

Міністерство освіти і науки України  
Сумський державний університет

І. Ю. Аблєєва

**SWOT-АНАЛІЗ СОЦІО-ЕКОНОМІКО-  
ЕКОЛОГІЧНОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВ**

**Конспект лекцій**

Суми  
Сумський державний університет  
2020

Міністерство освіти і науки України  
Сумський державний університет

**SWOT-аналіз соціо-економіко-екологічного стану  
підприємств**

Конспект лекцій  
для студентів спеціальностей 183 «Технології захисту довкілля»  
та 101 «Екологія»  
всіх форм навчання

Затверджено на засіданні  
кафедри прикладної екології  
як конспект лекцій із дисципліни  
«SWOT-аналіз соціо-економіко-  
екологічного стану підприємств».  
Протокол № 6 від 28.01.2020 р.

Суми  
Сумський державний університет  
2020

SWOT-аналіз соціо-економіко-екологічного стану підприємств : конспект лекцій / укладач І. Ю. Аблєєва. – Суми : Сумський державний університет, 2020. – 233 с.

Кафедра прикладної екології

## Зміст

	С.
Вступ .....	7
Тема 1 Стратегічний підхід до управління .....	8
1.1 Технологія стратегічного планування .....	8
1.2 Система стратегічного планування в Україні .....	17
1.3 Огляд методик прогнозування .....	20
1.4 Маркетинговий інструментарій стратегічного екологічного управління та визначення технологій та особливостей його впровадження .....	23
Тема 2 SWOT-аналіз як основний інструмент стратегічного управління .....	36
2.1 SWOT-аналіз: поняття та місце в стратегічному плануванні .....	36
2.2 Методика та технологія проведення SWOT-аналізу .....	39
2.3 Загальні характеристики сильних і слабких сторін об'єкта, що використовуються у SWOT-аналізі .....	43
2.4 Загальні зовнішні можливості та загрози для об'єкта, що використовуються у SWOT-аналізі .....	45
Тема 3 Особливості стратегічного планування на національному рівні в Україні .....	48
3.1 Етапи стратегічного планування на центральному рівні ..	48
3.2 SWOT-аналіз як важливий інструмент стратегічного планування національної безпеки .....	56
3.3 Програмне забезпечення: KonSi – SWOT-аналіз .....	64
Тема 4 Стратегічне планування на регіональному рівні .....	67
4.1 Методи аналізу стратегії розвитку регіону: SWOT-аналіз, PEST-, SLEPT-, PESTLE-, STEEPLE-аналіз .....	67
4.2 Визначення стратегічних пріоритетів та операційних цілей розвитку регіону .....	75

4.3 Моніторинг та оцінювання якості стратегічного планування регіонального розвитку .....	77
4.4 Теоретико-прикладні підходи до розроблення регіональних екологічних програм як інструменту реалізації екологічної політики .....	80
Тема 5 Особливості та організація процесу стратегічного планування на місцевому рівні.....	84
5.1 Етапи розроблення стратегічного плану .....	84
5.2 Характеристика етапів стратегічного планування .....	86
5.3 Методи визначення контексту підприємства: SWOT-аналіз, SNW-аналіз, аналіз п'яти сил Портера, PEST-аналіз .....	92
Тема 6 Діагностика зовнішнього середовища організації .....	97
6.1 Діагностика зовнішнього середовища непрямого впливу, застосування PEST-аналізу .....	97
6.2 Діагностика зовнішнього середовища безпосереднього впливу .....	100
6.3 Модель галузевої конкуренції на підході М. Портера ....	102
6.4 Ключові фактори успіху та аналіз привабливості галузі .....	104
6.5 Оцінювання впливу споживачів, партнерів та постачальників організації. Аналіз стейкхолдерів .....	108
Тема 7 Діагностика внутрішнього середовища фірми .....	113
7.1 Концептуальні основи діагностики .....	113
7.2 Діагностування виробничо-господарської діяльності організації.....	114
7.3 Стратегічний потенціал: сутність, структура, оцінювання .....	119
Тема 8 Стратегічний аналіз .....	122
8.1 Теоретико-методичні основи стратегічного аналізу .....	122

8.2 Класифікація видів стратегічного аналізу.....	123
8.3 SWOT-аналіз .....	127
8.4 Стратегічний баланс потенціалу підприємства .....	129
Тема 9 Портфельний аналіз у розробленні стратегій організації.....	131
9.1 Сутність аналізу портфеля бізнесів та його основні етапи.....	131
9.2 Матриця Бостонської консультаційної групи «зростання – частка ринку» .....	132
9.3 Матриця «привабливість-конкуренто-спроможність» ...	134
9.4 Матриця фірми Arthur D. Little (ADL/LC) .....	137
9.5 Діловий комплексний аналіз (PIMS) .....	140
Тема 10 Стратегії організації.....	143
10.1 Класифікація стратегій організації .....	143
10.2 Стратегічна піраміда (за А. А. Томпсоном та Дж. Стріклендом).....	144
10.3 Способи розроблення стратегії .....	145
10.4 Вибір стратегії фірми .....	147
Тема 11 Застосування методики SWOT-аналізу під час планування інвестиційно-інноваційних процесів на підприємстві .....	150
11.1 Методика модифікованого SWOT-аналізу під час планування інвестиційно-інноваційного розвитку підприємства .....	150
11.2 SWOT-аналіз систем електронного постачання в промисловості .....	158
Тема 12 SWOT-аналіз і GAP-аналіз політик, програм, планів і законодавчих актів у галузі екології та природних ресурсів ...	163
12.1 Методологія проведення галузевого аналізу .....	163

12.2 Збереження, охорона атмосферного повітря та кліматична політика.....	166
12.3 Збереження, охорона та раціональне використання водних, земельних ресурсів і надр.....	172
Тема 13 Екологічний стандарт для навчальних та освітніх закладів «Зелений клас».....	179
13.1 Основні та додаткові вимоги до стандарту «Зелений клас».....	179
13.2 Інструменти та етапи впровадження стандарту «Зелений клас».....	189
Тема 14 Стандарт «Зелений офіс» .....	198
14.1 Переваги виконання вимог стандарту «Зелений офіс» та екологічної сертифікації.....	198
14.2 Вимоги стандарту «Зелений офіс».....	200
14.3 Етапи проходження процедури сертифікації.....	207
14.4 Застосування результатів екологічної сертифікації та знаку екологічного маркування .....	208
Тема 15 SWOT-аналіз підприємств певних галузей промисловості .....	210
15.1 SWOT-аналіз підприємств вуглевидобувної галузі .....	210
15.2 Стратегічний аналіз хімічної промисловості України .....	215
Тема 16 Стратегічний аналіз екологізації галузей промисловості .....	220
16.1 Стратегічний аналіз основних факторів макро- і мікросередовища аграрного виробництва.....	220
16.2 Кількісне оцінювання проблем підприємства .....	223
Список використаної літератури.....	230

## Вступ

Вивчення дисципліни передбачає засвоєння студентами теоретичних та методичних основ із застосування SWOT-аналізу під час стратегічного планування діяльності підприємств різних галузей промисловості з урахуванням екологічних, економічних і соціальних аспектів розвитку; опанування методологією проведення галузевого аналізу та діагностики галузі; визначення контексту підприємства за допомогою SWOT-аналізу, SNW-аналізу, аналізу п'яти сил Портера, PEST-аналізу.

Метою навчальної дисципліни є формування у студентів сучасного конструктивного мислення та системи спеціальних знань у сфері SWOT-аналізу як інструменту стратегічного аналізу та здатності їх використовувати в галузі планування та управління сталим розвитком підприємств і населених пунктів.

У результаті вивчення дисципліни студенти одержують такі програмні результати навчання:

- вміти використовувати аналіз під час вивчення складних систем, розуміти їх взаємозв'язки та організаційну структуру, знати сучасні досягнення науки у природоохоронній сфері;

- вміти використовувати сучасні комунікаційні, комп'ютерні технології в природоохоронній сфері, збирати, зберігати та обробляти інформацію про стан довкілля, аналізувати інформацію про стан довкілля та виробничої сфери для вирішення завдань професійної діяльності;

- вміти проводити SWOT-аналіз соціо-економіко-екологічного стану підприємств, населених пунктів, районів, областей та розробляти стратегії їх сталого розвитку;

- знати принципи промислового планування на різних рівнях управління та вміти проводити екологічні дослідження з проблем територіально-просторового планування;

- вміти впроваджувати й використовувати найефективніші новітні відновлювальні джерела енергії та ресурсоенергозбережні технології у виробничій і соціальній сферах.



## Тема 1 Стратегічний підхід до управління

1.1 Технологія стратегічного планування.

1.2 Система стратегічного планування в Україні.

1.3 Огляд методик прогнозування.

1.4 Маркетинговий інструментарій стратегічного екологічного управління та визначення технологій та особливостей його впровадження.

### 1.1 Технологія стратегічного планування

**Стратегія** – це свідомий процес, спрямований на визначення напрямку розвитку організації, регіону чи територіальної громади в умовах середовища, що змінюється.

Важливим чинником і особливістю поняття стратегії є стратегічні рішення.

