обумовлює запровадження партнерської моделі діяльності керівника.

Партнерська модель передбачає налагодження взаємовигідних партнерських відносин між керівником органу державної влади та його персоналом, в результаті чого відбувається узгодження цілей та цінностей між ними, професійний розвиток персоналу забезпечується організаційною структурою, відповідно до чого відбувається розвиток організації.

Партнерська модель характеризується відносною нестабільністю: плинністю кадрів, що пояснюється різкими змінами в стратегії розвитку організації і кадровій політиці: з одного боку, співробітник перестає відповідати зростаючим вимогам; з другого боку, потенціал співробітника значно вищий, ніж зміст діяльності і посада, яку він обіймає... кадрова ротація носить стихійний характер, плинність кадрів мінімізована, кадровий склад незбалансований за окремими показниками (вік, кваліфікація). Виходячи з цього, основними функціональними характеристиками цієї моделі виступають: активна участь персоналу у професійній діяльності, реалізація нових кадрових методик та технологій; нормативна і мотивована лояльність у ставленні до персоналу; відповідальність і організованість персоналу; спрямованість персоналу на власний професійний саморозвиток.

Основними принципами партнерської моделі виступає вибірковість та раціональність, що безпосередньо проявляється у прихильності керівника до розвитку потенціалу ініціативних працівників. Основною функцією моделі виступає моніторинг персоналу, формування мотиваційного та психологічного клімату в колективі, адресне планування персоналу, відбір, оцінка й просування персоналу здійснюються на основі компетентності та прагнення до саморозвитку в професійній діяльності за допомогою об'єктивних критеріїв, формування кадрового резерву відбувається вибірково.

***Додатково.** Запровадження партнерської моделі стратегічного управління, на думку С. Крейна, спрямоване на запровадження новацій та інтенсифікації розвитку організаційної структури. Досить часто функціональною характеристикою такої моделі може виступати підвищення рівня керованості організаційної структури та збільшення чисельності управлінського персоналу.*

У контексті реалізації стратегічної діяльності керівника важлива роль належить індифікативній моделі. Відповідно до цієї моделі відносини між керівником та персоналом у межах організації базуються на однакових цілях та цінностях. Саме тому запровадження індифікативної моделі у діяльності керівника є однією із найважливіших, оскільки вона спрямована на розвиток управлінського потенціалу організації, а відтак організація набуває певної функціональної динаміки лише у разі професійного розвитку управлінського персоналу.

Одним із недоліків запровадження цієї моделі можуть виступати ситуації, коли керівник та управлінський персонал не розуміють спільності цілей та інтересів, оскільки вони керуються лише ситуативними інтересами, а відтак розвиток організації та управлінського персоналу відбувається цілком автономізовано. Саме тому особливістю такої моделі є деструктивний характер відносин між керівником та управлінським персоналом, коли одні та інші цілеспрямовано підривають репутацію один одного. Тобто, принципово важливо, щоб керівник визначав ефективність такої моделі за наступними індикаторами: характеристика персоналу в межах певної управлінської ситуації; принципи кадрової політики щодо мотивації, винагороди, розвитку персоналу, організації кадрової роботи; специфіка технологій управлінської діяльності, які застосовуються у роботі з кадрами; особливості корпоративної культури.

За умови запровадження індифікативної моделі кадрова ситуація характеризується стабільністю, плинність персоналу мінімальна і пов'язана з об'єктивними умовами плинності кадрів носить впорядкований характер, що супроводжується планомірним відтворенням кадрового потенціалу організацій (рис. 4.2).

Головним пріоритетом запровадження цієї моделі виступає розвиток особистісного і професійного потенціалу персоналу. Відповідно до цього основною функцією керівника, згідно з цією моделлю, є делегування повноважень і відповідальності, що дозволяє здійснювати стратегічне планування персоналу.

Саме індифікативна модель стратегічного управління у діяльності керівника спрямована на забезпечення відбору співробітників на основі їх ціннісних орієнтацій і особового потенціалу. Загалом індифікативна модель спрямована на забезпечення професійного розвитку і посадово-просування персоналу відповідно до практики заміщення посад зі складу кадрового резерву.

Відтак така модель гарантує дотримання високих етичних стандартів формування корпоративної культури, що з необхідністю локально поширюється на організаційну структуру загалом.

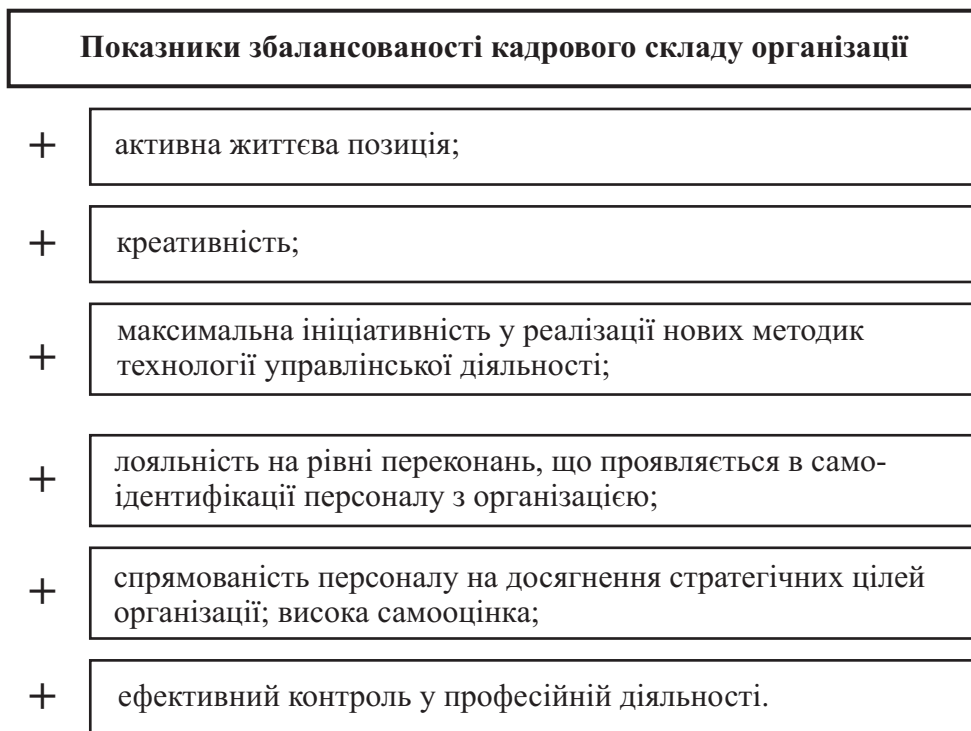


Рис. 4.2 Характеристика індикативної моделі стратегічного управління

Таким чином, важливим показником ефективності запровадження моделей стратегічного управління є переваги, які отримує керівник в організації управлінської діяльності від вибору окремого варіанту стратегії. Залежно від варіанту моделі стратегічної діяльності, яку обирає керівник, вибудовуються напрями роботи з управлінським персоналом. Кожна з таких моделей обирається керівником індивідуально, але у чистому вигляді вона функціонувати не може, а тому завжди носить синтезований характер, включає декілька варіантів моделей стратегічного управління, кожен із яких визначається організаційними потребам та ситуативними умовами функціонування органу державної влади. Вибір таких варіантів традиційно визначається стратегічним мисленням керівника, яке є важливим складовим елементом його стратегічної діяльності.

4.2. Методологія вироблення і прийняття стратегічних рішень у системі адміністративного менеджменту

Стратегічне мислення, яке характеризує здатність керівника накопичувати стратегічні знання, являє собою чи не єдиний спосіб формального та реального прогнозування розвитку органу державної влади. Тобто стратегічне мислення керівника складає основу прийняття державно-управлінських рішень, сприяє зниженню ризику при прийнятті таких рішень, тим самим допомагає усвідомити єдність загальної мети в межах певної організаційної структури.

Аналізуючи сутність стратегічного мислення керівника, доцільно виходити із розуміння функціональної сутності стратегії. Під останньою традиційно розуміється інтегрований набір заходів, необхідних для розвитку організаційної діяльності керівника. Аби розробити такі інтегровані заходи, керівник повинен володіти стратегічною методологією розуміння проблеми. З цією метою керівник має сформулювати системний підхід до розроблення та реалізації стратегії, адже саме це і виступає важливим засобом прийняття стратегічного рішення. Його ефективність визначається критерієм реакції на неочікувану можливість зіштовхнутись з проблемною ситуацією.

Стратегічне мислення керівника – це така його методологічна здібність, яка може виступати своєрідним функціональним планом, відповідно до якого спрямовується діяльність організаційної структури. Загалом стратегічне мислення завжди спрямоване на забезпечення відповідних організаційних змін у структурі. Відтак, стратегічне мислення керівника є результатом ефективної системи навчання та розвитку комунікативних здібностей (рис. 4.3.).

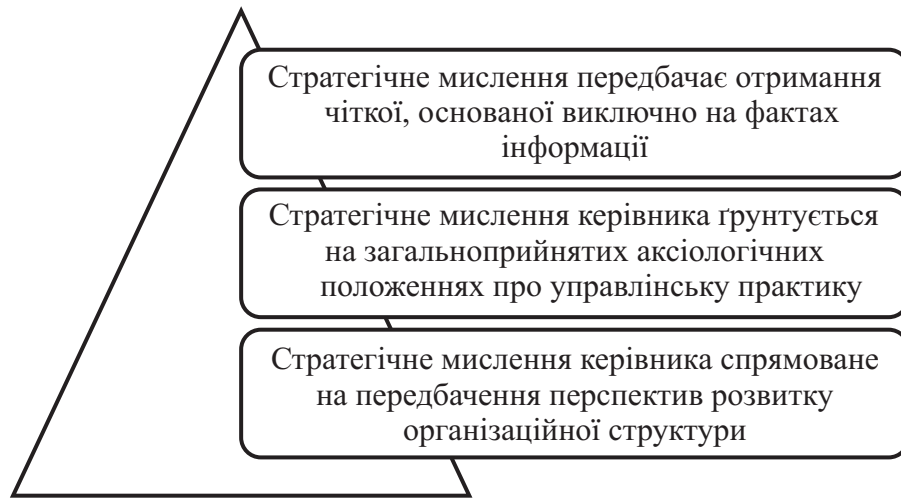


Рис. 4.3. Правила стратегічного мислення.

