

7.4 Особливості формування та реалізації конкурентної стратегії в публічній сфері: теоретичні аспекти

У сучасному середовищі невизначеності та складних умов, ключовою метою в публічному управлінні є насамперед забезпечення стійкого функціонування та розвитку. Ефективність системи управління в публічній сфері визначається вибором конкурентної стратегії, впровадженням системи стратегічного управління, реалізацією їхніх конкурентних переваг та конкурентоздатністю. Володіння конкурентною стратегією стає ключовим аспектом у системі стратегічного управління розвитком організацій у сучасних умовах.

Існує набір основних стратегій конкурентних переваг, який включає ключові види стратегій, що успішно перевірені часом й практикою. Ці стратегії охоплюють організаційний план в цілому та представляють різноманітні підходи до розвитку в публічному управлінні, що пов'язані зі зміною одного чи кількох елементів: ринку, продукту, сфери чи технології. Виходячи з цього, організація повинна обрати ефективну конкурентну стратегію, що дозволить наростити сильні конкурентні переваги. Наявність такої стратегії дасть відповіді на важливі в публічному управлінні запитання: як розподілити власні ресурси, на які ринки виходити, як конкурувати з іншими організаціями та як забезпечити стабільний перспективний розвиток.

Дослідженням особливостей конкурентних стратегій займаються, як вітчизняні, так і зарубіжні вчені, проте аналіз факторів, що забезпечують конкурентоспроможність в публічному управлінні потребують подальшого вивчення. Зокрема, більш глибокого дослідження потребує процес забезпечення конкурентоспроможності в публічному управлінні з використанням різноманітних інструментів.

Термін «стратегія» прийшов в сферу публічного управління із військової справи. Перекладаючи із грецької мови – «strategia» на англійську – «general»,

даний термін означає «воєначальник». Проте, насправді, греки не використовували дане поняття, а користувались такими термінами, як «strategon sophia», що у перекладі означає «мудрість генерала» та «strategike episteme», тобто «знання генерала» [305]. В економічній науці стратегію розглядають як сукупність способів та правил впровадження концепції розвитку в публічному управлінні [306, с. 23].

Сучасна наукова література вказує на існування двох базових концепцій стратегії в публічному управлінні, а саме:

1) філософська концепція пояснює загальне значення стратегії в публічному управлінні та пов'язує її з цінностями, цілями, пріоритетами й напрямками розвитку в публічному управлінні;

2) організаційно-управлінська концепція передбачає реалізацію конкретних дій, рішень, прийомів та методів щодо впровадження стратегічної діяльності в публічному управлінні. Вона визначає альтернативні шляхи досягнення цілей та напрямків розвитку в публічному управлінні в довгостроковій перспективі [307, с. 13]. Таким чином, підхід до трактування поняття «стратегія» може варіюватися, розглядаючи його як засіб, результат чи процес, в залежності від конкретного контексту та застосування.

Деякі автори виокремлюють інші підходи у трактуванні терміну «стратегія». Перший підхід зосереджується на важливості формування стратегічних цілей в публічному управлінні. Другий підхід описує її як «спосіб певних дій» чи «спосіб поведінки», де увага акцентується на чіткому визначенні стратегічної поведінки в публічному управлінні для досягнення своїх цілей з урахуванням зовнішнього середовища й потенціалу організації. Генрі Мінцберг розглядає поняття «стратегія» з п'яти позицій:

1) стратегія як план, тобто набір певних завдань, яких потрібно дотримуватись під час функціонування в публічному управлінні;

2) стратегія як прийом, що передбачає здобуття конкурентної переваги на ринку;

3) стратегія як патерн, що передбачає чітку послідовність дій у стратегічній

поведінці;

4) стратегія як позиція, що полягає у співвідношенні інструментів в публічному управлінні до зовнішнього середовища;

5) стратегія як перспектива, тобто увага зосереджується на довгостроковому періоді діяльності в публічному управлінні [308].

Проаналізуємо трактування терміну «стратегія» різними вченими у табл. 1.

Таблиця 1.