**Стратегічні рішення** стосуються найбільш значущих проблем організації, регіону чи територіальної громади та завжди пов'язані з невизначеністю майбутнього, яке спричинює складність таких рішень.

**Стратегічне планування** – це довгострокове планування на основі проміжних цілей. Стратегія визначається головною метою та проміжними цілями, які дозволяють досягнути головної. Для реалізації проміжних цілей визначаються завдання, методи та джерела ресурсів. Стратегічне планування принципово відрізняється від інших видів планування, які є в управлінні, таких як оперативне, тактичне і довгострокове. Ця відмінність полягає в спрямуванні вектора планування. Традиційно він направлений із минулого (теперішнього) у майбутнє.

Узагальнена модель технології розроблення стратегії для організації, регіону чи територіальної громади.

Процес стратегічного планування за узагальненою моделлю можна уявити у вигляді *трьох етапів*, кожен з яких має свою специфіку залежно від змісту завдань, результатів, інструментарію, що застосовується. Ця модель технології розроблення стратегії містить такі блоки:

- 1) концептуально-орієнтований;
- 2) проблемно-орієнтований;
- 3) проєктно-орієнтований.

Перший блок – *концептуально-орієнтований* – пов’язаний з одержанням результатів, що відображають категорії стратегічного планування – бачення, місія, цілі. Цей блок характеризується підвищеною відповідальністю, оскільки саме тут здійснюється стратегічний вибір, ціна помилок є дуже високою.

Другий блок – *проблемно-орієнтований* – опрацьовуються пріоритетні проблеми, що підлягають вирішенню з метою реалізації стратегії. Очевидно, що на цьому етапі ступінь невизначеності є меншим, ніж на попередньому, оскільки тут рішення приймаються в межах уже визначеної стратегії. Результат – перелік коректно сформульованих за запропонованим алгоритмом проблем, кожна з яких характеризується конкретною метою вирішення.

Третій – *проєктно-орієнтований* – здійснюється планування дій щодо реалізації стратегічних цілей і вирішення проблем. Цей блок характеризується найменшим ступенем невизначеності, хоча й тут вона відчувається значною мірою як завжди в процесі планування. Основним результатом цього етапу є план дій і оперативні плани. Використання технології розроблення стратегії забезпечує визначення генеральної лінії розвитку організації, регіону чи територіальної громади лише на підставі аналізування з урахуванням ситуації в зовнішньому середовищі та внутрішнього потенціалу.

Стратегічне планування передбачає вибудову вектора аналізу й прийняття управлінських рішень з майбутнього в сьогодення. Водночас необхідно буде відповісти на такі запитання: «Як є?», «Для чого ви існуєте?», «Куди ви хочете рухатися?», «Що необхідно зробити?», «Як конкретно ви будете це робити?» і «Де ви знайдете необхідні ресурси?». Як бачимо, все починається з відповіді на питання «Як є?». Тобто, процес планування починається з повного аналізу ситуації – чесного, неупередженого, максимально об’єктивного. Необхідно описати

поточний стан справ: якою є ситуація на даний момент, з якими показниками, успіхами та невдачами ми підходимо до вироблення стратегії, які загрози існують на шляху до нашої мети. Для цього збирається повна інформація про внутрішнє середовище організації, її конкурентів, ситуації на ринку і про все інше, що так чи інакше може вплинути на роботу. На підставі цієї інформації вирішується, якими конкретно видами діяльності варто зайнятись, які послуги запровадити, яку підтримку варто надати структурним підрозділам тощо, тобто, обираються стратегія і тактика.

Стратегічне планування потребує:

- постійно враховувати фактори невизначеності та ризику, а також зміни зовнішнього середовища;
- здійснювати комплексний аналіз економічної, екологічної та демографічної ситуації в регіоні, аналіз сильних і слабких сторін підприємства;
- змінювати організаційну структуру підприємства залежно від зміни стратегічних цілей підприємства;
- чітко визначати права, обов'язки і відповідальність усіх працівників і служб підприємства.

Науковий підхід до розроблення стратегії, її чітке формування і реалізація – важлива умова забезпечення збалансованого розвитку підприємства, забезпечення його конкурентоспроможності та ефективності.

**Технологія стратегічного планування** передбачає такі процесуальні фази стратегічного планування:

- 1) ініціація та ухвалення процесу стратегічного планування;
- 2) розподіл службових обов'язків;
- 3) призначення організації та її цінності;
- 4) оцінювання зовнішніх і внутрішніх обставин для з'ясування своєї «сили і слабкості», своїх можливостей і перешкод, які потрібно подолати;
- 5) окреслення першочергових завдань, що стоять перед організацією;
- 6) розроблення стратегії для керування цими завданнями;

- 7) ухвалення й застосування стратегічного плану/планів;
- 8) встановлення дієвого прогнозування;
- 9) розроблення процесу результативного впровадження політики;
- 10) оцінювання стратегій і процесу стратегічного планування.

Ґрунтуючись на технології (обов'язкових елементах) стратегічного планування загалом можна виділити такі етапи розроблення стратегічного плану:

I етап – Ініціація.

II етап – Створення організаційних структур.

III етап – Аналіз (SWOT-аналіз).

IV етап – Визначення місії, цілей, завдань.

V етап – Планування.

VI етап – Реалізація плану.

VII етап – Моніторинг, оцінювання.

**Перший етап** – ініціація розроблення стратегічного планування є достатньо важливою складовою цього процесу, оскільки для створення дієвого стратегічного плану потрібне досягнення початкової згоди щодо процесу стратегічного планування. Беручи до уваги, що стратегічне планування є складним трудомістким процесом, важливою передумовою реалізації моделі є оцінювання готовності персоналу й ресурсів організації до стратегічного планування, досягнення початкової згоди щодо очікуваних результатів, інституціоналізація (закріплення) умов і вимог щодо організації процесу планування відповідним розпорядчим документом (наказом, рішенням, розпорядженням тощо). Головна мета цього етапу – заручитися підтримкою керівництва щодо ключових завдань для розвитку організації, регіону чи територіальної громади й очікуваних результатів; оцінити здатність організації, регіону чи територіальної громади до розроблення дієвої стратегії та визначити умови організації процесу стратегічного планування. Для стратегічного планування вирішальне значення має повна узгодженість дій на вищому рівні. Дієве стратегічне планування має ініціюватися на найвищому рівні. Цінності, структура, що є

його основою та методологія впровадження, не повинні доводитися зверху у вигляді указів, меморандумів чи нової ухваленної політичної лінії.

**Другий етап** передбачає створення Робочої групи. Робоча група із стратегічного планування – найвищий орган і мозковий центр зі стратегічного планування. Утворюється для обговорення і затвердження всіх ключових рішень, пов'язаних із розробленням і реалізацією стратегічного плану. До завдань стратегічної групи можна віднести додержання організаційного процесу стратегічного планування в організації, регіоні чи територіальній громаді. Цей процес можна відобразити як своєрідні «сходи», які долає команда, що намагається реалізувати стратегічний план (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 – Організаційний процес стратегічного планування

Кожна «сходи́нка» є визначально важливим етапом створення стратегії. Команда, що запроваджує стратегічний план в організації, регіоні чи територіальній громаді, має потрібні знання (перша сходинка) зі сфери стратегічного планування і для неї актуально важливим є створення атмосфери довіри як до людей загалом, так і до процесу стратегічного планування зокрема. Без довіри (друга сходинка) немає сенсу авторитарними методами впроваджувати стратегію, оскільки вона буде мало легітимною. Наступна сходинка – «надія». Тобто стратегічний план повинен давати надію як для окремого працівника чи громадянина, так і для організації, регіону, громади загалом. Ця

надія підтверджуються реальними і конкретними діями робочої групи з реалізації стратегічного планування.

**Третій етап** – аналітичний – дозволяє через здійснення SWOT- і PEST-аналізу визначити сильні та слабкі сторони, можливості й загрози та стратегічні зв'язки, сприяти формулюванню місії, цілей і завдань у стратегічному плані організації, регіону, територіальної громади. На цьому етапі здійснюється SWOT-аналіз (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats\Сильні, Слабкі сторони, Можливості, Загрози), що має таке схематичне зображення (рис. 1.2).