Важливою проблемою, з якою стикається керівник органу влади в процесі реалізації своїх функціональних повноважень, є розробка та реалізація технології стратегічного управління, яка з необхідністю має супроводжуватися стратегічним мисленням. Секрет стратегічного управління – в наявності відповідного мислення, що дозволяє: здійснювати стратегічне бачення перспектив діяльності; ухвалювати стратегічні рішення (на основі аналізу); «бачити» взаємозв'язки стратегії і політики і управляти ними. Відтак стратегічне мислення базується на розвинених здібностях рефлексій, навичках набутих емпіричним шляхом (у процесі управлінської практики) або на спеціальних заняттях (організаційною діяльністю, розумових іграх) [32].

Особливу увагу в даному контексті слід звернути на той факт, що саме стратегічне мислення забезпечує повноту розуміння методології державно-управлінських проблем та технологію їх вирішення. Це пов'язано з тим, що абстрактність, яка властива стратегічному управлінню, ускладнює його розуміння, а відтак і належне здійснення. З цією метою, аби забезпечити реалізацію стратегічного управління, керівник має володіти практикою стратегічного міркування.

***Додатково.** Стратегічне мислення спрямоване на досягнення стратегічних цілей розвитку організації. Тобто стратегічне мислення керівника є арсеналом стратегічних засобів (соціально-психологічні, організаційні технології, методи, методики та прийоми) управління діяльністю персоналу організації щодо спрямування його на досягнення стратегічної мети.*

Для розуміння стратегічного мислення доцільно виходити з його стратегічного механізму регулювання процесу прийняття та реалізації управлінських рішень (оформлених у вигляді стратегій, концепцій, пріоритетів). Відповідно до цього стратегічне мислення керівника базується на розробці альтернативних моделей розвитку організаційної структури, які мають вибудовувати чіткі пріоритети «від минулого через теперішнє до майбутнього» [3].

Стратегічне мислення керівника спрямоване на формування нового парадигмального підходу до системи управління персоналом. Такий підхід, на думку німецьких вчених, має базуватись на розробці та запровадженні нової управлінської парадигми. Основними аспектами такої парадигми виступають положення: управління персоналом має здійснюватися, виходячи зі стратегічних завдань організації, а не бути лише засобом, що реагує на проблеми, які вини-

кають у процесі адміністративної практики; людина – найважливіший ресурс організації, а не засіб її функціонування; функції управління персоналом є основним завданням менеджменту організації [9, с. 93].

Аналізуючи специфіку стратегічного мислення сучасного керівника органу влади, доцільно виходити із того, що таке мислення передусім має носити прагматичний характер. Це, зокрема, пов'язується із тим, що стратегічне управління персоналом являє собою програмний спосіб мислення і управління, що забезпечує узгодження цілей, можливості організації та інтересів її персоналу. Відповідно до цього, саме стратегічне мислення керівника визначає «генеральний курс розвитку організаційної структури», сприяючи тим самим підвищенню мотивації, зацікавленості всього персоналу у його реалізації. Це свідчить про те, що стратегічне мислення є основою розробки та реалізації стратегічної діяльності керівника.

Процес організації останньої включає не лише програми розвитку, але і ухвалення, і виконання рішень, розрахованих на перспективу. Тобто стратегічне мислення керівника носить функціональний характер, оскільки спрямоване на розробку комплексу заходів визначення пріоритетності цілей і динаміки розвитку організаційної структури, своєчасності запровадження дій, передбачення, аналізу наслідків таких дій.

Виходячи із цього, основним критерієм стратегічного мислення керівника органу влади має бути чітка орієнтація на реалізацію стратегічних пріоритетів у довгостроковій перспективі. Це свідчить про те, що стратегічне мислення завжди зорієнтоване на реалізацію стратегічного планування. Методологічна єдність стратегічного мислення та стратегічного планування чітко простежується через основні стадії реалізації останнього (табл. 4.3).

Таблиця 4.3

Основні стадії стратегічного планування

(а)	планування, яке засноване на прогнозуванні (розширення тимчасового горизонту планування; виявлення неточностей в прогнозах; розробка і застосування оптимізаційних методів прогнозування (трендовий аналіз, регресійний аналіз, моделі стимуляції);
(б)	зовнішньо орієнтоване планування (плани, які базуються на стратегічному мисленні, відрізняються від статичних планів тим, що розподіл ресурсів здійснюється динамічно, відповідно до чого керівник шукає нової можливості переміщення в портфельній матриці у вигіднішу позицію шляхом набуття нових здібностей, що відповідає потребам організаційної структури);
(в)	безпосереднє стратегічне управління (результатом стратегічного управління є поєднання стратегічного планування та тактичного (щоденного) управління у єдиний чітко узгоджений процес, що є невід'ємною складовою прийняття ефективних державно-управлінських рішень).

Аналізуючи специфіку стратегічного мислення сучасного керівника органу влади, слід виходити із основних гносеологічних прийомів, які визначають відповідні типи прийняття керівником стратегічних рішень. До таких прийомів слід віднести:

1) можливість керівника сформулювати власну концептуальну систему, яка б дозволяла чітко класифікувати типи стратегічних завдань, що перед ним постають у процесі управлінської діяльності (стратегічні завдання визначають тип розвитку організаційної структури);

2) здатність керівника чітко узгоджувати стратегічні та тактичні завдання у процесі професійної діяльності, аби розробити альтернативні варіанти управлінських рішень;

3) спроможність керівника розробляти стратегічні методики подолання кризових ситуацій у сучасних умовах соціально-політичного та економічного розвитку;

4) утвердження керівником стратегічної системи мотивації, відповідно до реалізації стратегічних принципів розвитку організаційної структури.

Відтак, наведені вище гносеологічні прийоми керівника щодо прийняття управлінських рішень є важливою складовою динамізації процесу реалізації стратегії. Це свідчить про те, що ефективна діяльність керівника передусім має бути спрямована на розвиток стратегічного мислення.

Додатково. Стратегічне мислення керівника мусить бути спрямоване на формування його стратегічного бачення, яке виникає лише за умови спроможності керівника співставити мету та результат організаційної діяльності з логікою організаційно управлінського мислення. Таке стратегічне бачення з позиції класиків теорії стратегічного управління дозволяє моделювати систему діяльності (будувати статичну і динамічну складові стратегії), що здебільшого і визначає її успіх.

Управлінець будь-якого рівня ієрархії повинен мати, як мінімум, два погляди на управлінську діяльність: конкретно на ситуацію, що склалася, і з позицій більш загального рівня. Це дозволяє змоделювати процеси на макрорівні з подальшим доповненням такого бачення конкретними знаннями. Виникає перехід між стратегічним і тактичним баченням, що дозволяє виключити руйнування різномасштабних систем діяльності, вбудованих один в одного. Завдяки цьому і відбувається перебудова мислення керівника із тактичного на стратегічний рівень, що позначається на оцінці та ставленні керівника до певних подій чи конкретних управлінських ситуацій.

Стратегічне бачення доцільно розглядати як один із важливих структурних елементів реалізації стратегічного мислення, який забезпечує розробку та реалізацію окремих управлінських стратегій. У такий спосіб стратегічне бачення керівника органу державної влади: визначає перспективні напрями його розвитку; забезпечує формування технологій, методів, способів, прийомів стратегічної діяльності персоналу; є динамічною моделлю систематизації діяльності персоналу, відповідно до внутрішніх організаційних потреб та вимог зовнішньоорганізаційного розвитку.

4.3. Особливості реалізації стратегічного управління в органах влади

Стратегічне управління є важливим теоретичним та практико-прикладним інструментом прийняття управлінських рішень керівником. Відповідно до цього його основною метою є забезпечити нововведення в організаційній структурі у такий спосіб, аби вони гарантували її розвиток. Виходячи із цього, стратегічне управління як засіб розвитку діяльності сучасного керівника органу влади має відповідати наступним цілям (рис. 4.4).

Особливо цікавий підхід до розуміння стратегічного управління як засобу розвитку діяльності сучасного керівника органу влади запропоновано В. Кноррігом [15]. На його думку, стратегічне управління являє собою динамічну сукупність п'яти взаємопов'язаних між собою управлінських процесів, між якими існує стійкий зворотний зв'язок, що й гарантує розвиток діяльності сучасного керівника органу державної влади. Структура стратегічного управління, розроблена дослідником, стосувалась діяльності керівника бізнес-сектора. Адаптуючи цю структуру до діяльності керівника органу державної влади, можемо констатувати наступне: стратегічне управління складається з таких структурних елементів, які гарантують розвиток діяльності керівника. До таких елементів належать:

- 1) аналіз середовища;
- 2) визначення цілей функціонування органу державної влади;
- 3) вибір стратегії функціонування органу державної влади та його управлінського персоналу зокрема;
- 4) реалізація стратегії функціонування органу державної влади;
- 5) оцінка та контроль реалізації стратегії діяльності керівника.

Проаналізуємо кожен із цих структурних елементів.