Розуміння терміну «стратегія» різними вченими*

Вчений	Трактування	Джерело
В. А. Власенко	Стратегія є сукупністю процесів планування та прийняття рішень, що передбачають постановку цілей та розробку довгострокового плану дій.	[309, с. 34]
О. Д. Гудзинський	Стратегія є засобом для досягнення цілей, а також проявом управлінської діяльності.	[310, с. 210]
Р. М. Захарчин	Стратегія – це відображення цілей та засобів розвитку будь-якої в публічному управлінні у довгостроковій перспективі.	[311, с. 247]
І. А. Ігнат'єва	Стратегія являє собою довгострокову програму функціонування в публічному управлінні, що контролюється, оцінюється та змінюється у процесі її впровадження.	[312, с. 217]
О. І. Кузьмак	Стратегія – це процес досягнення довгострокових цілей в публічному управлінні на основі пріоритетів інноваційного розвитку.	[313, с. 116]
В. В. Македон	Стратегія являє собою ключовий напрям діяльності в публічному управлінні у вигляді плану, що включає стратегічні цілі та напрямки діяльності в публічному управлінні для досягнення бажаного результату.	[314, с. 371]
М. Г. Саєнко	Стратегія – це план розвитку в публічному управлінні в умовах неповноти інформації, що включає формування візії, місії, довгострокових цілей, правил та шляхів прийняття рішень для найкращого використання існуючих ресурсів.	[315, с. 9]
С. М. Ступчук	Стратегія є аналітичним та логічним обґрунтуванням довгострокового положення в публічному управлінні, виходячи із зовнішніх умов.	[316, с. 170]
М. В. Хацер	Стратегія є генеральною програмою дій, що виражаються в кількісній і якісній формі та відображають майбутній розвиток в публічному управлінні, враховуючи необхідні ресурси.	[317, с. 111]
А. Чандлер	Стратегія включає план дій задля реалізації довгострокових цілей та оптимальним розподілом ресурсів.	[318, с. 15]

**Джерело: сформовано авторами на основі [309-318].*

Проаналізувавши різноманітні трактування поняття «стратегія», можна сказати, що стратегія в публічному управлінні є комплексним довгостроковим планом її розвитку, що ґрунтується на існуючому потенціалі розвитку в публічному управлінні, враховує зовнішні та внутрішні фактори з метою нарощення конкурентних переваг та досягнення високого рівня конкурентоспроможності. З цією метою сформована стратегія повинна відповідати наступним принципам:

- 1) ефективності – досягнення необхідного результату від реалізації стратегії;
- 2) конкурентоспроможності – зміцнення існуючих та формування нових конкурентних переваг, спроможність успішно конкурувати на ринку;
- 3) логічності – прийняті управлінські рішення на довгострокову перспективу повинні виходити із здійсненого аналізу середовища;
- 4) обґрунтованості – стратегія повинна бути реалістичною та відповідати науковим дослідженням;
- 5) адекватності – під час формування стратегії слід враховувати локальні, регіональні та державні особливості тієї країни, у якій вона буде реалізовуватись;
- 6) прозорості – стратегія повинна бути доступною та зрозумілою для усіх керівників та працівників в публічному управлінні;
- 7) адаптивності – сформована стратегія повинна бути гнучкою та швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі;
- 8) структурно-динамічної раціональності – стратегія повинна бути збалансованою та гармонійно поєднувати усі її елементи: бачення, місію, цінності, цілі тощо;
- 9) легітимності – стратегія повинна бути затверджена керівництвом в публічному управлінні;
- 10) альтернативності – у стратегії мають розроблятись декілька сценаріїв розвитку: реалістичний, оптимістичний та песимістичний;
- 11) підконтрольності – стратегія повинна містити чітко визначені критерії реалізації та результати, які можна проконтролювати;

12) гармонійності – при розробці стратегії слід дотримуватись принципів сталого розвитку та враховувати інтереси різних стейкхолдерів [319, с. 75].

Формування стратегії є складним процесом, що базується на зазначених принципах, які визначають напрямки та основні кроки створення стратегії в публічному управлінні. Дані принципи можуть бути використані як рекомендації під час розробки стратегії в публічному управлінні, сприяючи створенню ефективної та конкурентоздатної стратегії.

Ключові характеристики, що відображають сутність розвитку стратегії в публічному управлінні відобразимо на рис. 1.

Довгостроковий період	Врахування внутрішнього та зовнішнього середовища	Досягнення ефективних результатів
Підвищення конкурентних переваг організації	Інноваційна спрямованість	Гнучкість
Ризикованість	Інвестиційна спрямованість	Людський фактор

Рис. 1. Особливості, що відображають сутність стратегії розвитку в публічному управлінні*

**Джерело: сформовано авторами на основі [315-319].*

Підвищення інтенсивності конкуренції веде до збільшення числа організацій, які змагаються як на внутрішніх, так і на зовнішніх ринках. Даний процес також призводить до посилення вимог ринку, що вимагає в публічному управлінні постійно вдосконалювати власний стратегічний потенціал. Це означає пошук ефективних способів його використання, створення нових конкурентних переваг та обрання конкурентних стратегій.