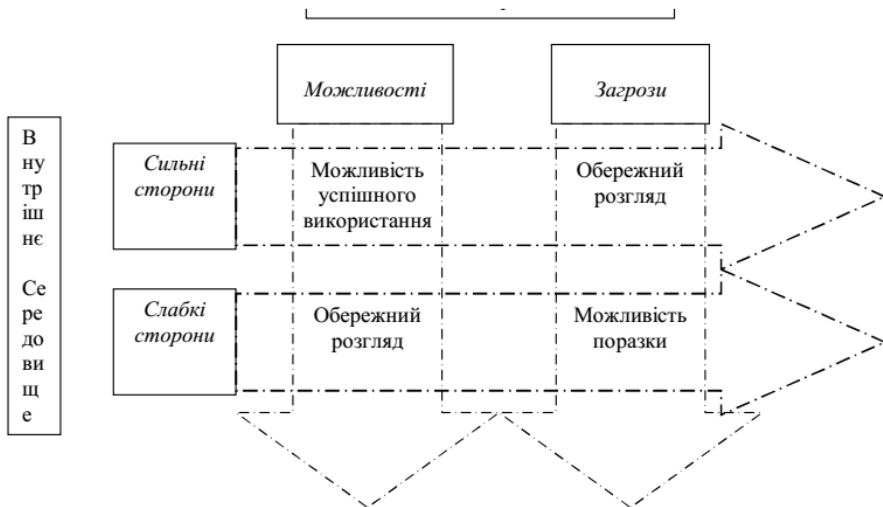


Рисунок 1.2 – SWOT-аналіз

Для аналізування зовнішнього середовища доцільно провести PEST-аналіз (політичні, економічні, соціальні й технологічні чинники) за такою схемою (табл. 1.1). Наступним кроком є з'ясування внутрішнього середовища, тобто слабких і сильних сторін організації, регіону, територіальної громади.

Таблиця 1.1 – Аналізування зовнішнього середовища за PEST-аналізом

<b>Зовнішнє середовище</b>	
Можливості	Загрози
<b>Політичні.</b> Які змінні?	Змінні політики, рішень, нормативних документів, інших стратегічних документів у національному й міжнародному контексті. Також змінні очікувань і вимог груп інтересів
<b>Економічні.</b> Які змінні?	Фактори розвитку й стану господарства, зміна важливих економічних показників, частки бюджету, донорства, ціни матеріалів, обладнання, енергії, нерухомого майна, експертизи тощо
<b>Соціальні.</b> Які змінні?	Демографічні, ціннісні, поведінкові, моральні й інші змінні
<b>Техно-логічні.</b> Які змінні?	Зміна технологій, джерел інформації, способів потоку інформації, захищеності інформації, швидкостей передачі інформації тощо

На підставі результатів SWOT- і PEST-аналізу можна визначити місію, стратегічні цілі й завдання об'єкта стратегічного планування.

**Четвертий етап** – визначення місії, цілей, завдань. Беручи до уваги бачення як визначення бажаного майбутнього, формулюється місія й стратегічні цілі. Бачення є новим елементом довгострокового планування, основу якого визначають документи загальнонаціонального характеру. Формулювання (уточнення) місії й стратегічних цілей.

Місія – призначення організації, мета розвитку регіону, територіальної громади для досягнення бажаного майбутнього, що відображає пов'язані з нею суспільні потреби. Фактично місія є сукупністю, квінтесенцією стратегічних цілей. Стратегічні цілі – довгострокові результати діяльності організації, регіону чи територіальної громади, що досягаються, зважаючи на умови, засоби й потреби. Стратегічна мета акумулює в собі основу завдань. Стратегічні цілі організації формулюються,

ґрунтуючись на таких принципах: реальність, мотивація, ясність, обов'язковість, узгодженість.

Завдання, на відміну від цілей, є конкретними і обмеженими у часі напрямками дій щодо досягнення стратегічних цілей. Сукупність завдань становить стратегічні цілі. Саме в такий спосіб доцільно перевіряти правильність формулювання місії, стратегічних цілей і завдань у стратегічному плануванні.

**П'ятий етап** планування – етап безпосереднього складання планів дій й оперативних планів. План дій – детальний опис програм і заходів, що мають виконуватися для реалізації стратегічного плану. Оперативні плани складають відповідно до бюджетного року і тісно пов'язані з ним та містять чіткі річні завдання. Відповідно до системи прогнозних і програмних документів, довгострокові прогнози та програмні документи складають на період понад п'ять років.

Для команди, що впроваджуватиме стратегічне планування в організації, регіоні чи територіальній громаді, важливо розуміти таку закономірність: два чи три оперативних плани (ОП) в сукупності становлять план дій (ПД), а два чи три плани дій становлять стратегічний план (СП).

Саме за такою формулою ( $СП = 2-3ПД = 4-6ОП$ ) доцільно перевіряти правильність складання стратегічного плану (фінансування, часовий відрізок тощо) для організації, регіону чи територіальної громади. На сьогодні, зважаючи на наявність значної кількості програм, доцільно розглядати їх як складники стратегічного планування, якими часто замінюються плани дій і оперативні плани.

**Шостий етап** – програми. Для України, зважаючи на наявність значної кількості програм (загальнодержавного, регіонального, місцевого значення), оптимальним було б внесення програм до стратегічного планування. Програма – складник стратегічного плану організації, регіону, територіальної громади, в якій встановлено цілі програми, задачі, засоби (заходи), показники оцінювання діяльності й асигнування. Окремо наголосимо на цільових програмах, оскільки на сьогодні



існує значна кількість саме таких програм і складають їх на середньотерміновий період (до п'яти років).

**Сьомий етап** – етап моніторингу й оцінювання.

**Моніторинг** – це систематичне відстеження з ретельним вивченням усього процесу втілення від формального ухвалення стратегічного плану до безпосередньої участі в наданні послуг об'єктом стратегічного планування.

Під час розгляду стратегічного планування необхідно мати на увазі, що моніторинг є складником оцінювання.

**Оцінювання** – це з'ясування реалій реалізації стратегічного плану та його головних дійових осіб, критерії, процедури й інструменти виконання завдань і досягнення стратегічних цілей.

Оцінювання здійснюється на підставі різних підходів і загалом необхідно розрізняти такі типи: формальне (моніторинг) – одержання інформації, що забезпечує зворотний зв'язок під час процесу стратегічного планування, що сприяє поліпшенню оцінювання; підсумкове – після закінчення кожного етапу стратегічного планування.

Оцінювання досягнутих результатів і одержаних наслідків реалізації стратегічного плану в центральних органах виконавчої влади (ЦОВВ), регіоні, територіальній громаді. Підготовку остаточних висновків можна зробити за схемою (рис. 1.3) аналізу висновків.

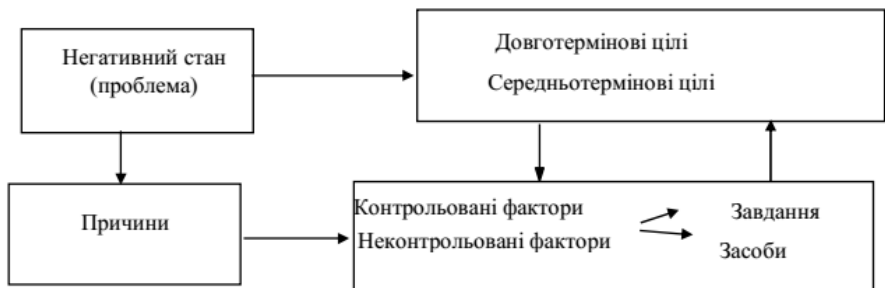


Рисунок 1.3 – Схема підготовки остаточних висновків

## 1.2 Система стратегічного планування в Україні

В Україні унормовано низку документів, що стосуються стратегічного планування. Тобто ми можемо говорити про систему стратегічного планування в Україні. Українське законодавство щодо стратегічного планування можна умовно поділити на декілька змістових блоків.

До **першого блоку** можна віднести документи для формування стратегічного планування в Україні на загальнодержавному рівні:

– Закони України: «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України», «Про Стратегію сталого розвитку України до 2030 року», «Про Основні засади (стратегію) державної екологічної політики України на період до 2030 року»;

– Розпорядження та Укази Президента України: «Про державні цільові програми», «Про Стратегію сталого розвитку "Україна - 2020"»;

– Постанови Верховної Ради України: «Про Рекомендації парламентських слухань на тему: "Стратегія інноваційного розвитку України на 2010–2020 роки в умовах глобалізаційних викликів"», «Про впровадження системи стратегічного планування і прогнозування»;

– Постанови і розпорядження Кабінету Міністрів України: «Про схвалення Прогнозу економічного і соціального розвитку України на 2018–2020 роки», «Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері зміни клімату на період до 2030 року».

**Другий блок** – нормативно-правові акти, спрямовані на розбудову стратегій регіонального розвитку: «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року», «Про затвердження Порядку здійснення моніторингу показників розвитку регіонів, районів, міст республіканського в Автономній Республіці Крим і обласного значення для визнання територій депресивними», «Про утворення Ради розвитку регіонів», Указів Президента України «Про Концепцію

державної регіональної політики», «Про стимулювання розвитку регіонів», «Про Генеральну схему планування території України».

Блок документів, що унормовують вироблення стратегій на рівні територіальної громади: Закони України «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про місцеві державні адміністрації», «Про звернення громадян», «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків»; Постанови Кабінету Міністрів України «Про деякі питання щодо забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики», «Про Порядок оприлюднення у мережі Інтернет інформації про діяльність органів виконавчої влади»; Укази Президента України «Про забезпечення умов для більш широкої участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики»; Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про роботу центральних і місцевих органів виконавчої влади щодо забезпечення відкритості у своїй діяльності, зв'язків з громадськістю та взаємодії із засобами масової інформації».