1) Аналіз середовища є важливим структурним елементом процесу організації стратегічного управління, в межах якого визначаються базові цілі органу державної влади загалом, розробляється стратегія поведінки персоналу, яка спрямована на забезпечення його функціональної

мети. Аналіз середовища у цьому контексті включає мобільну реакцію керівника на умови, фактори, а також і виклики не лише державного управління, але й соціально-економічного та політичного розвитку суспільства. У такому контексті стратегічне управління має забезпечити збалансованість діяльності керівника відповідно до умов розвитку суспільства. Якщо такої збалансованості досягнути не вдасться, орган державної влади може перейти у стан адміністративно-функціональної стагнації. Аналіз середовища, як складовий елемент стратегічного управління включає такі основні параметри: макросередовище; безпосереднє середовище; внутрішня сфера організації.



Рис. 4.4 Цілі стратегічного управління

***Додатково.** «Аналіз макросередовища є важливою складовою стратегічного управління як засобу розвитку діяльності керівника органу державної влади, оскільки включає вивчення різних форм зовнішнього впливу на функціонування відповідної державно-управлінської структури. До таких форм впливу належать: економіка, правове регулювання та управління, політичні процеси, природне середовище і ресурси, соціально культурні фактори розвитку суспільства, науково-технічний і технологічний розвиток суспільства, комунікативні інфраструктури» [2, с. 76].*

У ролі середовища виступає управлінський персонал та його безпосередній зв'язок з громадянами у процесі надання ним відповідних державно-управлінських послуг. У свою чергу, аналіз внутрішнього середовища спрямований на чітке формулювання як мети та спрямованості органу державної влади, так і здатності персоналу забезпечувати реалізацію цієї мети та відповідати стратегічній спрямованості державно-управлінської структури. Традиційно аналіз внутрішнього середовища здійснюється за такими основними напрямками: персонал організації, його потенціал, кваліфікація, інтереси та ідеологічні переконання; організація управління; надання послуг громадянам; маркетинг; організаційна культура.

Відповідно до цього стратегічне управління як засіб розвитку діяльності сучасного керівника органу державної влади, в першу чергу, спрямоване на встановлення балансу інтересів керівник-персонал-суспільство. Така тріада є методологічно виправданою лише в тому випадку, якщо вона гарантує баланс інтересів не лише на рівні керівник – персонал, але й на рівні збалансованості інтересів різних соціальних інститутів, від яких напряму залежить спрямованість відповідного органу державної влади, а відтак характер, зміст та спрямованість діяльності безпосереднього

його керівника. У такому контексті стратегічне управління спрямоване на гарантування такого балансу інтересів, який би визначав перспективи розвитку організації, а головне – забезпечував її цільову орієнтацію.

2) Визначення цілей функціонування органу державної влади. Отже, слід говорити про стратегічне управління як засіб розвитку діяльності керівника органу державної влади лише у контексті чіткого формулювання цілей його діяльності, шляхом формулювання довгострокових та короткострокових цілей.

3) Вибір стратегії функціонування органу державної влади та його управлінського персоналу зокрема. Вибір стратегії функціонування органу державної влади залежить від конкретної управлінської ситуації, а саме можливості управлінського потенціалу відповідати новим викликам часу, його здатність сформувати ефективність традиції у сфері прийняття стратегічних рішень.

4) Реалізація стратегії функціонування органу державної влади. Реалізація стратегії являє собою традиційну діяльність керівника щодо реалізації відповідного плану. Однак, на думку Е. М. Барті, не завжди наявність стратегії свідчить про реалізацію стратегічного управління як одного з варіантів розвитку діяльності сучасного керівника [4].

Стратегічне управління відіграє важливу роль у розвитку діяльності керівника, оскільки саме йому належить здатність не лише розробляти та реалізовувати відповідну стратегію, а також і здійснювати контроль за персоналом на предмет його спроможності реалізувати відповідну стадію виконання стратегії.

5) Оцінка та контроль реалізації стратегії діяльності керівника. Реалізація стратегії створює всі необхідні умови для розвитку діяльності керівника, якщо вона вибрана правильно, то вона гарантуватиме результативність його діяльності. У результаті цього діяльність керівника може призводити до зміни внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування державно-управлінської структури. Тому важлива роль належить організації системи контролю за реалізацією відповідної стратегії за критерієм того, наскільки вона є результативною не лише для діяльності керівника, але і всієї організаційної структури.

Виходячи із цього, слід відзначити, що важливою складовою стратегічного управління як за собою розвитку діяльності керівника органу державної влади є стратегічний контроль. Його основною метою є виявлення ефективності чи неефективності реалізації стратегії, саме того, наскільки вона сприяє досягненню поставлених цілей. Саме тому здійснення стратегічного контролю керівником органу влади має відповідати наступним критеріям: інформація повинна надходити своєчасно, аби забезпечувати коригування стратегії діяльності персоналу; інформація повинна містити правильні дані, щодо змісту контрольованих процесів; інформація про стратегічний контроль керівником за діяльністю персоналу повинна бути чітко регламентована часом [24, с. 63].

Стратегічний контроль як один із рівнів стратегічного управління сприяє розвитку діяльності керівника органу державної влади. У цьому плані він спрямований на досягнення відповідних показників, за якими має здійснюватись оцінка результативності реалізації відповідної стратегії. До таких показників традиційно відносять:

- показники ефективності;
- показники організації діяльності персоналу;
- показники, що характеризують стан зовнішнього середовища;
- показники, що характеризують внутрішньо-організаційні процеси.

Загалом, слід відзначити, що саме від стратегічного контролю на пряму залежить оцінка ефективності чи неефективності реалізації відповідної стратегії керівником. Це безпосередньо пов'язується із тим, наскільки показники стратегічного контролю співвідносяться з структурою інтересів персоналу органу державної влади. Підтвердженням цього є те, що стратегічне управління лише у тому випадку може слугувати засобом розвитку діяльності керівника органу державної влади, якщо воно розробляється і реалізується на основі балансу інтересів суспільства-державно-управлінського персоналу – стратегічної лінії керівництва органу державної влади.

Важливою складовою при реалізації стратегічного контролю також є створення чіткої технології виміру параметрів контролю керівником за діяльністю персоналу в органах державної влади.

У цьому плані важлива роль належить виміру стану організаційної структури органу державної влади за умови відсутності стратегії та за умови її розроблення та функціонування. Здебільшого тут йдеться про чітку ідентифікацію параметрів діяльності структурних підрозділів органів державної влади щодо розробки стратегії та щодо впливу цієї стратегії. Тут важливе значення має так званий бюрократичний підхід реалізації стратегічного контролю. Його сутність полягає у встановленні чітких процедур і правил контролю за дотриманням встановлених процедур і правил.

Відповідно до цього важлива роль належить виміру та відстеженню стану параметрів організації діяльності керівника, що базується на встановленні норм відносин та систем цінностей в організації. У такий спосіб контроль перетворюється на абсолютизовану мету реалізації стратегічного управління, відповідно до чого персонал контролює результати власної діяльності та безпосередньої діяльності керівника з позиції реалізації стратегічної мети функціонування організації.

При здійсненні стратегічного контролю також слід виходити із того, що він забезпечує порівняльну оцінку прийнятих рішень та їх коригування відповідно до критеріїв реалізації певної організаційної стратегії. Тому стратегічний контроль виступає методологічним засобом розвитку діяльності керівника органу державної влади, оскільки визначає реальний стан організації за умови прийняття відповідних управлінських рішень. Якщо такий стан буде визначено як негативний, то керівник органу державної влади вимушений буде змінити параметри контролю, навіть якщо вони будуть суперечити тактичним цілям діяльності персоналу, а значить, скоригувати загальну стратегію функціонування державно-управлінської структури. Досить часто таке коригування може зачіпати як зміну технології функціонування персоналу державно-управлінської структури, так і зміну стратегічних цілей органу влади в цілому.

Тобто стратегічний контроль є однією з форм реалізації стратегічного управління, яка забезпечує розвиток діяльності керівника за відповідною схемою. «Сутність застосування такої схеми з позицій американського дослідника Дж. Пера зводиться до системного перегляду керівником параметрів контролю за діяльністю персоналу з тією метою, щоб забезпечити відповідність методів контролю певним цілям, які лежать в основі реалізації відповідної стратегії» [23].

Завдяки цьому у керівника з'являється можливість системно виявляти протиріччя у взаємодії керівник – персонал у процесі реалізації окремої організаційної стратегії, а відтак, здійснювати постійне коригування параметрів стратегічного контролю. Отже, «якщо параметри контролю дозволяють виявити відповідні протиріччя і ці протиріччя стосуються реалізації певної організаційної стратегії, то керівник конче вимушений коригувати цілі такої стратегії, аби у певний спосіб забезпечити досягнення сформульованої попередньої мети. Якщо шлях реалізації стратегії утруднюється, то керівник вимушений працювати над розробкою такої структури діяльності, яка б сприяла оптимізації системи мотивації персоналу, підвищенню його кваліфікації, вдосконаленню внутрішньоорганізаційних відносин» [23].

Аналізуючи специфіку реалізації стратегічного контролю як засіб розвитку діяльності сучасного керівника органу державної влади особливу увагу доцільно приділити концепції американського вченого Е. Рюлі. На думку якого, «реалізація стратегічного контролю має дуже велике значення для організації діяльності персоналу органу державної влади, оскільки неправильно організована робота по контролю може створювати труднощі в його роботі організації і навіть завдавати йому шкоди. До можливих негативних проявів стратегічного контролю вчений відносить: підміну цілей організації параметрами контролю в результаті чого, співробітники починають орієнтувати свою діяльність на ті показники, за якими їх контролюють; надмірний контроль з боку керівника за діяльністю персоналу; перевантаження персоналу інформацією, яка поширюється з метою реалізації відповідних форм контролю» [28, с. 101].

Аналізуючи стратегічне управління як засіб розвитку діяльності керівника, слід відзначити, що його реалізація, в першу чергу, залежить від низки факторів, які і визначають специфіку типу такого управління. Стратегічна діяльність керівника у цьому плані виявляється особливо залежною від таких факторів через те, що йому необхідно розробляти та реалізовувати такі адаптивні методики, які дозволяють постійно корелювати свою стратегію відповідно до нових умов розвитку системи державного управління (табл. 4.4).