Конкурентна стратегія є невід'ємною складовою успіху будь-якої організації в публічному управлінні, оскільки вона визначає напрямки дій, що спрямовані на створення унікальних переваг, відокремлюючи її від конкурентів, забезпечує постійну адаптацію до змін у ринковому середовищі, стимулює інновації та ефективне використання ресурсів, а також допомагає управляти ризиками, що забезпечує стійкий розвиток і успішну конкуренцію у сьогодишньому динамічному середовищі. При розробці конкурентної стратегії в публічному управлінні слід враховувати наступні принципи:

1) врахування мети – будь-які дії чи стратегії повинні бути зорієнтовані на досягнення конкретної цілі чи мети. Це допомагає уникнути відволікання на неважливі або неспрямовані завдання і забезпечує узгодженість усіх дій з загальними стратегічними цілями в публічному управлінні;

2) використання конкурентної переваги передбачає, що організація має вміти використовувати свої унікальні та сильні сторони, які відрізняють її від конкурентів, для досягнення вигоди та лідерства на ринку. Це також дає змогу в публічному управлінні створити стійке позиціонування на ринку та формувати власний бренд;

3) адаптація до змін середовища функціонування – готовність в публічному управлінні до змін у зовнішньому чи внутрішньому середовищі. Даний принцип підтримує ідею того, що організація повинна бути гнучкою та реагувати на зміни у ринкових умовах, технологічному прогресі, політичних чи економічних чинниках, а також внутрішніх процесах чи стратегіях конкурентів;

4) врахування сфери конкуренції передбачає аналіз та розуміння контексту та особливостей функціонування в публічному управлінні. Врахування сфери конкуренції дозволяє організаціям формувати стратегії, що спрямовані на підвищення конкурентоспроможності шляхом використання переваг над іншими учасниками ринку, а також адаптації до змін для збереження чи зміцнення власної позиції.

Дотримання принципів формування конкурентної стратегії є ключовим аспектом успішного розвитку в публічному управлінні в сучасному середовищі.

Формування конкурентної стратегії передбачає реалізацію ряду вимог, що ставляться до неї, а саме:

- 1) досягнення довгострокових цілей;
- 2) об'єднання економічних, управлінських, технологічних, екологічних, технічних та інших аспектів розвитку в публічній сфері;
- 3) використання наукових положень та досягнень під час формування стратегії;
- 4) швидка реакція на зміну економічну ситуації у зовнішньому та внутрішньому середовищі, що проявляється у гнучкості сформованої стратегії;
- 5) адекватне сприйняття власних конкурентних переваг та ін.

Таким чином, конкурентна стратегія в публічному управлінні характеризується якісним характером, а її сутність розкривається через форму в публічній сфері взаємодії людей з урахуванням можливостей, перспектив, ресурсів і компетенцій, а також проблем, труднощів та конфліктів, які перешкоджають здійсненню цієї взаємодії. Необхідність конкурентної стратегії в публічній сфері визначається вектором спрямованості управлінських процесів; формування зв'язків між внутрішнім та зовнішнім середовищем для забезпечення конкурентних переваг.

Під час визначення та подальшої розробки «конкурентної стратегії» акцент приділяється вивченню конкурентного оточення, зосереджуючись на концепціях «конкурентна сила» й «конкурентна позиція». Це допомагає досягти переваги, адже конкурентна перевага означає перевагу, яку організація має завдяки кращим можливостям або експертизі у своїй сфері, що забезпечує міцніші позиції.

Серед особливостей конкурентної стратегії в публічному управлінні можемо виокремити такі: орієнтація на довгострокову перспективу; засіб реалізації місії в публічному управлінні; ґрунтується на результатах стратегічного аналізу; характеризується підпорядкованістю в межах однієї структури в публічному управлінні; передбачає ринкове спрямування діяльності в публічному управлінні; відображає сильні сторони в публічному управлінні,

що дають їй можливість конкурувати в сучасних умовах невизначеності.

Таким чином, формування конкурентної стратегії в публічному управлінні є важливим етапом, оскільки вона дає змогу визначити унікальні переваги в публічній сфері. Цей процес допомагає чітко встановити стратегічні цілі та напрямки розвитку, оптимізувати використання ресурсів та створити стійке планування на майбутнє. Крім того, він надає можливість адаптуватися до змін та забезпечує ефективну реакцію на ринкові й технологічні тенденції.

Ефективність організацій значно визначається вибором конкурентної стратегії, впровадженням системи стратегічного управління, реалізацією їхніх конкурентних переваг та конкурентоздатністю. Володіння конкурентною стратегією стає ключовим аспектом у системі стратегічного управління розвитком у сучасних умовах.