**Третій блок** – стратегії галузевого розвитку: «Про схвалення Стратегії державної політики з питань здорового та активного довголіття населення на період до 2022 року», «Про затвердження Програми розвитку державної статистики до 2023 року», «Про затвердження плану заходів на 2019 рік з реалізації Стратегії подолання бідності», «Про схвалення Енергетичної стратегії України на період до 2030 року». Зазначимо, що чинне законодавство потребує істотних коригувань і узгоджень щодо формування стратегічних планів як на національному, регіональному, так і на рівні розвитку територіальних громад.

Систему прогнозних і програмних документів становлять довготермінові, середньотермінові та короткотермінові прогнозні й програмні документи, в яких відповідно до соціально-економічних та суспільно-політичних процесів, що відбуваються в державі, з урахуванням впливу зовнішньоекономічних та інших факторів та очікуваних тенденцій визначаються цілі та пріоритети соціально-

економічного розвитку та заходи, які потрібно здійснити для їх досягнення.

**Довготерміновий період** визначається понад п'ять років і на цей період розробляється: стратегія економічного та соціального розвитку України – документ, в якому визначаються пріоритети, стратегічні цілі, структурні пропорції економіки і соціальної сфери та напрями державної політики; стратегія розвитку галузі економіки (сфери діяльності) – документ, в якому на основі прогнозу тенденцій розвитку відповідних ринків і напрямів науково-технічного прогресу визначаються довгострокові цілі та пріоритети розвитку галузі економіки (сфери діяльності). Окрім того, потрібно мати на увазі, що на довготерміновий період (понад п'ять років) розробляються проекти:

- Стратегії, державної екологічної політики, економічного та соціального розвитку України;
- державної стратегії регіонального розвитку;
- регіональних стратегій розвитку областей, Києва;
- стратегій розвитку галузей економіки (сфер діяльності).

**Середньотермінові** прогнозні й програмні документи розробляються на термін до п'яти років на основі довготермінових документів і визначають умови соціально-економічного розвитку, напрями дій та заходи на середньотермінову перспективу з метою досягнення стратегічних цілей. До них належать:

- програми діяльності Кабінету Міністрів України;
- прогнози економічного та соціального розвитку України;
- основні напрями бюджетної політики і прогнозу показників зведеного та державного бюджетів України;
- державні цільові програми.

**Короткотермінові** прогнозні та програмні документи розробляються на основі середньотермінових документів і визначають цілі, умови розвитку та відповідні заходи на наступний рік. Якщо потрібно, за рішенням Кабінету Міністрів України можуть розроблятися інші стратегічні документи.

### 1.3 Огляд методик прогнозування

Сутність прогнозування полягає в одержанні інформації щодо майбутнього розвитку певних параметрів обмежених у часі та просторі областях дослідження. Водночас в основі прогнозу (як вихідні) лежать певні існуючі і майбутні умови, а також імовірність настання очікуваних подій.

Фахівці виділяють три основні способи, за допомогою яких розробляються прогнози:

1) екстраполявання – побудова динамічних рядів розвитку показників прогнозованого явища впродовж періодів підстави прогнозів у минулому і випередження прогнозу в майбутньому;

2) моделювання – побудова моделей з урахуванням імовірного або бажаної зміни прогнозованого явища на період попередження прогнозу за наявними прямими або непрямыми даними про масштаби і напрямку змін;

3) експертні оцінювання, зокрема, мозковий штурм, метод Дельфі, анкетування, опитування експертів або населення з метою об'єктивувати, упорядкувати суб'єктивні оцінювання прогнозного характеру та ін.

Найбільший ефект дає реалізація SWOT-аналізу, причинно-наслідкового, морфологічного та сценарного методів у разі їх системного використання, тобто під час створення єдиного комплексного механізму, що враховує та об'єднує результати від використання кожного з методів. Як один із варіантів такого механізму може розглядатися комплексна схема формування ключових факторів успіху.

**1 Метод прогнозних сценаріїв** – один з найбільш перспективних способів реалізації процесного та ситуаційного підходів до прийняття рішень у соціально-економічній системі (організації). Метод ґрунтується на методології й являє собою певним чином організовану ітеративну дослідницьку процедуру побудови сценаріїв можливого розвитку соціально-економічної системи (СЕС) та дослідження цих сценаріїв із метою вибору найбільш підходящої альтернативи управління.

Основне призначення методу прогнозних сценаріїв – забезпечити практичну реалізацію принципу послідовного зняття невизначеності. Він включає способи і прийоми послідовного (крок за кроком) розгортання в часі і в просторі факторів зовнішнього та внутрішнього середовища організації. Застосування сценарного методу дозволяє відповісти на три основні групи запитань:

1 Які тенденції розвитку досліджуваної СЕС у майбутньому та якими факторами ці тенденції визначаються?

2 З якими загрозами і слабкими сторонами може стикнутися розвиток даної СЕС у майбутньому і як це вплине на її прогнозований стан?

3 Які управлінські рішення і в якій мірі будуть впливати на траєкторію розвитку прогнозованої СЕС, яка область допустимих альтернатив цих рішень та їх наслідки?

У сценарії в явному вигляді фіксуються причинно-наслідкові зв'язки, що визначають можливу в майбутньому динаміку зміни стану системи, і умови, під впливом яких вони будуть відбуватися. Специфіка СЕС призводить до таких ускладнень у ході прогнозування її розвитку: мета системи не визначена і вимагає уточнення; область допустимих управлінь визначена лише частково.

**2 Метод парних порівнянь Тьюкі** – один із методів дисперсійного аналізу, призначений для попарного порівняння середніх значень залежної змінної в окремих групах у факторному експерименті.

F-критерій, що дозволяє відхилити нульову гіпотезу про відсутність відмінностей між середніми значеннями груп, не дає відповіді на питання, в яких саме групах середні значення розрізняються. Найпростіший спосіб дізнатися полягає в тому, щоб попарно порівняти середні значення ознаки у всіх групах [якщо в експерименті використовується  $k$  груп, необхідно  $k(k - 1) / 2$  порівнянь]. Результати порівнянь наводять у вигляді таблиці, в якій зазначається, між середніми значеннями яких груп знайдені істотні статистичні відмінності.

**3 ABC-аналіз** призначений для виявлення проблем, що підлягають першочерговому вирішенню, шляхом визначення їх пріоритетності.

ABC-аналіз заснований на поділі певної сукупності проблем (об'єктів аналізу) за питомою вагою кожної групи, що визначається за тим або іншим обраним показником. ABC-аналіз дозволяє встановити основні проблеми, з яких потрібно починати діяти. ABC-аналіз ґрунтується на принципі Парето, який означає, що 20 % зусиль дають 80 % результату, а інші 80 % зусиль – лише 20 % результату. Найбільш поширеним методом аналізу для виявлення результатів діяльності та причин виникнення проблем є метод ABC-аналізу, одним з варіантів графічної інтерпретації якого служить діаграма Парето.

Кількість груп під час проведення ABC-аналізу може бути будь-якою, але найбільшого поширення набув поділ сукупності на три групи: А, В і С (75: 20: 5), чим і обумовлено назву методу (ABC-Analysis). Група А – незначна кількість об'єктів з високим рівнем питомої ваги за обраним показником. Група В – середнє число об'єктів із середнім рівнем питомої ваги за обраним показником. Група С – велика кількість об'єктів із незначною величиною питомої ваги за обраним показником.

**4 Метод ранжування (ранговий аналіз)** порівняно з методом парних порівнянь простіший.

Експерти ранжують список факторів, тобто кожному фактору встановлюють «місце»  $k$ ,  $k = 1, 2, \dots, n$ , де  $n$  – число всіх оцінюваних чинників. Далі візьмемо таке природне припущення: значущість цього чинника можна вимірювати ймовірністю того, що якийсь інший фактор може зайняти місце не вище місця, приписаного цього фактора. набір місць можна розглядати як вибірку з нормальної сукупності.

Має сенс застосувати запропоновані процедури ранжирування з кількісним оцінюванням факторів окремо за кожним сектором SWOT-аналізу за участі багатьох компетентних експертів. Причому для різних секторів набір експертів може бути різний. Наприклад, ніхто не знає внутрішнє середовище конкретного підприємства краще, ніж її менеджери

(вище керівництво, маркетологи та ін.). Але під час проведення процедури SWOT-аналізу ці експерти повинні критично поставитися до оцінювання своєї організації, ставши на позиції ринку та споживачів. Ясно, що в секторі «сильні сторони» перші місця займуть найбільш сильні чинники, в секторі «слабкі сторони» – найбільш слабкі сторони тощо. Ранжування факторів дозволяє керівникам більш об'єктивно виявити напрями вдосконалення роботи підприємства.

