

рекції в напрямку удосконалення їх особистих рис і характеристик у відповідності до критеріїв «ідеального керівника підприємства»;

– періодичного моніторингу та оцінки стану підприємницького середовища і підприємницького клімату в галузевих та регіональних суспільних системах з метою використання цієї інформації для вдосконалення регуляторного процесу і, як наслідок, середовища, клімату, економічної та соціальної ефективності функціонування регіональної чи галузевої суспільної системи загалом та їх підприємницьких складових зокрема.

**IV. Висновки.** Отже, основою створення сприятливого підприємницького клімату в існуючому середовищі є максимальна інтеграція цілей, цінностей, мотивів та інтересів учасників процесу регулювання-управління діяльності підприємства як зі сторони його безпосереднього керівництва, так і з сторони службовців-функціонерів органів державного управління галузевими і регіональними суспільними системами, службовців органів місцевого самоврядування, органів корпоративного управління. На цьому фоні, головною умовою створення, підтрим-

ки та використання сприятливого підприємницького клімату є високий рівень творчого, особистісного та соціально-духовного інтелекту як у керівників та персоналу підприємств, так і у службовців, а також наявність в учасників з обох сторін високої здатності до саморегуляції, яка може бути удосконала шляхом розвитку людської складової інтелектуального капіталу системи через освіту, навчання і здобуття практичного досвіду в сфері технологій саморегулювання.

1. Бьюзен Т. 10 способів как стать гением / Т. Бьюзен; Пер. с англ. А. Прокопчук. – М.: 000 «Издательство АСТ»; 000 «Издательство Астрель», 2002. – 253 с: ил. – (Библиотека практической психологии).

2. Карпов А. В. Психология менеджмента: Учеб. пособие / А. В. Карпов. – М.: Гардарики, 2004. – 584 с.: ил.

3. Чукут С. А. Генеза духовной культуры (управлінський вимір): Монографія / С. А. Чукут. – К.: - Видавництво УАДУ, 1999. – 256 с.

4. Орбан-Лембрик Л. Є. Психологія управління: Навчальний посібник / Л. Є. Орбан-Лембрик. – Івано-Франківськ: «Плай», 2001. – 695 с.

*Article in the main social factors create a favorable business climate in the sectoral and regional social systems.*

УДК 334.02:332.122

*Васильченко Г. В., Васильченко С. М.*

## АЛГОРИТМ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ОДИНИЦІ

*У статті аналізуються етапи процесу стратегічного планування розвитку територіальної одиниці.*

**Ключові слова:** стратегічний план, стратегічний менеджмент, територіальні одиниці, місцевий розвиток.

**I. Вступ.** Дефініція «стратегія» існує століттями і має успішне застосування в практиці розвинутих суспільних систем, в Україні про неї почали говорити тільки недавно. Перші стратегії місцевого розвитку появились в кінці 90-х років (м. Івано-Франківськ, м. Кам'янець-Подільський), пізніше вони стали розроблятися для міст, районів, областей [1]. Можливість розробляти власні стратегії розвитку територіальних громад задекларована в нормативно правовому полі України Законом «Про стимулювання розвитку регіонів», Законом «Про планування та забудову територій», Державною

стратегією регіонального розвитку України на період до 2015 року, Концепцією про вдосконалення системи прогнозних та програмних документів з питань соціально економічного розвитку України, Концепцією сталого розвитку населених пунктів.

**II. Постановка завдання.** Розвинуті країни – Канада, США, а сьогодні Польща, Чехія, Словаччина, Угорщина, мають суттєві позитивні зрушення завдяки вдалим методикам розробки та реалізації стратегій локального розвитку. Такі методики спонукають до системного впровадження стратегічного менеджменту у діяльність місцевих влад, підсилення самоврядування, синергії громади та побудови громадянського суспільства.

Методологічні підходи та теоретичні засади розробки стратегій розвитку територій викладені у роботах українських вчених та практиків В. Нудельмана, М. Дацишина, С. Максименка, І. Санжаровського, В. Пархоменка,

О) Карого, Т. Гладченка, В. Євдокименка, у роботах польських авторів Я. Варди та В. Клоновські, американських авторів М. Окландера, Д. Брайсон, Е. Блейклі та ін. Важливість стратегічного плану розвитку міст підкреслював американський вчений-урбаніст Ян Якобс «Міста, а не нації, є справжніми двигунами економічного зростання» [2]. Український вчений В. Пудельман відзначав, що проблеми розвитку країни є проблемами розвитку міст і що саме міста є осередками створення інновацій, локомотивом розвитку суспільства [3, с. 11].