Існує набір основних стратегій конкурентних переваг, який включає ключові види стратегій, що успішно перевірені часом й практикою. Ці стратегії охоплюють організаційний план в цілому та представляють різноманітні підходи до розвитку в публічному управлінні, що пов'язані зі зміною одного чи кількох елементів: ринку, продукту, сфери чи технології.

Найпоширенішим підходом до класифікації конкурентних стратегій в управлінні є метод Майкла Портера. Шляхом аналізу конкурентних сил, вчений визначив три основні конкурентні стратегії, які створюють умови для досягнення конкурентних переваг:

1. Стратегія лідерства за витратами.
2. Стратегія диференціації.
3. Стратегія фокусування.

Матрицю Ігоря Ансоффа часто називають матрицею «продукт/ринок». Вона використовується управлінськими командами й спільнотою аналітиків для допомоги в плануванні та оцінці ініціатив зростання. Зокрема, даний інструмент допомагає стейкхолдерам концептуалізувати рівень ризику, що пов'язаний з різними стратегіями зростання.

Дана матриця вперше була опублікована у Harvard Business Review в

1957 році. Матриця І. Ансоффа часто використовується у поєднанні з іншими інструментами стратегічного аналізу, зокрема SWOT-аналізом, PEST-аналізом, аналізом п'яти конкурентних сил Майкла Портера тощо [307].

Філіп Котлер за напрямком розвитку в публічному управлінні поділив усі стратегії на стратегію зростання, стабілізації та скорочення (рис. 2).