Фактори впливу на специфіку стратегічного управління

економічні фактори	темпи інфляції, рівень зайнятості
політичні фактори	вплив політичних партій, нормативні документи органів державної влади
ринкові фактори	зміна демографічних умов, показники економічного розвитку
технологічні фактори	зміна та розвиток науково-технічного прогресу
екологічні фактори	поява нових екологічних проблем, які зобов'язаний враховувати керівник
соціальні фактори	рівень зайнятості, рівень безробіття; зміна соціальних установок
міжнародні фактори	вплив сучасних інтеграційних та глобалізаційних процесів

Вивчення внутрішньої методології цих факторів та їх врахування у процесі розробки та запровадження відповідної управлінської стратегії відіграє особливо важливу роль у стратегічній діяльності керівника. Діагностування цих факторів та їх врахування у процесі побудови управлінської стратегії являє собою методику управлінського обстеження.

Методика управлінського обстеження передусім спрямована на «методичну оцінку функціональних зон організації, основним її призначенням є виявлення стратегічно сильних та слабких сторін» [6, с. 84]. Важливими складовими елементами цієї методики можуть виступати: визначення рівня професіоналізму персоналу, який працює у конкретній державно-управлінській структурі; ідентифікація різноманітності професійних якостей, якими володіє персонал організації; вивчення демографічної статистики організації; вивчення досвідних надбань персоналу організації; ідентифікація спроможності персоналу надавати ефективні державно-управлінські послуги; обстеження здатності персоналу просувати стратегічну мету конкретного органу державної влади.

Ця методика може виступати стратегічною операцією, яка забезпечує довготривалий розвиток організації і спрямування її на реалізацію альтернативних стратегій. При цьому слід відзначити, що методика посилює управлінський потенціал організації, активізуючи його мотиваційні цілі. Це, на нашу думку, свідчить про те, що «якщо організація володіє кваліфікованим персоналом і керівниками з добре мотивованими цілями, вона завжди виявлятиметься спроможною розробляти та реалізовувати альтернативні стратегії... у протилежному випадку відповідна державно-управлінська структура буде пробуксовувати» [20, с. 78].

Відтак, запровадження методики управлінського обстеження є важливою складовою розвитку діяльності керівника і спрямування її на оптимізацію діяльності відповідного органу державної влади.

Стратегічне управління спрямоване на забезпечення стратегічної позиції керівника в межах організації, що сприятиме стратегічному розвитку такої організації в умовах змін. Виходячи із цього, основним стратегічним завданням керівника є забезпечити проведення стратегічних змін в організації, створити організаційну архітектуру, яка сприяє таким змінам, підібрати та підготувати кадри, здатні провести стратегічні зміни.

Додатково. Основним критерієм реалізації стратегічного управління керівником є його результативність. Основні елементи, які визначають результативність такої діяльності керівника, можна представити у формі логічного взаємозв'язку, складовими якого виступають: діагностування (оцінка) – прогнозування (прогноз) – стратегія – стратегічний план – програми – проекти – оцінка результатів.

На думку С. Шекні, основним змістовним результатом стратегічного управління керівника є його стратегічний потенціал (управлінський персонал) та організаційна структура (предмет його діяльності).

Якщо ж виходити із розуміння функціонального характеру стратегічного управління як засобу розвитку діяльності керівника, то доцільно чітко визначити основні функції, які воно виконує. Систематизувавши дослідницькі підходи, можна чітко ідентифікувати такі функції:

- спрямованість керівника на досягнення конкретного результату у взаємодії не лише з управлінським персоналом, але із громадянами, інтереси яких покликаний обслуговувати;
- прояв контурів стратегічно адаптованих (реактивних) рішень, що забезпечує передбачення управлінської діяльності та планування стратегічних рішень;
- інтегративність та безперервність процесів вдосконалення управлінської практики;
- ускладнення функціональних повноважень управлінського персоналу та підвищення критеріїв його результативності.

Відповідно до функцій, які виконує стратегічне управління у діяльності керівника, доцільно звернути увагу на основні його етапи, які забезпечують процесуальний характер реалізації функціональних повноважень керівника. До таких етапів слід віднести ті, кожен з яких спрямований на досягнення конкретного результату: стратегічний аналіз, стратегічне прогнозування, стратегічне планування, стратегічну організацію і мотивацію, стратегічний контроль і регулювання. Кожен із таких етапів повинен закінчуватись отриманням конкретного результату (рис. 4.5) [1, с. 44-45].

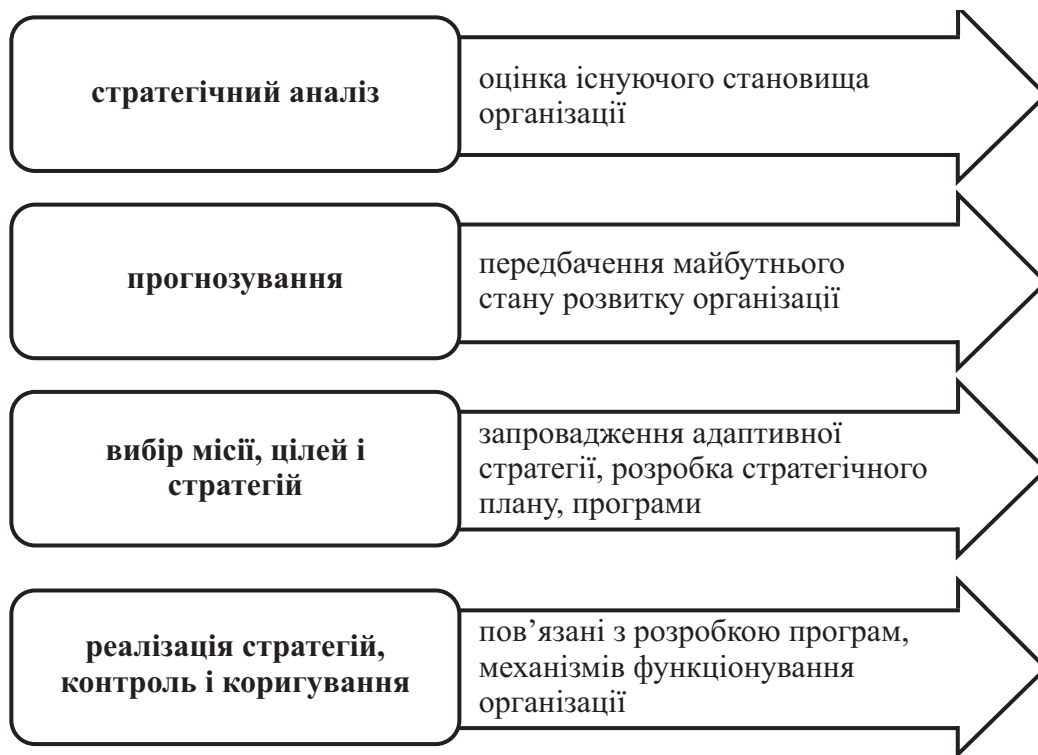


Рис. 4.5. Результати діяльності керівника

Наведені вище етапи стратегічного управління розкривають специфіку методології розвитку діяльності керівника за умови його реалізації. Безпосередньо це чітко простежується через основні етапи стратегічного управління, до яких традиційно належать:

- 1) підготовчий – інформаційне забезпечення розробки стратегії;
- 2) основний етап – етап розробки стратегії;
- 3) завершальний етап – етап реалізації стратегії її коригування та досягнення зворотного зв'язку.

На кожному із таких етапів реалізуються певні функції: на першому – стратегічний аналіз і прогнозування зовнішнього і внутрішнього середовища організації; на другому – стратегічне планування; на третьому – стратегічна організація і мотивація, контроль і регулювання діяльності управлінського персоналу.

Однак, на думку російського вченого С. А. Попова, «сутність стратегічного управління як засобу розвитку управлінської діяльності керівника найбільш чітко можна простежити через такі механізми його реалізації, як: аналіз зовнішнього середовища; внутрішня діагностика (оцінка сильних і слабких сторін діяльності управлінського персоналу); визначення місії і цілей організації; розробка, оцінка і вибір альтернативних стратегій по конкретних підсистемах організації; розробка корпоративної стратегії як програми конкретних дій; реалізація стратегії; оцінка результатів її реалізації» [24].

Ця концепція особливо цікава тим, що вчений одним із елементів стратегічної діяльності керівника вважає розробку та реалізацію корпоративної стратегії, яка виступає важливим засобом розвитку його стратегічної діяльності.

Стратегічне управління як засіб розвитку діяльності керівника органу влади в умовах євроінтеграції слід розглядати в межах теорії лідерських рис (табл. 4.5) [37].

Таблиця 4.5

Елементи теорії лідерських рис

Перша риса	Цілеспрямована творчість компетентної та високо мотивованої команди керівників вищої ланки (учасником процесу прийняття державно-управлінських рішень мають бути не лише керівники, але й підпорядкований ним управлінський персонал).
Друга риса	Являє собою одну з форм самоорганізації колективу й покликана забезпечити зниження ризиків у функціонуванні організаційної структури.
Третя риса	Передбачає, що діяльність керівника являє собою еволюційний етап розвитку системи корпоративного планування
Четверта риса	Являє собою сукупність процесів прийняття й реалізації управлінських рішень з метою забезпечення ефективного функціонування органу влади.
П'ята риса	Характеризує стратегічне управління як систему інтегрованого планування (реалізація стратегічних, середньострокових і тактичних завдань).
Шоста риса	Включає реалізацію ідеї стратегічного управління на основі маркетингових технологій, що містить вивчення потреб громадськості та здатність максимальної їх реалізації.
Сьома риса	Являє собою сукупність процедур, які забезпечують функціонування системи стратегічного управління органом влади, що безпосередньо включає процедури планування управлінської діяльності та контролю за її здійсненням.