Забезпечення процесу організації розробки стратегічного плану є дуже важливим, оскільки саме на цьому етапі закладається фундамент майбутньої роботи. Якщо процес від самого початку організовано некваліфіковано, то створена стратегія не принесе результату.

**III. Результати.** Алгоритм процесу стратегічного планування має наступні послідовні кроки.

*1. Підготовка процесу організації розробки стратегії.*

Для успішної підготовки та виконання стратегічного плану дуже важливо, по перше, запросити кваліфікованого консультанта, який зможе вести роботу і виконуватиме необхідну аналітику, і по друге, зробити так, щоб план став результатом праці всієї громади, яка буде цікавлена в економічному розвитку в довгостроковій перспективі

З цією метою створюється Комітет стратегічного планування (КСП), який під керівництвом місцевого лідера (часто це голова міста або заступник голови обласної державної адміністрації, якщо стратегія стосується субрегіону чи області) за участю запрошеного консультанта поетапно працює на розробку стратегії. Від того, яких осіб буде підібрано до роботи у Комітеті і як буде організована робота, залежатиме рівень врахування інтересів всіх секторів суспільства. Досвід показує, комітет має бути достатньо великим за кількістю, щоб забезпечити представництво усіх вагомих груп громади, але достатньо компактним, щоб можна було вести плідні дискусії та досягати консенсусу.

Функції комітету: складання графіка роботи засідань комітету, ознайомлення громади з проектом стратегічного планування, запрошення інших осіб до участі у роботі на різних стадіях процесу, інформаційна допомога, визначення позицій впливових груп, розв'язання су-

перечок та конфліктів в такий спосіб, щоб стратегічний план представляв консенсус та спільне бачення громади.

Функції консультанта: надавати фахову консультацію комітету в процесі роботи, супроводжувати весь процес стратегічного планування та спрямовувати його в правильне русло, виконувати аналітику зібраного комітетом матеріалу, моделювати результати тих чи інших пропозицій, об'єднувати та групувати напрацювання комітету чи робочих груп, презентувати зведені результати роботи перед комітетом.

*2. Дослідження середовища (аналіз місцевої економіки)*

Перш ніж приступити до роботи над стратегією необхідно провести детальне дослідження середовища (виконати аналіз місцевої економіки). Такий аналіз хоча і є лише одним кроком із усього алгоритму процесу, але за часом і важливістю займає половину всього процесу. Точна і детальна «діагностика» стану розвитку території дає підстави для розробки реалістичних стратегій, які мають високу ймовірність змінити ситуацію на краще.

Для виконання дослідження треба зосередити увагу на двох завданнях: 1) розробити паспорт економічного стану розвитку територіальної одиниці, 2) дати оцінку місцевого ділового клімату, шляхом аналізу опитування думки бізнесу, що працює в території. Для виконання першого завдання використовують статистичні дані міста, району, області і навіть України з метою визначення економічних характеристик і поточних тенденцій. Для виконання другого завдання проводять опитування лідерів місцевого бізнесу – роботодавців.

Зміст та наповнення цих двох аналітичних документів має бути достатньо повним і професійним для того, щоб комітет мав змогу правильно визначити критичні питання [5, 6].

*3. Визначення критичних питань*

У процесі стратегічного планування термін «критичні питання», стосується пріоритетних напрямків дій (сфер), що стримують розвиток і в яких треба вирішувати проблеми, щоб досягти сталого економічного майбутнього. На основі розгляду результатів дослідження середовища та проведення обговорень, комітет визначає критичні питання, які будуть в центрі уваги процесу стратегічного планування. В кожній територіальній одиниці існує багато проблем, які необхідно вирішувати. З огляду на обмеженість ресурсів, неможливо одночас-

но вирішити всі проблеми. Визначення критичних питань (пріоритетних напрямків) надасть можливість зосередити увагу лише на проблемах, які є найпотрібніші і для розвитку і на розв'язання яких буде спрямований стратегічний план. Кількість критичних питань має бути обмеженою, бо чим вужчий фокус, тим легше буде виконати завдання стратегічного плану, що є кінцевим результатом всієї роботи. Практичний досвід пропонує зосередити увагу на трьох або чотирьох критичних питаннях (пріоритетних напрямках). Критичні питаннями можуть бути наступними: залучення інвестицій в територію, розвиток малого і середнього бізнесу, інфраструктура для розвитку бізнесу, розвиток робочої сили, розвиток туризму, комунальна інфраструктура, регіональне співробітництво, охорона довкілля.