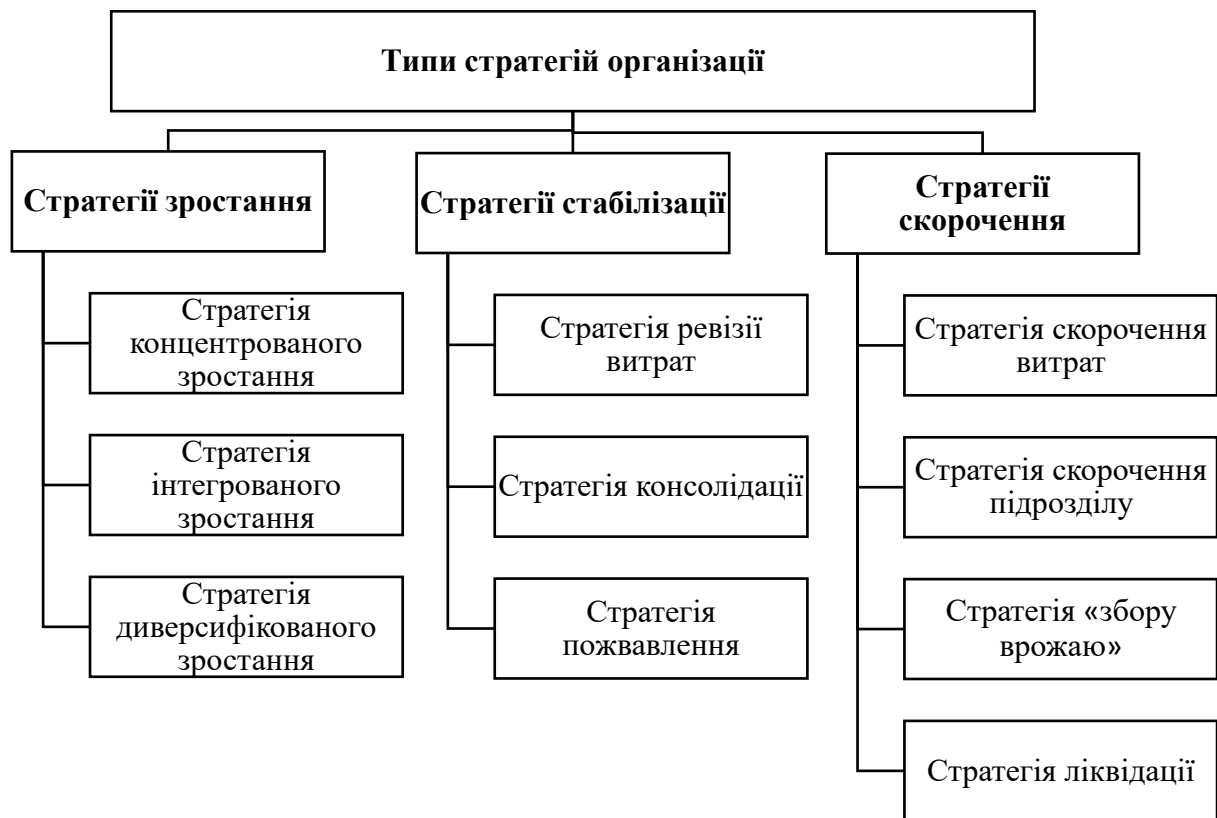


Рис. 2. Класифікація стратегій за Філіпом Котлером*

**Джерело: сформовано авторами.*

Стратегія зростання, стабілізації та скорочення відображає різні напрями стратегічного управління, які вибирають в публічному управлінні, виходячи із їхніх цілей та поточного стану на даний момент. Зазначені стратегії надають організаціям різноманітні інструменти для реагування на зміни в економічному середовищі, ринкових умовах та стратегічних цілях. Таким чином, дослідження різних класифікацій конкурентних стратегій дозволяє в публічному управлінні одержати більш повне розуміння різноманітності й ефективності стратегічного управління, що є важливим для досягнення успіху.

Стратегічне управління – це процес та мистецтво, що передбачають формування, впровадження та оцінку міжфункціональних рішень, що допомагають досягати цілей в публічному управлінні. Іншими словами, це безперервний процес, у якому формуються, реалізуються та контролюються довгострокові плани в публічному управлінні, враховуючи внутрішнє та зовнішнє середовище.

Структура організаційного управління в публічному управлінні визначає послідовність стратегічних цілей та їх ієрархію, які націлені на досягнення визначених результатів. Це важливий аспект формування стратегії в публічному управлінні, що робить її багаторівневою структурою. Зрозуміло, що на кожному рівні в публічному управлінні потрібно розробляти загальну стратегію – стратегію вищого рівня, яка визначає основу для стратегій на інших рівнях. Для нижчих рівнів структури, стратегія на вищому рівні виступає як мета, у той час як на вищому рівні вона є засобом досягнення. Загальна ієрархія стратегій в публічному управлінні складається з різних рівнів, кількість яких залежить від специфіки в публічному управлінні. Наприклад, у диверсифікованій в публічному управлінні існує чотирирівнева стратегія, яка включає корпоративну, ділову, функціональні та операційні, тоді як у вузькоспеціалізованої в публічному управлінні – трьохрівнева, яка включає корпоративну, функціональні та операційні (рис. 3).

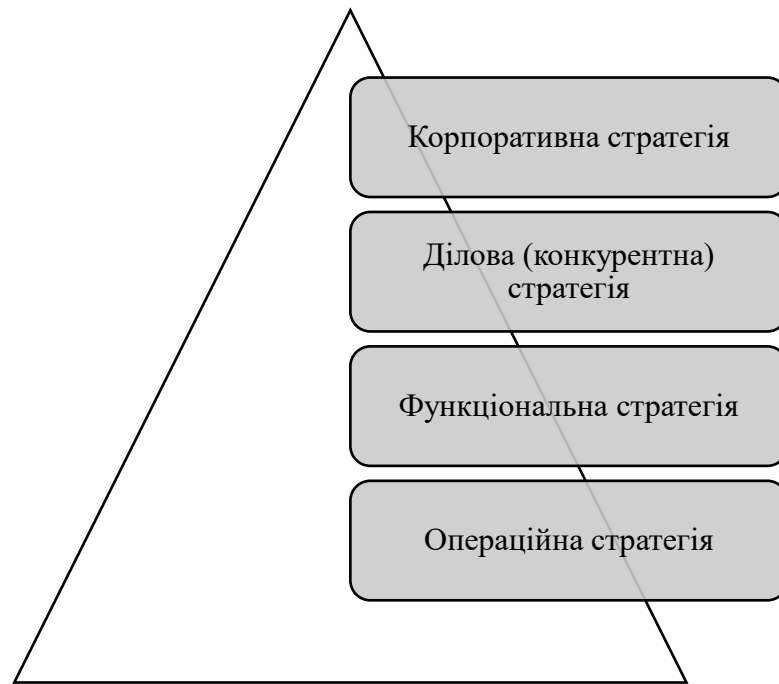


Рис. 3. Рівні стратегічного управління в публічному управлінні*

**Джерело: сформовано автором на основі [307].*

Сукупність стратегій різного типу, що розробляються та впроваджуються організацією, враховуючи її специфіку розвитку та функціонування, називають «стратегічним набором» в публічному управлінні.