Аналізуючи специфіку стратегічного управління як засобу розвитку управлінської діяльності керівника, особливу увагу доцільно приділити розгляду методики SWOT (strengths – сильні сторони, weaknesses – слабкі сторони, opportunities – можливості, threats – виклики та загрози). Запровадження цієї методики носить стратегічний аналіз у діяльності сучасного керівника органу державної влади, оскільки вона спрямована на підвищення рівня професіоналізації управлінського персоналу.

Методика SWOT дозволяє проводити аналіз основних факторів внутрішнього та зовнішнього розвитку організаційної структури, а відтак на основі цього конструювати стратегію для конкретної ситуації. Дана методика є важливим методологічним інструментарієм аналізу конкретної управлінської ситуації. Однак окремі прибічники запровадження даної методики доводять її несамоодатність, що, зокрема, пов'язується із тим, що керівник, який надає перевагу даній методиці у процесі своєї діяльності, не завжди може цілком виявити сильні і слабкі сторони

діяльності управлінського персоналу, оскільки вона не дозволяє повною мірою виявити та оцінити внутрішні та зовнішні фактори стратегічного розвитку організаційної структури. Проте така методика лише дозволяє виявити унікальність реалізації управлінських функцій у процесі стратегічної діяльності керівника.

Відповідно до цього можна чітко ідентифікувати основні критерії стратегічного управління як засобу розвитку діяльності сучасного керівника. До таких критеріїв доцільно віднести такі елементи управління, які змінюють специфіку реалізації стратегічної діяльності керівника, а саме:

- 1) управління за допомогою контролю;
- 2) управління шляхом екстраполяції (довгострокове планування);
- 3) управління на основі передбачення змін і визначення позицій (стратегічне планування);
- 4) управління на основі гнучких мобільних рішень.

Виходячи з такого контексту аналізу даної проблематики, доцільно особливу увагу приділити розгляду концепції стратегічного управління американських вчених А. А. Томпсона, А. Дж. Стрикленда. На їх думку, стратегічне управління як засіб розвитку діяльності керівника доцільно розглядати через його функціональну роль, яка зводиться до вирішення п'яти основних завдань: формування стратегічного бачення місії компанії, формулювання її мети, розробка стратегії, впровадження і реалізація стратегії, оцінка діяльності, аналіз нових напрямів і внесення коректив. Отже, сутність стратегічного управління вчені бачать саме у реалізації цих функцій. Стратегічне управління у такому контексті його розуміння спрямоване на вирішення оперативних завдань у діяльності керівника. Такий підхід доводить доцільність запровадження так званих ізольованих методів впливу керівника на діяльність персоналу організаційної структури, що тим самим має бути розраховане на довготривалу перспективу. Відтак стратегічне управління виступає своєрідним профілактичним прийомом у діяльності керівника органу державної влади, оскільки, він вимушений брати у свої руки кадрові питання та імпровізувати вирішувати їх. Це дозволяє керівнику постійно співпрацювати з персоналом у напрямку виправлення спільних організаційних недоліків функціонування окремого структурного підрозділу. А відтак стратегічне управління являє собою інтеграцію важливих функцій управління персоналом у напрямі забезпечення функціонування та розвитку органу влади.

4.4. Стратегічне управління та формування програми діяльності органів державної влади в умовах євроінтеграції

Процес формування програми діяльності органів державної влади за узагальненою моделлю можна уявити у вигляді декількох етапів, кожен з яких має свою специфіку залежно від змісту завдань, результатів, інструментарію, що застосовується.

Ця модель технології розробки стратегії містить такі блоки:

- 1) концептуально-орієнтований – пов'язаний з отриманням результатів, що показують такі категорії, як бачення, місія, цілі;
- 2) проблемно-орієнтований – опрацьовуються пріоритетні проблеми, що підлягають вирішенню з метою реалізації стратегії;
- 3) проектно-орієнтований – здійснюється планування дій щодо реалізації стратегічних цілей і вирішення проблем [31, с.14].

Серед етапів формування програми діяльності органів державної влади можна виділити наступні:

- підготовчий етап;
- етап стратегічного планування;
- етап оцінки якості стратегічних документів, узгодження та затвердження (прийняття) стратегічних документів;
- етап впровадження стратегічних документів (реалізації стратегічних документів);
- етап періодичного моніторингу і оцінки результатів виконання стратегічних документів;

- етап післяпрограми;
- етап внесення змін та корегування стратегічних документів.

Додатково. Стратегічний план – короткий документ, презентаційного характеру, що містить систему заходів і проектів, спрямованих на створення умов для реалізації пріоритетних функцій, визначених в якості стратегічного вибору [21]; документ суспільної згоди про пріоритетні (стратегічно важливі для різних груп місцевої спільноти) напрями розвитку території, на якій вони проживають і працюють [7].

До основних цілей формування програми діяльності органів влади в умовах євроінтеграції можна виділити наступне:

- виявлення проблем економічного, соціального, екологічного розвитку території, що вимагають першорядної уваги місцевої влади;
- аналіз можливих шляхів їх рішення з допомогою ресурсів як місцевих, так і регіональних і національних;
- визначення пріоритетів, які використовуються при прийнятті управлінських рішень із приводу розподілу бюджету й інших ресурсів між висунутими проектами розвитку окремих сфер;
- підвищення скоординованості діяльності окремих підрозділів місцевої адміністрації;
- поліпшення іміджу органів влади, консолідація сил приватного і громадського секторів у рішенні проблем загальносуспільного значення, підвищення довіри до влади [29, с.76-77].

Компоненти, які містить стратегічний план, умовно можна розподілити на «основні», які мають обов’язково показуватися у плані, та «додаткові», які включаються у план при необхідності, для більш повного висвітлення ситуації. Основні компоненти, що мають міститись у стратегічному плані, зображено на рис. 4.6.

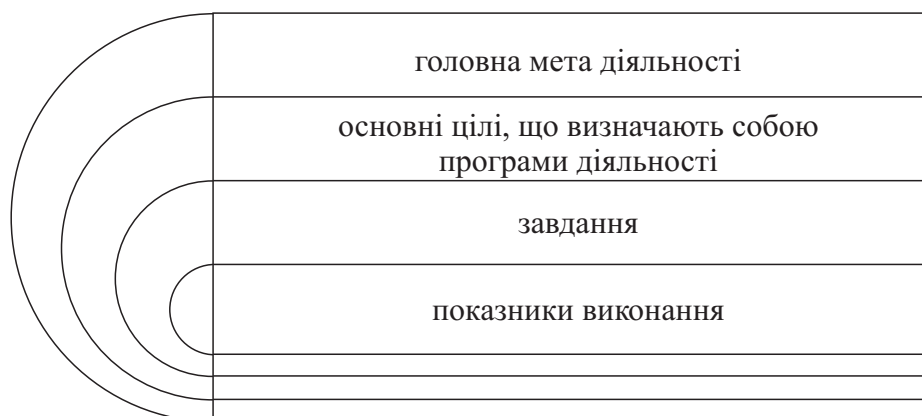


Рис. 4.6. Основні компоненти стратегічного плану

Крім загальних методичних рекомендацій по формуванню програми діяльності органів влади в умовах євроінтеграції нагальною проблемою є розробка методичних рекомендацій стосовно проведення усіх етапів формування стратегії, зокрема методичні рекомендації по проведенню моніторингу, контролю стратегічних планів; методичні рекомендації з узгодження стратегічних документів на всіх рівнях і т.п.

Г. Машкова вважає, що для стратегічного розвитку в умовах євроінтеграції можуть бути застосовані різні стратегії, а саме:

- корпоративні (вертикальної інтеграції, кластерного управління);
- базові (мінімізації витрат; інновацій);
- глобальні (диверсифікованості);
- функціональні (наступальні; оборонні; стратегії лідера) [19, с. 15-16].

У процесі вибору стратегії, виникають питання стосовно кількості і якості стратегій. Так, Н. Копилова припускає декілька стратегій розвитку (табл. 4.6.) [16, с. 207-210].

Вибір варіантів стратегії розвитку

Варіант	Коментар
На базі та в межах певної державної програми.	У даному разі є доволі великий ризик втрати місцевої специфіки, неврахування особливостей конкретної територіальної громади.
Через індивідуальне вирішення проблем, створення умов для самореалізації кожного.	Така стратегія є цінною тільки для тих членів громади, хто має можливості сам себе забезпечувати.
Через соціальний розвиток, який забезпечується самою спільнотою.	У даному разі великим є ризик невирішення багатьох нагальних проблем через відсутність належних ресурсів і неможливість залучення зовнішніх ресурсів
Через застосування інтегрального підходу, що поєднує різні стратегії внаслідок використання потенціалу громади та конкретного громадянина, на основі раціонального поєднання державних, регіональних й місцевих інтересів і потенціалів.	Потенціал представляється прихованим ресурсом, що може бути збільшеним та реалізованим під час певних спільних і скоординованих дій. З урахуванням доцільності використання саме інтегрального підходу стратегія соціального розвитку має розроблятися, плануватися і реалізовуватися спільними зусиллями всіх активних представників суспільства.

Одним з ефективних методів, які з успіхом використовують передові країни світу, є проектний метод розвитку територій, в якому головний механізм – це програми та проекти розвитку регіону, міста (району, селища), розроблені спільно та безпосередньо регіональними базовими суб'єктами влади, господарювання, бізнесу, науки за участю та з допомогою незалежних експертів і спеціалістів соціокультурного проектування, підтримані громадськістю і центром [27].