Не існує рецепту найкращого способу визначення критичних питань – це процес прийняття рішення шляхом селекції, через вибір альтернатив. Треба уникати вибору таких критичних питань, які виходять за межі компетенції територіальної одиниці, для якої розробляється стратегія. Критичні питання мають перебувати у зоні впливу громади і мають піддаватися розв'язанню із застосуванням тих людських і фінансових ресурсів, до яких влада території має і які може використовувати.

#### 4. Формулювання стратегічного бачення.

Стратегічне бачення – це короткий чіткий текст, з описом того, що і яким чином очікують отримати в результаті реалізації стратегії. Стратегічне бачення має більш далекі горизонти ніж сама стратегія і демонструє уявлення громади (громад) про стан розвитку міста, району, чи регіону через 15–20 років.

Єдиної загальноприйнятої методики розробки стратегічного бачення не існує. Один з можливих підходів – розпочати з формулювання одного повного речення за кожним із стратегічних напрямків. Таке речення далі перетворюється на стратегічну ціль для цього критичного питання і слугує вказівкою для розробки плану дій.

Наприклад, якщо критичним питанням визначено розвиток бізнесу, то елементом бачення може бути фраза «створити середовище, яке дозволить місту (регіону) забезпечити швидке зростання бізнесу та збільшити можливості працевлаштування».

Стратегічне бачення зазвичай не містять протиріч і є більш загальним, ніж конкретним.

Але воно повинно бути особливим для кожного міста чи регіону (бути притаманним тільки йому) і, разом з тим, повинно враховувати рух розвитку в напрямку реалізації критичних питань

#### 5. Виконання SWOT – аналізу критичних питань

SWOT – аналіз це аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів, він використовується у даному випадку для оцінки стану розвитку громад стосовно вибраних критичних питань.

Серед чинників, які варто розглядати це: регуляторні та законодавчі зміни, економічні сили, які діють на міжнародному, державному і регіональному рівнях, соціально-політичні зміни, демографічні зміни, технологічні зміни. (Наприклад, робототехніка, стільникові технології, Інтернет та швидкісні інформаційні канали, послуги кур'єрської пошти змінюють структуру та спосіб ведення бізнесу, автоматизація призводить до зменшення потреби у некваліфікованих працівниках, інші галузі – можуть мати проблему у працівниках відповідних професій, залученні відповідних працівників, – як кваліфікованих так і напівкваліфікованих).

Аналізуючи зовнішнє середовище, треба відрізнити місцеві проблеми від загальнодержавних чи глобальних. Такі проблеми, як високі процентні ставки чи труднощі з отриманням кредитів на розширення бізнесу, - це загальнодержавні проблеми, які варто розглядати в зовнішньому аналізі. До таких проблем як технологічні зміни у конкретних галузях, треба ставитися дуже вибірково. Іноді зовнішня обставина може бути можливістю і загрозою одночасно. Наприклад, девальвація національної валюти. Ця зовнішня обставина корисна для компаній, діяльність яких орієнтована на експорт. В цьому випадку продукція компаній стає більш конкурентоспроможною на іноземних ринках. З іншого боку, компанії-імпортери стикнуться з проблемою підвищення цін на закупівлі, тобто відчуватимуть загрозу.

Аналіз внутрішніх факторів має подвійне призначення: визначити здатність громади реагувати на зовнішні події та визначити перелік переваг та слабких сторін громади. Наприклад, стосовно напрямку «розвиток бізнесу» слід з'ясувати чи регуляторні процедури відповідають потребам бізнес сектору, чи в регіоні (місті) є програма допомоги бізнесу, чи представлені бізнесмени у виконавчих органах міста, тощо?

Деякі питання стосовно напрямку «залучення інвестицій»: чи має місто вільні території та будівлі, придатні для інвестора, чи такі території мають належну інфраструктуру, чи є в території промислові зони?