#### **1.4 Маркетинговий інструментарій стратегічного екологічного управління та визначення технологій та особливостей його впровадження**

Основним завданням стратегічного менеджменту в класичному його розумінні є забезпечення конкурентоспроможності підприємства за допомогою створення або розвитку потенціалу успіху – іміджу, конкурентних переваг, частки ринку. Для досягнення успіху під час формування стратегії екологічного управління підприємством керівництво повинно розширити сферу свого впливу як на його соціальні, так і на екологічні процеси. Для вироблення ефективної стратегії екологічного управління на підприємстві всі екологічні аспекти повинні бути внесені в загальне планування і в процес прийняття рішень. Тому перед формуванням корпоративної та функціональної екологічної стратегії доцільно проводити аналіз впливу внутрішніх (сильних і слабких сторін підприємства) і зовнішніх (політичних, економічних, соціальних і технологічних) стратегічних факторів. Класифікація факторів на внутрішні й зовнішні дозволяє використовувати різні інструменти та методи для проведення їх аналізу. Але найбільш актуальним у сучасній практиці функціонування українських підприємств є саме інструментарій стратегічного екологічного маркетингу й менеджменту. Методи та інструменти стратегічного маркетингу й менеджменту, які можуть бути використані для формування екологічної стратегії: PEST-аналіз, GAP-аналіз, SWOT-аналіз, «екологічний ланцюжок цінностей», метод «7-S» (рис. 1.4).



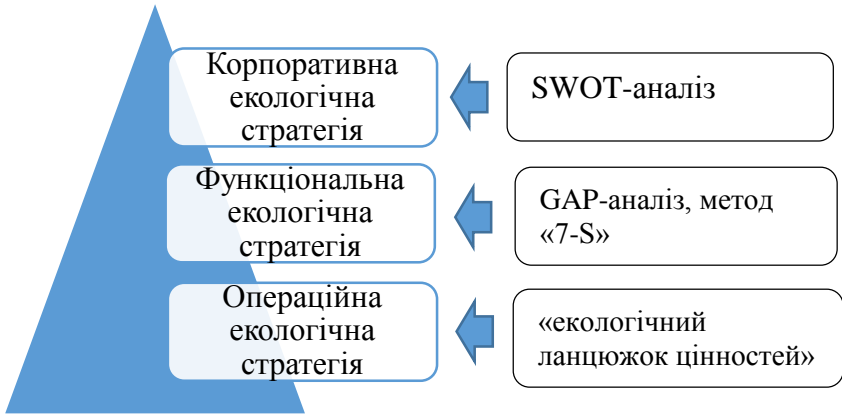


Рисунок 1.4 – Ієрархія використання методів стратегічного маркетингу та менеджменту під час формування екологічної стратегії підприємств

Для екологічного аналізу зовнішнього середовища підприємства, на наш погляд, варто використовувати адаптований **PEST-аналіз** (Political, Economic, Social and Technological) – аналіз політичних (зокрема, нормативно-правової бази), економічних, соціальних і технологічних чинників.

Згідно з адаптованою до довкілля методикою PEST-аналіз зовнішнього середовища включає:

1) стан факторів природного середовища (руйнування екосистем, забруднення водних і повітряних ресурсів, виснаження природних ресурсів тощо);

2) вплив економічних аспектів (обсяг і структура екологічних інновацій та інвестицій, зростання попиту на екологічно чисті продукти й екопроцеси виробництва та транспортування, активність конкурентів на ринку тощо);

3) стан соціального середовища (зміна споживчої поведінки в бік екологічних проблем, готовність покупців платити більше за екопродукцію та екопослуги, усвідомлення власної екологічної відповідальності, потрібно в інформації з екологічних питань);

4) вплив технологічного середовища (розвиток технологій з перероблення відходів та очищення викидів у довкілля, програми досліджень у сфері екології, екологічної безпеки, дослідження у сфері використання сировини та матеріалів, перероблення енергії);

5) вплив політичних факторів (номенклатура та додержання національних і міжнародних екологічних законів і нормативів, перехід до ефективної екологічної політики тощо).

Для оцінювання системи стратегічного екологічного управління сучасним підприємством доцільно використовувати один із найбільш ефективних методів стратегічного аналізу **GAP-аналіз** – аналіз розривів (з англ. gap – розрив). Для цього відповідальним особам пропонується оцінити всі існуючі компоненти систем екологічного менеджменту (СЕМ) за 5-бальною системою:

0 – аналізований компонент, відсутній на підприємстві;

1 – компонент, наведений лише деякою мірою;

2 – компонент існує та функціонує більше ніж на 50 %;

3 – компонент практично в належному обсязі та функціонує досить ефективно;

4 – компонент наведений у повному обсязі та функціонує на 100 %.

Аналіз СЕМ на підприємстві може здійснюватися відповідно до структури СЕМ за Міжнародним стандартом ISO 14001 за такими елементами:

1) екологічна політика;

2) екологічні аспекти;

3) законодавчі та інші нормативні вимоги;

4) екологічні цілі й завдання;

5) програма екологічного менеджменту;

6) структура та відповідальність;

7) тренінги, обізнаність і компетентність;

8) комунікації;

9) документація;

10) управління документацією;

- 11) підготовленість до надзвичайних ситуацій і реагування на них;
- 12) моніторинг і вимірювання;
- 13) виявлення невідповідностей, коригувальні й запобіжні заходи;
- 14) екологічні звіти й інформація;
- 15) аналіз з боку керівництва.

Дослідити внутрішнє середовище дозволяє адаптований до екологічної політики підприємства **SWOT-аналіз**.

SWOT-метод є ефективним засобом систематичного вивчення й оцінювання потенціалу, який підприємство має в своєму розпорядженні для реалізації його екологічної місії та досягнення відповідних даній місії цілей:

(S) – сильні сторони: екологічно сприятливі процеси та продукти, наявність «зеленого» іміджу, готовність персоналу до додержання обов'язкових вимог;

(W) – слабкі сторони: nereцикльовані продукти, пакувальні матеріали, «брудні» технології, токсичні відходи, імідж «забруднювача»;

(O) – можливості: оволодіння новими ринками, розроблення й просування екологічно безпечних продуктів та технологій, формування «зеленого» іміджу, зниження витрат;

(T) – загрози: необхідність в інвестиціях унаслідок посилювання екологічних стандартів, посилення державного регулювання, організація «зеленими» акцій протесту, захоплення конкурентами ринкових секторів «зеленої» продукції, відтік кваліфікованих кадрів. Загрози підприємству оцінюються з боку впливу так званих PEST-факторів (Political, Economic, Social, Technological) – політичних, економічних, соціальних, технологічних, доповнених оцінкою групи природних факторів.

SWOT-аналіз може бути проведений як для кожного окремого підрозділу, відділу, так і для підприємства в цілому. SWOT-аналіз можна зробити на основі даних, одержаних в ході GAP-аналізу. За результатами даних адаптованого SWOT-аналізу підприємства необхідно підвищити економіко-екологічну ефективність функціонування певних елементів системи

екологічного менеджменту системи, а саме: координування встановлення цілей і задач; модифікування програми екологічного менеджменту; ефективність розподілу відповідальності; документація СЕМ; ефективність коригувальних заходів; екологічні звіти.

Таблиця 1.2 – SWOT-аналіз (адаптований до формування екологічної політики підприємства)

<p><b><i>S Сильні сторони</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– використання міжнародних стандартів під час формування СЕМ;</li> <li>– наявність екологічної політики;</li> <li>– контроль споживання ресурсів; використання екологічних матеріалів;</li> <li>– контроль екологічних аспектів; відповідність законодавчим вимогам; екологічні тренінги;</li> <li>– зовнішні та внутрішні комунікації;</li> <li>– підготовленість до надзвичайних ситуацій</li> </ul>	<p><b><i>W Слабкі сторони</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– наявність викидів;</li> <li>– координування встановлення цілей і завдань;</li> <li>– модифікування програми ЕМ;</li> <li>– ефективність розподілу відповідальності;</li> <li>– документація СЕМ;</li> <li>– управління документацією;</li> <li>– оцінювання ефективності СЕМ;</li> <li>– ефективність коригувальних заходів;</li> <li>– екологічні звіти;</li> <li>– аналіз з боку керівництва</li> </ul>
<p><b><i>O Можливість</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– екологічні інновації та інвестиції;</li> <li>– можливості підвищення ефективності процесів очищення;</li> <li>– наявність екологічного аудиту;</li> <li>– взаємодія зі споживачами й постачальниками;</li> <li>– можливості підвищення ефективності комунікацій</li> </ul>	<p><b><i>T Загрози</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– екологічна діяльність конкурентів;</li> <li>– зміни законодавства;</li> <li>– загроза подриву довіри споживачів;</li> <li>– наявність негативних змін в екологічному стані середовища</li> </ul>

Виходячи із загальних підходів щодо використання маркетингового інструментарію в стратегічному екологічному управлінні, SWOT-аналіз необхідно проводити за методикою (табл. 1.2), що включає аналіз ресурсів підприємства: сильних і слабких сторін, та екологічний аналіз, який передбачає аналіз можливостей і загроз.

На першій стадії здійснюється стратегічний аналіз ключових сфер бізнесу, збирається інформація для основних зон дослідження, проводиться оцінювання результатів порівняно із сильним конкурентом. **Екологічний аналіз** – аналіз можливостей і загроз. Кожне підприємство перебуває в тісному взаємозв'язку з навколишнім середовищем і всіма суб'єктами економіки: конкурентами, постачальниками, споживачами, інвесторами, урядом і працівниками. Тому вкрай важливо мати інформацію, що постійно оновлюється, про процеси в довкіллі, а також бути готовим за необхідності реагувати на зміни.