Ієрархія стратегій залежить від об'єкта, по відношенню до якого вони розробляються, а саме:

- 1) корпоративна стратегія формується для всієї в публічному управлінні;
- 2) ділові (конкурентні) стратегії формуються за окремими напрямками або ж сферами діяльності для диверсифікованої в публічному управлінні;
- 3) функціональні стратегії формуються для кожного окремого функціонального підрозділу;
- 4) операційні стратегії формуються для визначення принципів управління окремими процесами.

Дослідженнями процесу стратегічного планування в публічному управлінні, зокрема етапами розробки корпоративної стратегії, займаються різні вчені та науковці, а саме: І. Д. Падерін, Ю. Г. Горященко, Є. Е. Новак, С. Побігун, І. Г. Брітченко, П. П. Гаврилко, Р. І. Завадяк, О. М. Дем'яненко, Т. І. Лепейко,

Д. В. Кіпа, В. В. Шарко, Г. С. Лоянич, М. С. Гавенко, О. І. Белова, Ю. Б. Іванов,
О. Ю. Іванова та ін.

Процес формування та впровадження корпоративної стратегії відбувається через реалізацію трьох основних етапів.

1. Етап формування стратегії. На даному етапі відбувається аналіз в публічному управлінні, формування візії та місії, визначення мети та цілей, а також вибір стратегії. Аналіз в публічному управлінні включає фінансовий, конкурентний та стратегічний аналіз. Фінансовий аналіз – це процес оцінки фінансових даних та інформації в публічному управлінні задля розуміння її ефективності управління та потенційних ризиків. Він включає аналіз фінансових звітів, таких як баланс, звіт про фінансові результати, звіт про прибутки та збитки, щоб зрозуміти фінансове положення в публічному управлінні. Фінансовий аналіз в публічному управлінні може включати аналіз економічних та фінансових ресурсів, а саме: аналіз майна в публічному управлінні, аналіз оборотних активів, аналіз джерел формування капіталу в публічному управлінні, аналіз грошових потоків, аналіз ліквідності та платоспроможності в публічному управлінні, аналіз фінансової стійкості [310, с. 35].

Конкурентний аналіз являє собою процес збору й оцінки інформації задля розуміння, сильних та слабких сторін, можливостей та загроз, а також їх стратегій. Цей аналіз дозволяє організаціям отримати уявлення про конкурентне середовище, в якому вони діють, та визначити свої конкурентні переваги [316, с. 12]. Серед поширених методів конкурентного аналізу можна виокремити наступні: модель п'яти конкурентних сил Майкла Портера, модель Бостонської консалтингової групи (БКГ), метод «Мак-Кінсі», модель Shell/DPM, метод PIMS, модель Ігоря Ансоффа, метод побудови стратегічних груп та ін. [312]

Стратегічний аналіз є процесом оцінки й дослідження факторів, які впливають на стратегічне положення, конкурентоспроможність й успіх в публічному управлінні. Даний аналіз включає оцінку зовнішнього середовища (прямого та непрямого чи опосередкованого середовища) та внутрішніх можливостей в публічному управлінні (ресурси, управлінські процеси,

організаційна структура, культура). До найбільш поширених інструментів стратегічного аналізу можемо віднести:

1) PEST-аналіз та його різновиди, що передбачає аналіз політичних, економічних, соціально-культурних й технологічних факторів. Інколи ще додаються правові, екологічні, етичні фактори. Даний аналіз призначений для аналізу факторів дальнього зовнішнього середовища, на які організація немає впливу чи має дуже опосередкований вплив;

2) SWOT-аналіз, який одночасно поєднує аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, а саме сильних та слабких сторін в публічному управлінні й можливостей і загроз. Існує ще удосконалений метод SWOT-аналізу, який має назву TELESCOPIC OBSERVATIONS і є значно деталізованішим;

3) Root Cause Analysis або ж аналіз головної причини полягає у знаходженні реальної причини існування проблеми в публічному управлінні та своєчасне реагування на її симптоми. Даний метод ще відомий, як метод «дерева проблем», коли для кожної проблеми шукаються причини та підпричини, а також формуються негативні наслідки [313, с. 80].

Формування візії та місії є важливим підетапом розробки стратегії в публічному управлінні. Візія (бачення) є чітким уявленням про те, як організація бачить свою майбутню позицію або цілі у довгостроковій перспективі. Вона описує те, якою організація прагне бути у майбутньому (через 5-10 років), яку позицію вона хоче зайняти у світі, які цінності вона просуває та які цілі прагне досягти. Місія є основною причиною існування в публічному управлінні. Вона визначає основну мету, цінності і сферу діяльності, в якій вона функціонує. Місія формулює основне завдання чи значення, яке організація прагне виконати в суспільстві. Серед критеріїв, які ставляться до формування візії та місії можна віднести такі:

1) вони повинні бути чіткими, зрозумілими, лаконічними, а також не пустослівними. Візія та місія мають виражати якість та властивість всього, що робить організація та що вона ще прагне зробити;

2) вони повинні відповідати дійсності та бути реальними, оскільки в іншому випадку усі, хто буде стикатись із нею, сприйматимуть її несерйозно;

3) вони повинні надихати та мати мотиваційний ефект [314, с. 80].