Напрями вдосконалення ресурсного забезпечення процесу формування програми діяльності органів державної влади мають включати:

- створення системи кадрового забезпечення, в яку буде входити підготовка фахівців для якісного стратегічного планування в системі ЗВО, спеціалізованих навчальних курсів в системі перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців;
- залучення зовнішніх консультантів та експертів для підвищення якості роботи по створенню стратегій.

Розроблення стратегій розвитку є довготривалим процесом, який потребує значних затрат ресурсів, проте це дозволяє зробити більш обґрунтований вибір стратегії розвитку і підготувати відповідний стратегічний план. У результаті узагальнення наявної теорії та практики дослідники виділяють декілька типів стратегій соціально-економічного розвитку (табл. 4.7) [35].

Важливим етапом у формуванні стратегій має стати здійснення періодичного моніторингу – комплексного процесу збирання і обробки інформації, що стосується етапу планування або виконання завдання проекту, з метою оцінки того, як виконується планове рішення (проект) у встановленому порядку з точки зору досягнення цілей та дотримання графіку [26, с. 4].

Стратегії соціально-економічного розвитку в умовах євроінтеграції

Тип стратегій	Мета та задачі стратегії
Проблемно-орієнтована	Спрямована на вирішення конкретних пріоритетних проблем.

Тип стратегій	Мета та задачі стратегії
Проектно-орієнтована	Здійснюється планування дій щодо реалізації стратегічних цілей і вирішення проблем економічного розвитку.
Орієнтована на потреби	Вирішення важливих завдань розвитку території, досягнення стійкого розвитку.
Орієнтована на розвиток	Спрямована на досягнення конкурентоспроможності територіальних громад, підвищення економічного потенціалу регіонів та окремих територій.
Кризова	Спрямована на вихід місцевої економіки з кризи.
Револьюційна	Результатом впровадження стратегії стане перспективний шлях розвитку для країни або регіону, а окремі територіальні громади внаслідок своєї внутрішньої самоорганізації отримають змогу виробляти нові технології, використовувати їх та проводити взаємообмін у процесі міжмуніципального співробітництва.
Сценарій шансів	Засновано на максимальному використанні сильних сторін і можливостей при мінімізації слабких сторін і погроз.

Для успішного виконання моніторингу необхідно чітко формулювання цілей та завдань. Основними завданнями моніторингу реалізації стратегічного управління є наступні:

- спостереження, збір, систематизація та узагальнення інформації про соціально-економічний розвиток території (населеного пункту);
- оцінка результативності та ефективності реалізації стратегічних планів, у тому числі прогнозування та програмно-цільового планування;
- оцінка ступеня досягнення запланованих цілей соціально-економічного розвитку, цілей стратегічних документів;
- оцінка впливу внутрішніх і зовнішніх умов на плановий та фактичний рівень досягнення цілей соціально-економічного розвитку, оцінка причин, що викликали невиконання стратегії або відхилення від запланованих показників;
- оцінка відповідності строків, ресурсів і очікуваних результатів, заходів стратегічного планування та бюджетної політики;
- розробка пропозицій щодо підвищення ефективності функціонування системи стратегічного управління;
- оцінка рівня розвитку, проведення стратегічного аналізу, виявлення ризиків та своєчасного вжиття заходів щодо їх запобігання [14].

***Додатково.** Стратегічна програма – комплекс взаємопов'язаних проектів, спрямованих на досягнення певних цілей розвитку, який готується і схвалюється у визначеному законом порядку; документ, який містить конкретні заходи з вирішення цілей та задач, поставлених в концепції соціально-економічного розвитку [26, с.22].*

Наступним етапом формування програми діяльності органів влади є корегування стратегічних документів, яке можливо здійснювати через:

- незадовільну якість розроблених стратегічних документів;
- старіння та невідповідності змісту стратегічних документів через різкі зміни в стані соціально-економічного розвитку регіонів або окремих територій, в навколишньому середовищі і т.п.

На цьому етапі можливо використовувати механізм внесення змін та корективів у стратегію. Цей механізм передбачає створення таких же передумов відкритого і прозорого обговорення пропонуваніх змін чи корективів серед широкого загалу та затвердження їх.

Важним елементом циклу стратегічного управління стає контроль, який необхідний для відстеження того, наскільки проведені заходи відповідають стратегічним цілям або дублюють один одного. Контроль здійснюється як за реалізацією стратегічного плану в цілому, так і реалізацією окремих напрямів, програм і проектів.

Моніторинг реалізації стратегії розвитку регіонів, населених пунктів наразі має здійснюватися шляхом встановлення відповідних індикаторів, виконання заходів з відстеження, підготовки та оприлюднення результатів моніторингу. Конкретний перелік індикаторів визначається Методикою проведення моніторингу, що затверджується Кабінетом Міністрів України [25].

Відповідно до стандартів якості для того, щоб організація була успішною, потрібно, щоб управління та контролювання її діяльності проводили в систематичний і прозорий спосіб. Сталий успіх забезпечуватиметься лише запровадженням комплексної системи управління якістю, орієнтованої на потреби та очікування всіх зацікавлених сторін. Тому система управління якістю суб'єкта управління, який надійно та успішно функціонує, має охоплювати всі види діяльності та процеси, які можуть впливати на його здатність задовольняти вимоги своїх замовників (громадян), а також інших зацікавлених сторін, наприклад, органів влади на регіональному чи національному рівнях.

Стандарти якості запроваджують «процесний підхід», під яким розуміють застосування в межах організації системи процесів разом із їх ідентифікуванням і взаємодіями, а також управлінням ними для одержання бажаного результату.

При розробці стратегічних планів та стратегій розвитку представляється доцільним виділення трьох просторових зон, за відношенням до яких орган влади може формувати свою стратегію (рис. 4.7.) [33].

Також напрямом подальшого розвитку організаційного механізму формування програм розвитку є створення спеціалізованих підрозділів у складі органів державної влади. Для здійснення розробки стратегічних документів створювалися робочі групи. Робота цих груп мала епізодичний характер. Потрібно створювати організаційні структури, які будуть здійснювати формування стратегій на постійній основі. В якості прикладів можливо навести створення відділу стратегічного планування та маркетингу міста Тернопіль [36]. У цьому підрозділі будуть розроблятися, контролюватися виконання, координуватися всі програми і плани, пов'язані з соціально-економічним розвитком. Спеціалізовані підрозділи із стратегічного планування або відділи місцевого розвитку, очевидно, мають функціонувати в межах управлінь економіки.

Основними функціями відділу місцевого розвитку будуть:

- стратегічне планування та менеджмент проектів;
- маркетинг населеного пункту.

На регіональному рівні необхідно також здійснювати координацію і узгодження стратегічних документів. Це можуть здійснювати наявні відповідні підрозділи регіональних органів влади. До повноважень цих органів у сфері планування і прогнозування соціально-економічного розвитку можливо віднести наступні:

- 1) організація процесу розробки документів із стратегічного планування в населених пунктах області;
- 2) координація та методичне забезпечення розробки документів із стратегічного планування на місцевому та регіональному рівнях;
- 3) участь у здійсненні моніторингу реалізації стратегічних програм на місцевому та регіональному рівнях;
- 4) здійснення стратегічного контролю за створенням та реалізацією стратегій на місцевому та регіональному рівнях;
- 5) здійснення консультативної діяльності, методичного забезпечення розробки документів із стратегічного планування на місцевому та регіональному рівнях.

Зона прямої дії територія всередині кордонів території, де органи державної влади уповноважені здійснювати адміністративну та господарську діяльність	
<p style="text-align: center;">Зона впливу</p> <p>територія, в межах якої події та процеси, що відбуваються за межами території, безпосередньо впливають на її розвиток й функціонування. У рамках цієї зони для розробки та реалізації стратегії території органи державної влади і місцевого самоврядування можуть використовувати механізми муніципального співробітництва, координацій дій між органами влади різного рівня</p>	<p style="text-align: center;">Зона інтересів</p> <p>територія, в межах якої події та процеси, що відбуваються за її межами, справляють істотний, але непрямий вплив на розвиток території. При цьому органи державної влади мають мінімальні можливості для впливу на процеси, що відбуваються. У рамках цієї зони органи державної влади для розробки та реалізації стратегії повинні відслідковувати значущі для населеного пункту соціальні, економічні та політичні події і процеси, враховуючи їх при прийнятті стратегічних рішень</p>

Рис. 4.7. Просторові зони у розробці стратегічних планів

З урахуванням того, що зараз набуло поширення створення громадських рад при органах влади усіх рівнів, вдається перспективним організувати в їх межах роботу експертних комітетів з питань стратегічного управління та формування стратегічних планів розвитку.

Пропонується виділення наступних основних функцій експертної комісії:

- 1) участь у розробці та узгодження стратегічних документів розвитку території;
- 2) надання методичної, інформаційної, організаційної допомоги в підготовці проектів, які фінансуються з коштів бюджету та міжнародних інституцій.

Головними завданнями експертної комісії буде участь у наступних заходах (рис. 4.8.).

Створення експертних комісій буде формою міжсекторної взаємодії, проявом приватно-державного партнерства на місцевому та регіональному рівнях. Такий варіант розробки стратегічних документів є більш прийнятним в умовах адаптації до норм Європейського Союзу для територіальних громад, в яких заходи і дії з вирішення найактуальніших проблем населеного пункту знаходяться в компетенції або під контролем місцевих органів влади, де немає високої активності населення і громадських організацій.

У тих населених пунктах, де потенціал, ресурси органів державної влади не є достатніми для вирішення найактуальніших задач розвитку територій, а потенціал громадських організацій досить великий, пропонується використовувати варіант налагодження прямого діалогу органів влади із громадськими організаціями з метою вироблення стратегічних програм найбільш виважено, з урахуванням місцевої специфіки та наявних проблем у різних сферах життєдіяльності та входять до компетенції місцевих органів влади.