*6. Побудова плану дій (стратегічних та оперативних цілей, проектних завдань)*

Після виконання описаних п'яти кроків завершується етап дослідження. Виконані дослідження підготували ґрунт для роботи – побудови плану дій (дерева цілей) по кожному пріоритетних напрямків, тобто розробки стратегічних цілей, оперативних цілей, та проектних завдань. Сформулюємо зміст кожного з трьох термінів, бо неточне їх розуміння призводить до плутанини.

Стратегічні цілі – це формулювання того, що треба досягти по кожному критичному питанні. Вони випливають із стратегічного бачення та критичних питань і утворюють рамки, в яких прийматимуться рішення щодо конкретних оперативних цілей та завдань. Набір усіх стратегічних цілей плану дій має відповідати конкретному критичному питанню.

Оперативні цілі – це окремі проекти чи програми, які забезпечуватимуть досягнення стратегічних цілей. Вони визначають стратегічні цілі кількісно та мають терміни виконання.

Завдання – конкретні заходи, яких необхідно здійснити для досягнення стратегічних і оперативних цілей. Для виконання завдань призначаються конкретні відповідальні особи та визначаються терміни виконання.

Критичні питання (пріоритетні напрямки), звичайно, мають три або чотири стратегічні цілі. Кожна із стратегічних цілей має більш ніж одну оперативну ціль та більше ніж одне завдання.

Стратегічні цілі мають бути реалістичними та досяжними, специфічними, чіткими і стислими. Стратегічна ціль повинна мати також відповідний напрямок. Наприклад, формулювання стратегічної цілі «диверсифікувати місцеву економіку» не дуже підходить для подальшої роботи. Проте цілі «перетворити місто, район чи область на привабливе місце розташування посачальників автомобільних вузлів» та «збільшення робочих місць в офісах» є конкретними та вказують напрямок для визначення відповідних конкретних цілей.

Стратегічні цілі мають бути придатними до перетворення їх на оперативні цілі та проекти. Якщо це не відбудеться, буде важко вимірювати прогрес їх досягнення. Оперативна ціль – це ядро планів дій. Деякі з оперативних цілей

можуть бути короткостроковими, інші – довгостроковими. Проте, всі вони мають вкладатися в часові рамки від одного до трьох років і бути розтягнутими (виходячи із часових пріоритетів) на весь період дії стратегії. Щоб визначити ступінь реалістичності виконання кожної оперативної цілі, треба проаналізувати кожну з них за параметрами: вартість, потреба у персоналі, наявність структур, які відповідатимуть за виконання, терміни виконання, вплив отриманих результатів, правові чинники. Це допоможе вилучити зі списку оперативні цілі, виконати які є неможливо протягом стратегічного періоду. Оперативні цілі треба розташувати в порядку пріоритетності.

Для кожної оперативної цілі розробляються завдання, їх має бути стільки, скільки необхідно виконати дій для досягнення результату. Саме на цій стадії важливого значення набирають практичні питання.

*7. Формування та затвердження стратегічного плану*

Стратегічний план – це документ, яким має керуватися громада (громади) міста (субрегіону чи регіону) для власного розвитку.

Типовий стратегічний план повинен базуватися на документах всіх попередніх етапів і має включати: хронологію процесу розробки стратегії, бачення, результати SWOT – аналізу, стратегічні та оперативні цілі із завдання кожного, тобто плани дій, визначені пріоритети, план реалізації стратегії та моніторингу, а також додатки (паспорт територіальної одиниці, аналіз опитування думки бізнесу, також можуть бути результати опитування влади, громади, проектні завдання на реалізацію кожної оперативної цілі, список членів комітету стратегічного планування)

Перед затвердженням стратегічного плану його треба оприлюднити – опублікувати в місцевій пресі та презентувати на громадських слуханнях, які скликаються за ініціативою комітету та влади (місцевої чи регіональної) для обговорення плану.

Стратегічний план має бути затверджений міською чи регіональною владою і влада має взяти на себе зобов'язання його виконувати.

*8. Організація процесу реалізації стратегії*

Ключовою позицією в реалізації стратегії є організація процесу. Організації та структури, які приймали участь у розробці плану дій, тепер реалізовуватимуть їх. Для цього проекти і заходи плану мають бути чітко розподілені, і наголос треба зробити на тому, яким чином ефективно розподілити обмежені ресурси.