Таким чином, візія визначає бажаний стан в публічному управлінні у майбутньому, тоді як місія формулює суть і завдання, що покликані досягти цього стану. Обидва ці елементи виступають як важливі керівні принципи, що орієнтують діяльність в публічному управлінні та сприяють спільним цілям усіх її учасників. Визначення мети та цілей під час формування стратегії є одним із найбільш громіздких етапів. Організація встановлює свої стратегічні цілі, спираючись на аналіз інформації, що була проведена. Усі цілі слід формувати за SMART-критеріями:

1) Specific (конкретність) – ціль має бути чіткою та конкретною;

2) Measurable (вимірюваність) – кожна ціль має вимірюватись у кількісних чи якісних показниках;

3) Achievable (досяжність) – ціль має бути досяжною;

4) Relevant (релевантність) – ціль має бути релевантною по відношенню до інших цілей;

5) Time-bound (обмеженість в часі) – ціль повинна мати дедлайн її досягнення [309, с. 66].

Наступним є вибір стратегії, що є процесом визначення найкращого способу досягнення поставлених цілей. Це вибір конкретних дій чи курсу діяльності, що зможе привести до досягнення стратегічних цілей в публічному управлінні. Вибір стратегії включає в себе аналіз різних альтернатив, оцінку їх потенціалу, ризиків і можливостей, а також прийняття рішення про те, який напрямок діяльності буде найбільш ефективним для досягнення бажаного результату. Процес формування корпоративної стратегії в публічному управлінні включає розробку різних сценаріїв, які враховують можливі варіанти розвитку подій у майбутньому. Зазначимо декілька можливих сценаріїв, що використовуються під час формування стратегії:

1) реалістичний сценарій ґрунтується на об'єктивних даних, ймовірних

розвитках подій й поточних тенденціях. Він передбачає середній варіант подій без надмірного оптимізму чи песимізму;

2) оптимістичний сценарій, що виходить із припущення найбільш сприятливих умов та подій для в публічному управлінні. Він зазвичай застосовується задля оцінювання можливих вигідних ситуацій, дає змогу виокремити потенційні можливості й переваги;

3) песимістичний сценарій передбачає прогноз найгірших очікувань щодо майбутнього, враховує можливі негативні впливи й ризики на організацію. Застосування песимістичного сценарію уможливорює підготовку до негативних ситуацій й розвиває стратегію, що може захистити організацію у випадку невизначеності чи кризових обставин.

Етап реалізації стратегії включає два підетапи: розробку конкретних планів та їх реалізацію:

1) на стадії розробки планів формуються конкретні плани дій для впровадження обраної стратегії. Дані плани включають такі аспекти, як залучення персоналу, розподіл ресурсів, запуск нових проектів тощо;

2) впровадження (реалізація) передбачає роботу команди щодо виконання планів дій, впроваджуючи стратегію у реальність. Це включає в себе проведення змін в організаційній структурі, розробку нових продуктів чи послуг, реалізацію маркетингових кампаній та інше.

Серед основних методів формування стратегії можна виокремити наступні.

Метод «дерева цілей». Метод дерева цілей використовує графічне представлення взаємозв'язків між стратегічними, тактичними та оперативними цілями. Побудова «дерева цілей» базується на декомпозиції, тобто розбитті на менші частини, що виражається у конкретизації стратегічних цілей через тактичні, а також тактичних цілей через оперативні.

При побудові «дерева цілей» дотримуються наступних основних правил:

1) підпорядкованість, тобто цілі на нижчому рівні ієрархії підпорядковуються цілям на вищому рівні;

2) повнота – повинні бути враховані усі сфери діяльності в публічному

управлінні;

3) порівнянність, що полягає у тому, що на кожному рівні декомпозиції розглядаються цілі, які можна порівняти за їхньою важливістю та масштабом;

4) визначеність, тобто формулювання цілей й інших елементів дерева дозволяє оцінити ступінь досягнення в кількісній чи порядковій формі;

5) гнучкість, що передбачає можливість коригувати цілі в залежності від потреб та змін у середовищі [307, с. 110].