Порівняння результатів аналізу сильних і слабких сторін суб'єктів господарювання (табл. 1.2) з аналізом можливостей і загроз (табл. 1.3) може дати підприємству більш глибоке оцінювання. Наприклад, якщо розвиток стосується сильних сторін підприємства, то це може трансформуватися в додаткові можливості в майбутньому, а якщо ні, то це може сигналізувати про потенційну загрозу. Можливі взаємозалежності між зовнішніми й внутрішніми факторами в результаті SWOT-аналізу наведені в таблиці 1.3. Під час проведення аналізу за кожною ознакою визначається її наявність чи відсутність.

Для досягнення тих самих результатів та пошуку «вузьких місць» у господарській діяльності, на наш погляд, потрібно застосовувати також **«екологічний ланцюжок цінностей»** – «Ecological value chain» – метод, що використовується й загальним стратегічним менеджментом (рис. 1.5).

Таблиця 1.3 – Матриця SWOT-аналізу (адаптованого до формування екологічної політики підприємства)

	<b>Можливості</b>	<b>Загрози</b>
<b>Сильні сторони</b>	<p>Нове законодавство дає підприємству нові можливості для підвищення продажів.</p> <p>Гнучка система управління полегшує проникнення на нові ринки</p>	<p>Нові відкриття в галузі забруднення довкілля роблять неможливим використання деяких технологічних процесів.</p> <p>Технічні ноу-хау полегшують перехід підприємства до більш екологічно чистих технологій та екологічних методів управління</p>
<b>Слабкі сторони</b>	<p>Потенційний попит на екологічно безпечні продукти та послуги не може бути задоволений із причин недостатнього фінансування</p>	<p>Конкуренти виводять на ринок нові екологічні продукти та послуги.</p> <p>Відсутність екологічних ноу-хау уповільнює реакцію на дії конкурентів</p>

Екологічний ланцюжок цінностей дозволяє оцінити внесок різних екологічно орієнтованих видів діяльності господарської діяльності на обмеження загального негативного впливу підприємства на довкілля, а також виявити стратегічні напрями удосконалення його екологічної політики.



Рисунок 1.5 – Екологічний ланцюжок цінностей підприємства

Можливим методом аналізу внутрішнього середовища підприємства також є адаптований **метод 7-S** (Structure, System, Strategy, Style, Staff, Skill, Shared values/green ethics).

**7S** – це відповідно Структура, Система, Стратегія, Стиль, Персонал, Кваліфікація, взаємозв’язані із системою цінностей (екологічною етикою), що поділяється персоналом підприємства. Цей метод дозволяє одержати своєрідний внутрішній каркас для оцінювання найважливіших складових потенціалу підприємства з точки зору реалізації екологічних та етичних принципів, вироблених і прийнятих підприємством.

Оскільки специфіка взаємодії «технологічний процес – навколишнє природне середовище» полягає у взаємозв’язку економічних та екологічних компонент, то підходи, методи й методики їх обліку та оцінювання повинні враховувати цю особливість. Проте жоден із традиційних і запропонованих останнім часом методів обліку повною мірою цими можливостями не володіє. Тому виникла необхідність створення більш загальної моделі обліку, яка об’єднувала б можливості вже існуючих методів, – методу функціонально-вартісного аналізу (ФВА) і методу оцінювання життєвого циклу (ОЖЦ).

Порівняльну характеристику кожного методу наведено в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 – Порівняльна характеристика використання методів ФВА і ОЖЦ щодо використання екологічно чистих технологій на підприємстві

<b>Ознака</b>	<b>Функціонально-вартісний аналіз</b>	<b>Оцінювання життєвого циклу</b>
1	2	3
Інструмент	Інструмент дозволяє вирішувати в комплексі завдання забезпечення економії ресурсів, підвищення якості та конкурентоспроможності виробництва екологічно чистих товарів та послуг	Інструмент ухвалення рішень у системі екологічного менеджменту для підвищення конкурентоспроможності виробництва екологічно чистих товарів і послуг
Мета	Виявлення резервів зниження витрат і підвищення конкурентоспроможності виробництва екологічно чистих товарів і послуг	Виявлення резервів зниження навантаження і негативного впливу на довкілля і пов'язаних із ними витрат, підвищення конкурентоспроможності, додержання природоохоронних вимог, законодавства
Розгляд об'єкта	Об'єкт розглядається як сукупність функцій, які він повинен виконувати	Об'єкт розглядається як послідовне перетворення матеріально-речової форми, включаючи енергетичні потоки



Продовження табл. 1.4

1	2	3
Економіко-екологічне оцінювання	Оцінювання функцій і витрат на здійснення окремих етапів технологічного процесу екологічно чистого виробництва, тобто оцінювання функціональної та економічної сторін виробництва екологічно чистих товарів та послуг	Оцінювання екологічного впливу в технологічному процесі, зокрема використання природних ресурсів, вплив на здоров'я людини, емісія забруднювальних речовин, тобто оцінювання екологічної сторони технологічного процесу екологічно чистого виробництва і його екологічних характеристик
Особливості методу	ФВА передбачає і враховує екологічні аспекти та основні особливості життєвого циклу виробництва продукції. Ця обставина є особливо важливою, оскільки вартість виробництва більш чистої продукції фактично закладається ще на стадії його проєктування	ОЖЦ передбачає й враховує потенційний і реальний негативний вплив виробництва продукції впродовж усього життєвого циклу: від вилучення сировини і її придбання підприємством до використання в технологічному процесі. Вартість екологічно чистого виробництва продукції виникає вже на стадії видобутку й первинного оброблення сировини і матеріалів,

Кінець табл. 1.4

1	2	3
	Крім того, вартість виробництва більш чистої продукції або надання екологічної послуги – це не лише «купівельна» вартість, а й вартість його експлуатації для клієнта, а так само і вартість утилізації відходів	включає всі стадії транспортування, перероблення, виготовлення, поширення, використання й кінцевої утилізації. Вартість послуги включає компенсацію збитку, нанесеного довкіллю в процесі життєвого циклу процесу виробництва
Підходи щодо впровадження	Припускає використання функціонального, комплексного й системного підходу, принципу відповідності значущості функцій і витрат на їх здійснення	Припускає використання системного й комплексного підходу, аналізу матеріальних балансів, реалізацію принципу попередження забруднення
Методологія оцінювання	Методологія оцінювання: <i>для функцій</i> – експертне оцінювання; <i>для витрат</i> – за елементами	Методологія оцінювання дій і витрат: 1) на основі норм і нормативів, розрахунок платежів за негативний вплив на довкілля; 2) на основі питомих показників, розрахунок збитку від забруднення довкілля

Таблиця 1.5 – Роль ФВА і ОЖЦ в досягненні цілей екологічної стратегії підприємства

№ з/п	Мета стратегії	Роль ФВА	Роль ОЖЦ
1	Зниження споживання ресурсів	Виявлення резервів економії ресурсів з метою зниження витрат на технологічний процес і реалізацію послуги	Виявлення вхідних потоків підприємства з метою недопущення безглузлого вилучення природних ресурсів із навколишнього природного середовища
2	Зниження впливу на навколишнє природне середовище	Коректування ціни товару (послуги) на основі обліку негативного впливу, викликаного технологічним процесом виробництва	Виявлення вихідних потоків підприємства, що здійснюють негативний вплив на довкілля. Досягнення екологічного законодавства, поліпшення іміджу
3	Поліпшення якісно-функціональних характеристик товару (послуги)	Виявлення споживчої корисності товару (послуги), вдосконалення її якісно-функціональних характеристик технологічного процесу виробництва	Поліпшення характеристик екологічної безпеки товару (послуги), пов'язаних як з процесом виробництва транспортування, так і споживання, утилізації

І метод ФВА, і ОЖЦ розглядають життєвий цикл процесу виробництва товару (надання послуг). Як було зазначено вище, облік життєвого циклу є одним із факторів, що впливають на формування екологічної стратегії підприємства. Але тлумачення кожним методом життєвого циклу різне. Інтеграція методів ФВА і ОЖЦ за допомогою встановлення показників економіко-екологічної ефективності, аналізу кожної технологічної операції дозволить насамперед деталізувати екологічну стратегію корпоративного рівня управління підприємством на операційний рівень управління з метою визначення конкретних функцій, цілей, напрямів діяльності для кожного продукту й процесу виробництва.

Отже, пошук нових підходів до одержання об'єктивної інформації про витрати, негативний вплив на довкілля, функціональності технологічних процесів привів до ідеї поєднання двох добре відомих методів – ФВА і ОЖЦ. Одержані за їх допомогою дані дозволять сформувати інформаційну еколого-економічну базу, яка може становити основу розрахунку показників еколого-економічної ефективності на рівні технологічних процесів.

### **Запитання для самоконтролю**

1. Які три підходи до загального бачення стратегії ви можете назвати і коротко охарактеризувати?
2. Чому, з вашої точки зору, стратегічне планування є і процесом і результатом?
3. Що є первинним, початковим документом у системі вироблення стратегії й постановці завдань розвитку держави?
4. Перелічіть складники SWOT-аналізу.