Якщо стратегічне планування відбувалося згідно з вищенаведеними рекомендаціями, то до початку реалізації має існувати консенсус щодо визначених критичних питань, можливого впливу зовнішнього середовища на розвиток територіальної одиниці в перспективі та переліку планів дій. А також сформовано ефективне партнерство бізнесу, влади та лідерів громади, включно із зобов'язаннями щодо виконання завдань стратегічного плану. Процес підготовки стратегії за участю громади допомагає визначити лідерів, які можуть взяти на себе відповідальність за виконання тих чи інших завдань.

#### 9. Організація моніторингу та коригування стратегії

Виконання стратегічного плану потребує постійного моніторингу. Ефективна система моніторингу має складатися з постійного відстеження досягнутих результатів та їхнього порівняння з запланованими завданнями. Функцію моніторингу має взяти на себе новостворений моніторинговий комітет з управління виконанням плану. До складу комітету мають ввійти до десятка осіб, які приймали активну участь у розробці стратегії. У складі цього комітету мають бути представлені як офіційні посадовці, так і приватні особи.

У процесі моніторингу треба відслідковувати наступне: прогрес у реалізації кожного проектного завдання, фактичні витрати часу і фінансових ресурсів, зміни у відповідних структурах та організаціях, які можуть вплинути на спроможність виконувати доручені заходи, зміни у зовнішньому середовищі, які можуть викликати необхідність змін у плані, оцінка результатів після реалізації оперативних та стратегічних цілей. Існують три питання, на які треба обов'язково відповісти в процесі моніторингу: чи реалізація тієї чи іншої оперативної цілі допомагає досягнути стратегічних цілей та вирішити критичні питання, а також, чи залишаються актуальними на певний момент часу оперативні цілі та проектні завдання затвердженої стратегії.

Робота моніторингового комітету має бути безперервним процесом аналізу, перегляду і коригування оперативних цілей та проектних завдань стратегії (бачення та критичні питання корегуванню не підлягають, стратегічні цілі можна змінювати у виключно необхідних ситуаціях). У випадку, коли, виникають радикальні зміни у середовищі, наприклад, припинило працювати велике підприємство, втраче-

но важливу інфраструктуру або в території з'явився новий великий роботодавець, моніторинговий комітет управління реалізацією може знову скликати комітет стратегічного планування для коригування стратегічних цілей.

Реалізація стратегічного плану економічного розвитку може тривати п'ять–сім років. Система моніторингу має бути побудована таким чином, щоб комітет управління реалізацією мав змогу проводити аналіз змін та вчасно звітувати про це міській чи регіональній владі.

**IV. Висновки.** Конкуренція за розвиток своєї території неможлива без вдало складеного стратегічного плану економічного розвитку. Досконале стратегічне планування стає потужним інструментом об'єднання інтересів бізнесу та місцевої влади, що позитивно впливає на сприятливість підприємницького клімату, добробут громади, конкурентну позицію території.

Хоча не існує єдиної загальноприйнятої методики процесу розробки стратегії для територіальних громад, зміст та порядок кроків поетапного прийняття рішень представлений нами відповідає загальним сучасним підходам. Запропонована методика не суперечить нормативно правовому полю України і є дуже близькою до методології «8 кроків», що успішно застосовувалася в Сполучених Штатах і в Європі [4].

1. Васильченко Г. В. Теоретичні аспекти ефективних стратегій місцевого розвитку // Науковий вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ. Чернівці: Книжки-XXI, 2009. Вип. III: Економічні науки. – С. 138-152.

2. Місцевий економічний розвиток [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.led.net.ua/ukr/tools/41.html>

3. Розробка стратегій розвитку територіальної громади: загальні засади методики // В. Нудельман, І. Санжаровський. – К.: Дата банк України, 2002. – 232 с.

4. Підготовка до стратегічного планування економічного розвитку [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.led.net.ua](http://www.led.net.ua)

5. Васильченко Г. В. Паспорт громади як аналітична інформація для управління розвитком території // Збірник наукових праць кафедри економічного аналізу Тернопільського національного економічного університету. Вип. 6, 2010. – Тернопіль. – С. 392-396.

6. Васильченко Г. В., Далак Н. А. Методологія якісного аналізу оцінки стану громади, як засіб управління соціально-економічним розвитком території // Науково-технічний збірник «Комунальное хозяйство городов» Харківської національної академії міського господарства, 2010 – вип. 94 «Економічні науки» К.: Техніка, С. 112-119.

*This article analyses the stages in the process of strategic planning development of territorial units.*