Представляється доцільним здійснювати розробку угод між регіональними та місцевими органами державної влади і органами місцевого самоврядування. Це вимагає внесення відповідних пропозицій в чинні нормативно-правові документи. В якості можливих результатів укладання подібних угод, з урахуванням можливо зазначити наступні:

- концентрацію ресурсів на регіональному та місцевому рівнях для вирішення актуальних проблем місцевого розвитку;
- узгодження інтересів регіональних, місцевих органів державної влади та місцевого самоврядування щодо реалізації стратегії місцевого розвитку;
- диверсифікацію джерел ресурсів місцевого розвитку, у тому числі, можливість широкого залучення приватного капіталу, використання потенціалу державно-приватного партнерства;
- підвищення відповідальності місцевих органів влади за ефективне використання ресурсів, спрямованих на вирішення соціально-економічних проблем розвитку територій;
- чітке визначення зобов'язань сторін, спільна відповідальність регіону і місцевої влади за кінцевий результат реалізації визначених завдань тощо.

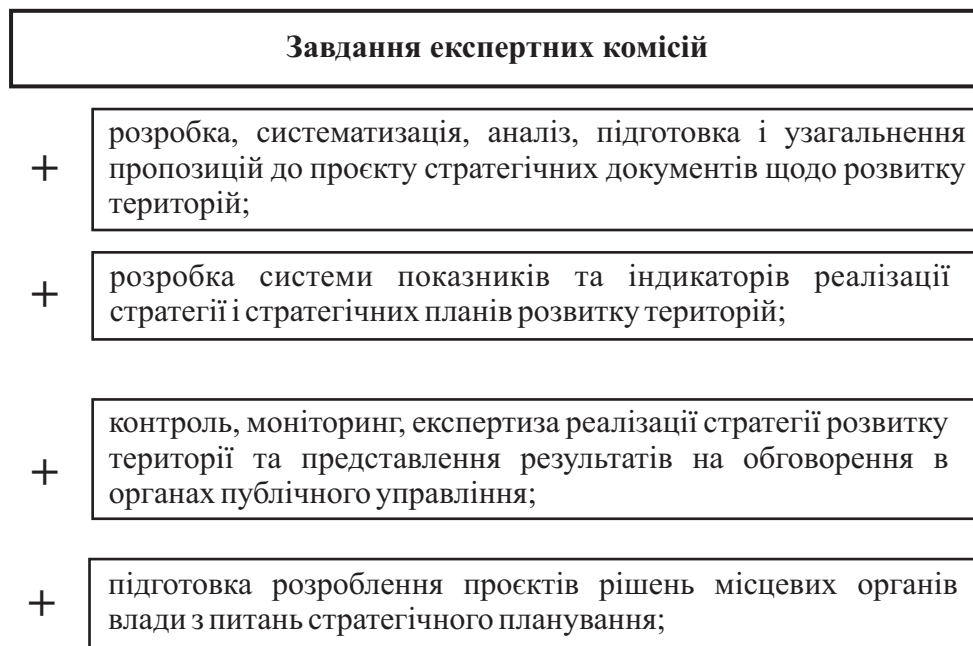


Рис. 4.8. Головні завдання експертних комісій з питань стратегічного розвитку

Додатково. Угода щодо місцевого розвитку має передбачати спільні заходи регіональних та місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування з реалізації місцевої стратегії розвитку, визначати засади підтримки розвитку території з боку регіонального органу влади. Загальна мета угоди – це надання різних видів підтримки місцевому соціально економічному розвитку для зміцнення конкурентоспроможності, підвищення якості життя, зміцнення соціальної, економічної та територіальної згуртованості як на регіональному, так і на місцевому рівнях.

Укладання угоди щодо місцевого розвитку дасть можливість узгоджувати регіональні та місцеві пріоритети, цілі, концентрувати ресурси для виконання актуальних завдань місцевого розвитку; визначати спільні заходи регіональних та місцевих органів влади та місцевого самоврядування. Запровадження договірних відносин між регіональними органами влади та органами місцевого самоврядування дозволить підвищити прозорість використання ресурсів розвитку у регіональному та місцевому вимірах.

Джерелами фінансування спільних заходів угоди можуть бути регіональний та місцеві бюджети. Необхідно передбачати таке фінансування при формуванні регіонального та місцевих бюджетів на відповідні роки. До фінансування спільних заходів можуть залучатися інші джерела відповідно до законодавства, зокрема кошти приватного сектору, міжнародної технічної допомоги тощо. Можливо також спільне вирішення завдань регіонального розвитку здійснювати внаслідок добровільного об'єднання місцевих бюджетів територіальних громад, які розташовані поруч.

Важливе значення має вдосконалення соціального механізму стратегічного планування соціально-економічного розвитку територій. Він повинен передбачати організацію спільної діяльності органів державної влади, підприємців та громадськості [5], впровадження партнерського підходу до стратегічного планування соціально-економічного розвитку територій шляхом здійснення наступних заходів:

- спільна участь представників від органів державної влади і громадськості в процесі підготовки, обговорення, розробки, впровадження, моніторингу та контролю стратегічних документів соціально-економічного розвитку території шляхом участі у роботі громадських рад, робочих груп, комісій;
- обов'язковий розгляд громадських ініціатив, пропозицій щодо змісту стратегічних документів;

– впровадження в практику діяльності органів державної влади механізмів соціального замовлення, конкурсів місцевих (громадських) ініціатив (проектів) в процесі реалізації стратегічних документів. Для цього необхідно розробити і прийняти відповідні положення про ці форми участі громадянськості;

– впровадження практики підписання суспільних договорів – письмової угоди між органами влади, підприємцями і недержавними організаціями, яка описує взаємні обов’язки влади і громадських організацій щодо забезпечення незалежності громадського сектора, порядок проведення консультації, порядок надання фінансування та інших ресурсів (наприклад, приміщення, транспорту, експертів) для реалізації ініціатив на користь громади, механізми взаємної звітності тощо. Предметом суспільного договору є форми взаємодії органів місцевого самоврядування і недержавного сектора для задоволення потреб територіальної громади [34].

Загалом можна стверджувати, що в умовах євроінтеграції особливої актуальності введення «місцево-регіонального партнерства», суб’єктами якого будуть органи влади регіонального і місцевого рівня, органи місцевого самоврядування, представники місцевого бізнес-середовища та громадянського суспільства. Аргументованою є необхідність укладання угод між регіональними та місцевими органами влади і органами місцевого самоврядування, що має сприяти подальшій концентрації ресурсів для вирішення актуальних проблем місцевого розвитку, узгодження інтересів регіональних органів влади та органів місцевого самоврядування щодо реалізації стратегії місцевого розвитку, підвищити відповідальність місцевих органів влади за ефективне використання ресурсів, а також визначити зобов’язання сторін, спільну відповідальність регіону і місцевої влади за кінцевий результат реалізації визначених завдань тощо.

Питання для самоконтролю:

1. Розкрийте суть та необхідність стратегічного планування в організації.
2. Окресліть етапи стратегічного планування.
3. Розкрийте сутність стратегічного планування на центральному рівні.
4. Охарактеризуйте основні документи, що визначають завдання стратегічного планування на центральному рівні.
5. Окресліть складові стратегічного менеджменту та охарактеризуйте їх.
6. Розкрийте характерні особливості концепції стратегічного управління.
7. Що повинен містити план дій з реалізації стратегії.
8. Розкрийте суть оцінювання в стратегічному управлінні.

Тестові завдання

1) Стратегічні цілі належать:

- а) конкретним відділам організації;
- б) структурі управління;
- в) всій організації в цілому.

2) Стратегічний план - це:

- а) план діяльності керівництва;
- б) план розподілу етапів діяльності;
- в) сукупність етапів діяльності за допомогою яких організація має намір досягти своїх цілей.

3) До внутрішніх факторів, що визначають розвиток стратегії, належать наступні фактори:

- а) організаційні;
- б) культурні;
- в) фінансові;
- г) політичні.

4) Вихідним (початковим) етапом процесу стратегічного управління є:

- а) формування стратегії;
- б) вивчення внутрішнього середовища;

-
- в) вивчення зовнішнього середовища;
 - г) аналіз і оцінка стану організації.
- 5) *Планування грає наступну роль в реалізації стратегії:*
- а) визначає етапи розробки стратегічних і оперативних планів;
 - б) розподіляє фінансові ресурси між рівнями стратегії;
 - в) розподіляє можливу відповідальність між службовцями.
- 6) *Процес стратегічного планування не включає:*
- а) вибір стратегії;
 - б) формулювання цілей і завдань;
 - в) оцінку можливостей і альтернативних варіантів;
 - г) реалізацію плану.
- 7) *До факторів, що формують стратегію, не належать:*
- а) соціальні, політичні, законодавчі норми;
 - б) орієнтація колективу на стратегію;
 - в) привабливість послуг інституції;
 - г) корпоративна культура.
- 8) *Що не є характерним для менеджерів при стратегічному управлінні:*
- а) орієнтація всередину організації;
 - б) пошук шляхів більш ефективного використання ресурсів;
 - в) відстеження та адаптація до змін в кадровому складі;
 - г) орієнтація на зовнішнє середовище.
- 9) *При стратегічному управлінні плани організації:*
- а) передбачають тільки конкретні дії в сьогодні і майбутньому;
 - б) базуються на чітко відомому і незмінному кінцевому стані;
 - в) фіксують бажане в майбутньому стані;
 - г) дозволяють організації реагувати на зміни в оточенні.
- 10) *Яка послідовність дій в рамках стратегічного управління?*
- а) визначення цілей - визначення місії - вибір стратегії;
 - б) вибір стратегії - визначення місії - визначення цілей;
 - в) визначення місії - визначення цілей - вибір стратегії;
 - г) визначення місії - вибір стратегії - визначення цілей.
- 11) *Чи може орган влади на практиці одночасно реалізовувати кілька стратегій:*
- а) може;
 - б) не може;
 - в) може, тільки якщо це орган центрального рівня;
 - г) не може, якщо це орган місцевого самоврядування.