## **Тема 2 SWOT-аналіз як основний інструмент стратегічного управління**

2.1 SWOT-аналіз: поняття та місце в стратегічному плануванні.

2.2 Методика та технологія проведення SWOT-аналізу.

2.3 Загальні характеристики сильних і слабких сторін об'єкта, що використовуються у SWOT-аналізі.

2.4 Загальні зовнішні можливості та загрози для об'єкта, що використовуються у SWOT-аналізі.

### **2.1 SWOT-аналіз: поняття та місце в стратегічному плануванні**

Оцінювання власної стратегічної позиції компанії, її оточень ґрунтується на ситуаційному аналізі організації і сконцентрована на п'ятьох основних питаннях:

1 Наскільки ефективна існуюча стратегія компанії?

2 Які сильні сторони компанії, її слабкі сторони, можливості і небезпеки?

3 Чи є ціни і витрати компанії конкурентно-спроможними?

4 Наскільки сильна конкурентна позиція компанії?

5 Які стратегічні результати складають обличчя компанії?

**Аналіз** – необхідна частина процесу керування, під час якого збирають інформацію з наявного статистичного чи іншого матеріалу шляхом анкетування, інтерв'ювання й експертних оцінок (статистичні, бухгалтерські звіти тощо). Недостатньо лише проаналізувати вплив зовнішнього та внутрішнього середовищ у розрізі їх окремих підсистем, поставити діагноз про конкурентоспроможність підприємства, потрібно обґрунтувати значущість і рівень впливу на подальший розвиток організації окремих факторів та їхніх груп.

**Стратегічний баланс** – це певне поєднання факторів (загроз і можливостей), що негативно та позитивно впливають на діяльність підприємства та об'єктивно існують у зовнішньому оточенні підприємства та суб'єктивно оцінені керівниками, з

відносно сильними та слабкими сторонами у функціонуванні підприємства. До того ж, найбільші загрози виникають тоді, коли негативний розвиток ситуації в середовищі накладається на слабкі сторони підприємства; можливості – це ситуації в зовнішньому середовищі, позитивний процес чи явище, за яких підприємство може проявити свої сильні сторони. Потрібно своєчасно виявляти загрози з метою запобігання кризі підприємства, а знання про потенційні можливості дозволяє заздалегідь підготуватися до найбільш ефективного їх використання. Складання стратегічного балансу в західній літературі дістало назву **SWOT-аналіз**.

У 1963 році в Гарварді на конференції з проблем бізнес-політики професор К. Ендрюс вперше публічно озвучив акронім SWOT. Цей акронім був наведений візуально у вигляді матриці SWOT. Спочатку SWOT-аналіз був заснований на озвучуванні та структуризації знань про поточну ситуацію і тенденції, пізніше став використовуватися у ширшому значенні – для конструювання стратегій.

**SWOT-аналіз** – це процес установлення зв'язків між найхарактернішими для підприємства можливостями, загрозами, сильними сторонами (перевагами), слабкостями, результати якого в подальшому можуть бути використані для формулювання і вибору стратегій підприємства. Для здійснення SWOT-аналізу на підприємстві необхідне відповідне інформаційне забезпечення, яке повинно містити базу даних; методи та моделі, необхідні для SWOT-аналізу; набір організаційних і методичних прийомів, необхідних для підвищення надійності інформаційного забезпечення. Методика SWOT-аналізу ґрунтується на підході, який дозволяє вивчати як зовнішнє, так і внутрішнє середовища підприємства разом. Спочатку виявляють сильні та слабкі сторони, а також загрози та можливості, після цього встановлюють взаємозв'язки між ними, і саме цей результат може бути використаний для розроблення стратегії підприємства.

**Існує досить багато визначень окремих елементів SWOT-аналізу:**

1) **сильні сторони (strength)** – внутрішні можливості (навички, потенціал) чи ресурс, що можуть зумовити формування конкурентної переваги;

2) **слабкі сторони (weaknesses)** – види діяльності, які фірма здійснює не досить добре, або ресурси, підсистема потенціалу, що не правильно використовуються;

3) **можливості (opportunities)** – альтернативи, що їх може використати підприємство для досягнення стратегічних цілей (результатів);

4) **загрози (threats)** – будь-які процеси або явища, що перешкоджають руху підприємства чи організації в напрямку досягнення своїх місії та цілей.

За цих умов підвищується роль керівника-стратега, який розробляє ті чи інші заходи щодо зведення стратегічного балансу, оскільки можна розробити неадекватні заходи, що «гасять» можливості, вважаючи їх за загрозами.

З огляду на це потрібно зважати на такі особливості SWOT-аналізу:

– суб'єктивність характеру добору факторів, що складають сильні/слабкі сторони підприємства за ступенем їхньої важливості, а також специфіку сприймання менеджерами впливу факторів зовнішнього середовища;

– ймовірність і ризик віднесення факторів до тієї чи іншої групи (минулі переваги можуть у майбутньому стати недоліками, і навпаки);

– швидко змінюючись, середовище потребує постійної уваги до себе.

Вивчення питань, що стосуються проведення та використання SWOT-аналізу, має важливе значення для здійснення планування розвитку та подальшого функціонування підприємства.

## 2.2 Методика та технологія проведення SWOT-аналізу

Методика SWOT-аналізу – ефективний, доступний, дешевий засіб оцінювання реального стану управлінської та маркетингової ситуації в установі. Він допомагає систематизувати усі проблемні ситуації, які є зараз чи можуть відбутися у майбутньому; краще розуміти види наявних ресурсів, їхню структуру, на які варто опиратися у покращенні діяльності та розвитку компанії на перспективу; відстежувати загальний стан зовнішнього середовища, фірм-конкурентів зокрема; залучати і використовувати нові потенційні можливості швидше, ніж конкуренти; вибрати оптимальний шлях розвитку і за можливості уникнути небезпек; приймати зважені важливі рішення, які підуть на користь розвитку бізнесу.

У проведенні SWOT-аналізу необхідно ретельно визначити сферу кожного SWOT-аналізу, зрозуміти відмінності між його елементами, бути об'єктивним і використовувати різнобічну вхідну інформацію, уникати просторових і двозначних заяв. SWOT-аналіз повинен проводитися за участі всіх найважливіших членів організації, що стосується загальної ідентифікації слабких і сильних сторін, які всередині організації повинні бути добре видні. SWOT-аналіз може виконуватися із застосуванням методу «мозкового штурму». Якість аналізу можна підвищити, залучаючи до його проведення осіб, що не належать до організації. Такі особи можуть бути неупередженими арбітрами, які здатні оцінити пропозиції, а також, ставляючи особливі питання, спровокувати організацію до переосмислення своїх положень і дій.

У проведенні SWOT-аналізу, а особливо аналізу шансів і погроз, повинні використовуватися раніше проведені дослідження громадської думки. Приблизні запитання, на які може відповісти SWOT-аналіз:

1 Чи використовує підприємство внутрішні сильні сторони чи відмінні переваги у своїй стратегії?

2 Якщо відмінних переваг на цю мить немає, то які з його сильних сторін можуть ними стати?



3 Наскільки слабкі сторони підприємства є його вразливими місцями в конкуренції?

4 Які сприятливі можливості дають підприємству реальні шанси на успіх за використання його кваліфікації та доступу до ресурсів?

5 На які загрози повинен реагувати менеджер та як?

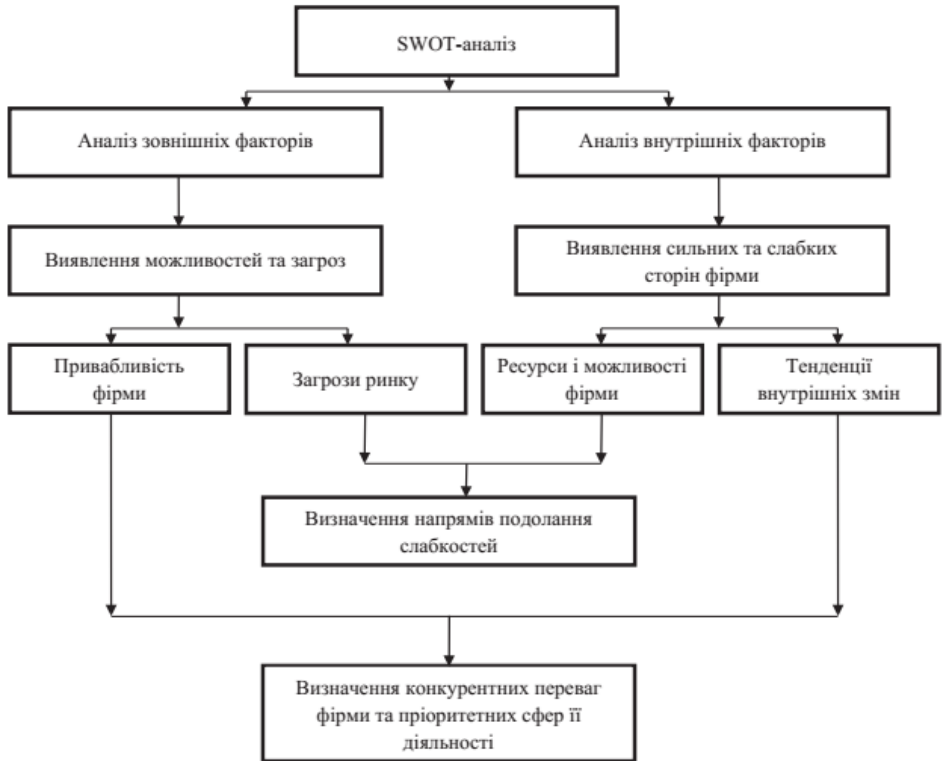


Рисунок 2.1 – Процес SWOT-аналізу

### Етапи проведення SWOT-аналізу:

1 *Визначення сильних і слабких сторін* підприємства. Перший етап дозволяє визначити сильні та слабкі сторони підприємства. Для цього потрібно скласти перелік параметрів, за якими оцінюватиметься підприємство; за цими параметрами визначити, що є сильною стороною підприємства, а що –

слабкою; зі всього переліку вибрати найбільш важливі сильні та слабкі сторони підприємства.