Метод побудови дорожньої карти у перекладі з англійської мови дослівно означає «рух по дорожній карті». У сучасному бізнес-середовищі роудмеппінг широко використовується для стратегічного планування, щоб визначити майбутні перспективи в публічному управлінні. Важливим компонентом цього методу є використання технологій та інновацій [308, с. 142].

Метод збалансованої системи показників (The Balanced Scorecard – BSC) включає у себе розробку стратегії через чотири основні аспекти: фінанси, ринок / клієнти, бізнес-процеси та організаційну спроможність (включаючи навчання й розвиток персоналу). Кожен з цих компонентів визначає стратегічні цілі та вибудовує стратегічну карту, яка розкриває ланцюжки взаємозв'язків. В межах кожної групи стратегічних цілей визначаються заходи, які використовуються для моніторингу організаційної ефективності. Також встановлюється бажаний рівень продуктивності для кожного заходу, та описуються стратегічні ініціативи – це проекти, спрямовані на досягнення визначених цілей [319, с. 191].

Метод Хосин Канрі (Hoshin Kanri) – це японський метод стратегічного управління, спрямований на спільне визначення стратегічних цілей, розробку планів та способів досягнення цих цілей в публічному управлінні. Зазначений підхід базується на узгодженні стратегічних цілей між керівництвом та всіма рівнями персоналу в публічному управлінні, що сприяє виконанню мети в усіх рівнях механізмів публічного управління. Метод Хосин Канрі використовується для впровадження стратегічних цілей на всіх рівнях в публічному управлінні та створення системи постійного вдосконалення [316, с. 114].

Етап оцінки стратегії передбачає реалізацію двох підетапів:

1) моніторинг, оскільки оцінка стратегії передбачає постійний моніторинг її виконання. Це включає аналіз результатів та порівняння їх із стратегічними цілями;

2) регулювання. У випадку, якщо плани не виконуються чи виникають проблеми, зміни або корекції стратегії можуть бути внесені. Цей етап може включати перегляд цілей, адаптацію планів дій чи навіть повністю нову стратегію. Кожен із проаналізованих етапів важливий для успішної реалізації стратегії та досягнення стратегічних цілей в публічному управлінні.

За результатами реалізації даного процесу формується документ, що включає наступні розділи:

Розділ 1. Резюме в публічному управлінні.

Розділ 2. Аналіз зацікавлених сторін (стейкхолдерів).

Розділ 3. PEST-, SWOT-аналіз, аналіз Майкла Портера.

Розділ 4. Актуальні проблеми (формування «дерева проблем»).

Розділ 5. Бачення майбутнього (візія), місія, цінності.

Розділ 6. Цілі та завдання.

Розділ 7. Очікуванні результати.

Розділ 8. Моніторинг та оцінювання.

Розділ 9. Механізм реалізації стратегії і план дій.

Отже, процес формування та впровадження корпоративної стратегії є складним та багатоетапним. Він починається з аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища в публічному управлінні для виявлення можливостей, загроз, сильних і слабких сторін. Далі встановлюються стратегічні цілі, які повинні бути відповідним чином спрямовані на досягнення місії та візії в публічному управлінні. Розробка стратегії включає у себе визначення основних стратегічних напрямків, формулювання дієвих стратегій та створення дорожньої карти для досягнення цілей. Після цього стратегія впроваджується через розробку деталізованих планів дій, розподілу відповідальності, уведення змін у процеси та структуру в публічному управлінні, а також через систематичний моніторинг й оцінку результатів для внесення коригувань та підтримки

відповідності стратегії поставленим цілям.

Стратегія в публічному управлінні представляє собою обдуманий та всеосяжний довгостроковий план її розвитку. Вона виходить із вже наявного потенціалу розвитку в публічному управлінні, узгоджує зовнішні та внутрішні фактори з метою підвищення конкурентоспроможності й досягнення переваг. До особливостей, що відображають сутність стратегії розвитку в публічному управлінні відносимо довгостроковий період, врахування внутрішнього й зовнішнього середовища, досягнення ефективних результатів, підвищення конкурентних переваг в публічному управлінні, інноваційна спрямованість, гнучкість, ризикованість, інвестиційна спрямованість та людський фактор. Система формування стратегії включає аналіз в публічному управлінні, формування візії та місії, визначення мети та цілей, а також вибір стратегії. Етап реалізації стратегії включає розробку конкретних планів та їх реалізацію. Етап оцінки стратегії включає моніторинг та регулювання. Конкурентна стратегія передбачає системно сплановані управлінські дії, які в публічній сфері реалізуються задля сталого розвитку територій.