Управлінські ситуації для обговорення

1. Назвіть принципові умови, які необхідно виконати для успішної реалізації стратегії.
2. Охарактеризуйте причини опору стратегічним змінам на рівні держави.
3. Охарактеризуйте причини опору стратегічним змінам на рівні регіону.
4. Охарактеризуйте риси ідеального лідера для реалізації завдань стратегічного управління.
5. Зробіть порівняння стратегій на рівні держави і на регіональному рівні.
6. Виберіть який-небудь орган влади і сформулюйте для нього приблизний стратегічний план.

Теми рефератів:

1. Стратегія як втілення стратегічної функції у функціональній цілісності управління організацією.
2. Теоретико-діяльнісні й теоретико-розумові засоби стратегічного управління.
3. Метод Г. Гегеля й розуміння природи об'єкта стратегічного управління.
4. Організаційно-політичні й економічні засади стратегічного управління.
5. Адміністративно-державне (політичне) стратегічне управління.

-
6. Стратегічне управління соціально-культурною сферою (духовним виробництвом).
 7. Основи розробки системи стратегічного управління організацією.
 8. Розробка стратегічного управлінського рішення.
 9. Маркетингові стратегії.
 10. Стратегії використання людського потенціалу.

Глосарій:

Стратегічне управління – вид управління організацією, який базується на людському потенціалі як основі організації, орієнтує виробничу діяльність на запити суспільства, здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни в організації, що відповідають змінам навколишнього оточення і дозволяють отримати конкурентні переваги, що в сукупності допомагає організації вижити і досягти своєї мети в довготерміновій перспективі.

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

Стратегічні зміни – це зміни, що проводяться в процесі виконання стратегії.

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

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

Стратегічний контроль реалізації – перевірка за заздалегідь обраними параметрами у визначеній годині процесу виконання стратегічних планів, проектів та програм, формулювання заходів і внесення своєчасних змін у процес, який є об'єктом контролю.

Стратегічний нагляд об'єднує стратегічний контроль передумов та стратегічний контроль реалізації, створює єдину систему, спрямовану на контроль усіх етапів стратегічного управління. Стратегічний нагляд, на відміну від стратегічного контролю передумов та контролю реалізації, не має жорсткого переліку об'єктів. Його роль полягає в об'єднанні двох взаємодоповнюючих типів контролю.

Стратегія управління персоналом (персонал-стратегія) полягає у визначенні системи добору, відбору, розвитку кадрів; планування, організації, контролю діяльності організації загалом і її підрозділів.

Функціональні стратегії належать до управління поточною основною діяльністю підрозділів. Відповідальність за формування функціональної стратегії лежить на керівниках відділів (підрозділів).

Цілі – опис кінцевих і проміжних станів підприємства в ході реалізації стратегії.

Використані та рекомендовані джерела і література

1. Андреев С. В. Кадровый потенциал: сохранение, использование развитие / С. В. Андреев. – М., 2003. – 544 с.
2. Анисимов О. С. Стратегии и стратегическое мышление (акмеологическая версия) / О. С. Анисимов. – М. : Агро-Вестник, 1999. – 356 с.
3. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб. : Питер Ком, 1999. – 477 с.
4. Барти Э. М. Об индивидуальной подготовке стратегического управляющего / Э. М. Барти // Реф. сб. : Кадры в системе управления (по зарубежным материалам). – М., 2006. – С. 76-114.
5. Беззубко Б. І. Здійснення регуляторної політики в сучасних умовах / Б. І. Беззубко, О. М. Лошинська, Л. В. Беззубко // Проблеми підвищення ефективності управління інноваційними проектами та об'єктами інтелектуальної власності: зб. наук. праць ДонДУУ, сер. «Державне управління». Вип. 98, т. 9. – Донецьк: ДонДУУ, 2008. – С. 21-26.
6. Брэдик У. Менеджмент в организации / У. Брэдик. – М. : ИНФРА-М, 1997. – 344 с.
7. Варда Я. Острова надей: розробка стратегій локального розвитку / Я. Варда, В. Клоковскі. – Івано-Франківськ: Нова зоря, 2003. – 312 с.

-
8. Власова Н. М. Универсальный инструмент управления / Н. М. Власова, С. И. Вещиков // ЭКО. – 2003. – № 8. – С. 98–124.
 9. Грачев М. В. Суперкадры : Управление персоналом в международной корпорации / М. В. Грачев. – М. : Дело, 2005. – 327 с.
 10. Грицяк І. А. Європейське управління : теоретико-методологічні засади [Текст] : монографія / І. А. Грицяк. – К. : К.І.С., 2006. – 398 с.
 11. Дойль П. Менеджмент. Стратегия и тактика / П. Дойль. – С.-Петербург : Изд. Питер, 1999. – 323 с.
 12. Емельянов А. П. Уровни профессионализма в управленческой деятельности / А. П. Емельянов // Менеджмент в России и за рубежом. – 1998. – № 5. – С. 27–42.
 13. Зуб А. Т. Системный стратегический менеджмент : методология и практика / А. Т. Зуб, М. В. Локтионов. – М. : Генезис, 2001. – 321 с.
 14. Інноваційні підходи до регіонального розвитку в Україні: аналітична доповідь. – К.: НІСД, 2017. – 45 с.
 15. Кнорринг В. И. Теория, практика и искусство управления / В. И. Кнорринг. – М. : Норма-ИНФРА, 1999. – 724 с.
 16. Копилова Н. Технологія розробки міських стратегій соціального розвитку / Н. Копилова // Актуальні проблеми державного управління: зб. наук. пр. – Одеса: Вид-во ОРІДУ НАДУ, 2009. – № 4. – С. 207-210.
 17. Маркова В. Д. Стратегический менеджмент / В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова. – М. : Новосибирск : ИНФРА-М, 1999. – 417 с.
 18. Маслов В. О стратегическом управлении персоналом [Электронный ресурс] / В. Маслов // Проблемы теории и практики управления. – 2002. – № 5. – С. 99–117. – Режим доступа: <http://www.bizeducation.ru/library/management/hrm/maslov.htm>.
 19. Машкова Г. В. Механізми управління місцевими бюджетами (на прикладі міста без районного розділення): автореф. дис. ... канд. наук держ. упр.: спец. 25.00.04 – місцеве самоврядування / Г. В. Машкова. – Донецьк, 2004. – 23 с.
 20. Милгром П. Экономика, организация и менеджмент / П. Милгром, Д. Робертс. – СПб. : Экономическая школа СПб госуниверситета экономики и финансов, 2001. – 381 с.
 21. О стратегическом развитии городов в 21 веке. Этимология слов. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: fondsi.org/.../15%20-%20Informational-methodical%20manual%20.
 22. Овчинникова Т. И. Исследование функционального и деятельностного инструментов персонал-стратегии / Т. И. Овчинникова, О. М. Гоз // Кадры предприятия. – 2006. – № 6. – С. 43–69.
 23. Пахомова Т. Сучасні тенденції розвитку системи державного управління [Текст] / Т. Пахомова // Юридичний вісник. – 2006. – № 2. – С. 89–95.
 24. Попов С. А. Стратегический менеджмент / С. А. Попов. – М. : Дело, 2003. – 401 с.
 25. Порядок розроблення, проведення моніторингу та оцінки реалізації регіональних стратегій розвитку: затверджено Постановою Кабінету Міністрів України [Електронний ресурс]: від 16.11.2011 р., № 1186. – Режим доступу: <http://zakonl.rada.gov.ua/laws/show/!186-2011-%DO%BF>.
 26. Посібник з моніторингу «Практичні рекомендації щодо впровадження ефективного моніторингу регіонального розвитку в Україні. Підтримка сталого регіонального розвитку в Україні». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: EuropeAid/125234/C/SER/UA, 2011. – 84 с.
 27. Проблемы і перспективи національної регіональної політики: звіт про семінар від 25.02.2000 р. // Міжнародний центр перспективних досліджень. – 235 с.
 28. Рюли Э. Исследование стратегических процессов в организации / Э. Рюли // Проблемы теории и практики управления. – 2000. – № 5. – С. 99–104.
 29. Стратегический анализ и разработка стратегии развития города: методическое пособие по семинарским занятиям для студентов. – Красноярск: РИО СФУ, 2007. – 336 с.
 30. Стратегическое планирование / Под ред. Э. А. Уткина. – М. : Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ» : Изд-во ЭКМОС, 1998. – 674 с.
 31. Стратегічне планування: навчальний посібник / О. Берданова, В. Вакуленко, В. Тертичка. – Л. : ЗУКЦ, 2008. – 138 с.
-

-
32. Сурмін Ю. П. Обґрунтування стратегії державної кадрової політики [Текст] / Ю. П. Сурмін // Ринок праці та зайнятість населення. – 2010. – № 4. – С. 49–51.
33. Сценарний підхід в стратегічному управленні муниципальним образованием. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://finanal.ru/>
34. Тарнаруцький А. Впровадження практики суспільних договорів (компактів) / А. Тарнаруцький. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://crps.sumynews.com>.
35. Теоретичні основи міської політики: навчальний посібник / Т. В. Дробишевська, О. В. Стоян, Н. М. Гудименко; за загальною редакцією С. В. Богачова. – Макіївка: ДонНАБА, 2007. – 241 с.
36. Тернопільська міська рада. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://rada.te.ua/strukturni-pidrozdil/10336.html>.
37. Філатова Л. С. Теоретичні аспекти теорій лідерства крізь призму ефективного лідерства / Л. С. Філатова, Л. В. Новохацька // Економіка: реалії часу. – 2014. – № 3. – С. 64-69.