2 *Визначення ринкових можливостей і загроз.* Цей етап дозволяє зробити ще один важливий крок – оцінити ринок. Саме тут відбувається оцінювання ситуації поза підприємством і можна зрозуміти позитивні можливості та ймовірні погрози, яких варто побоюватися та за можливості уникати.

3 *Порівняння сильних і слабких сторін* підприємства з огляду на гіпотетичні та реальні можливості і погрози, які існують на ринку.

Процес SWOT-аналізу в загальному вигляді наведений на рисунку 2.1, що враховує залежні та незалежні змінні під час аналізування внутрішнього й зовнішнього середовища (рис. 2.2).

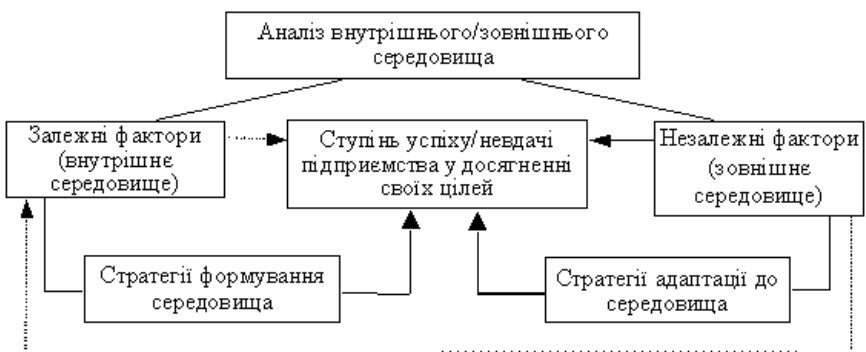


Рисунок 2.2 – Принципова схема врахування залежних і незалежних факторів

Простежити співвідношення факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що трактується у категоріях SWOT-аналізу, можна за допомогою матриці SWOT (рис. 2.3).

		Зовнішнє середовище	
		Можливості (шанси) 1 2 тощо	Загрози 1 2 тощо
Внутрішнє середовище	Сильні сторони 1 2 тощо	Поле СіМ (заходи)	Поле СіЗ (заходи)
	Слабкі сторони 1 2 тощо	Поле СлМ (заходи)	Поле СлЗ (заходи)

Рисунок 2.3 – Матриця SWOT

На перетинах окремих складових груп факторів формуються поля, для яких характерні певні сполучення, що їх потрібно враховувати у ході розроблення стратегій певного типу:

1) поле СіМ – передбачає розроблення стратегій підтримки та розвитку сильних сторін підприємства щодо реалізації можливостей зовнішнього середовища;

2) поле СіЗ – орієнтує стратегію на боротьбу із загрозами за допомогою використання внутрішніх резервів (сильних сторін);

3) поле СлМ – спрямовує дії підприємства на використання можливостей для подолання слабких сторін його внутрішнього потенціалу;

4) поле СлЗ – передбачає розроблення такої стратегії, яка б дозволила підприємству зміцнити свій потенціал та відвернути можливі загрози у зовнішньому середовищі.

Останнє поле іноді називають «кризовим полем», тому що тут поєднуються загрози середовища зі слабкістю підприємства.

З огляду на це існує нагальна потреба розроблення стратегій як подолання загроз, так і усунення слабкості підприємства, що завжди є важким завданням.

На багатьох підприємствах під час застосування SWOT-аналізу широко використовують регресивний, варіаційний, дискримінантний, факторний та кластер-аналіз. Застосування того чи іншого методу залежить від рівня шкалування залежних і незалежних змінних, а також змісту явища чи проблеми, що є об'єктом аналізу. Якість проведеного аналізу забезпечує достовірність побудованих прогнозів на його основі.

### **2.3 Загальні характеристики сильних і слабких сторін об'єкта, що використовуються у SWOT-аналізі**

Загальні характеристики сильних і слабких сторін підприємства, що використовуються у SWOT-аналізі наведені в табл. 2.1. Водночас сильні сторони трактуються як потенційні внутрішні переваги, а слабкі сторони – потенційні внутрішні недоліки.

**Сильні сторони (Strengths)** – це те, що ваша установа робить добре, що виділяє вас на фоні конкурентів, ті переваги, які ви і ваші послуги мають перед іншими установами і організаціями. Наприклад, такими перевагами можуть бути: статус визнаного лідера, досвід проєктної та фандрейзингової діяльності, інноваційна активність, ефективна реклама, фінансова стійкість, унікальні проєкти, спеціалізація, сильні партнери, цікаві заходи, креативні дослідження, залучення волонтерів, командна робота, безбар'єрний доступ, підвищена комфортність, обслуговування додаткових груп споживачів, широка номенклатура нових послуг тощо.

**Слабкі сторони (Weaknesses)** – це проблеми, які вимагають уваги. Тут необхідно максимально чесно перелічити сфери, в яких у вашій установі є складнощі.

Таблиця 2.1 – Загальні характеристики сильних і слабких сторін підприємства, що використовуються у SWOT-аналізі

<b>Потенційні внутрішні переваги</b>	<b>Потенційні внутрішні недоліки</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– конкурентні переваги (унікальність);</li> <li>– сильна позиція у специфічних ринкових сегментах, добре знаний лідер;</li> <li>– жорсткий конкурент на ринку;</li> <li>– стратегія наступу чи інша важлива стратегія;</li> <li>– сприяння зростанню кількості цільових груп споживачів чи їхній лояльності;</li> <li>– вища за середню обізнаність про стан ринку;</li> <li>– можливості захисту від конкурентів;</li> <li>– диференціація виробів, обґрунтована диверсифікація;</li> <li>– достатні фінансові ресурси;</li> <li>– вищі за середні технологічні та інноваційні навички; творчий менеджмент;</li> <li>– добре вивчений ринок, потреби покупців;</li> <li>– вища за середню рентабельність;</li> <li>– прибутковість та маркетингові навички</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– відсутність реальних конкурентних переваг;</li> <li>– постійні атаки з боку ключових конкурентів;</li> <li>– нижчі за середні темпи зростання;</li> <li>– брак фінансових ресурсів, недостатній прибуток;</li> <li>– втрата репутації у споживачів;</li> <li>– «пасіння задніх» у розвитку продукції, вузька спеціалізація;</li> <li>– недоліки в стратегічній діяльності;</li> <li>– брак дій для пом'якшення конкурентного тиску;</li> <li>– виробництво з високими витратами, старіння потужностей;</li> <li>– відсутність реальних особливих навичок у галузі менеджменту, брак талантів;</li> <li>– «новачок» у бізнесі, чю репутацію ще не доведено;</li> <li>– відсутність міцної позиції, щоб боротися із загрозами</li> </ul>

## **2.4 Загальні зовнішні можливості та загрози для об'єкта, що використовуються у SWOT-аналізі**

**Можливості (Opportunities)** – це ті сфери, в яких ваші сильні сторони використовуються недостатньо. Подивіться, чи не з'явилися на ринку нові тенденції, що збігаються з вашими можливостями? Чи існують ніші послуг, до яких ви могли б добре вписатися, але ще не зайняли їх? Можна навести такі приклади резервів для зростання: вигідне географічне положення (поруч з отримувачами послуг або в центрі населеного пункту), розширення асортименту бібліотечної продукції і послуг за рахунок долучення до електронного врядування, робота з новими групами населення (переселенці), підвищення кваліфікації персоналу шляхом дистанційної освіти або участі у тренінгах, залучення коштів благодійних фондів.

**Загрози (threats)** – це фактори зовнішнього середовища, які можуть завдати шкоди вашій діяльності. Задумайтеся, чи не стають ваші конкуренти сильнішими, чи не з'являються нові тенденції, які роблять очевидними ваші слабкості? До загроз можна віднести нестабільну політичну та економічну ситуацію в країні, зростання цін на книги та періодичні видання, зміну потреб користувачів, зростання конкуренції, розрив відносин із партнерами або припинення їх діяльності, несприятливі демографічні зміни, зміни уподобань і смаків споживачів послуг. Водночас намагайтеся відзначити найбільш істотні фактори.

Звичайно, SWOT-аналіз не є досконалим. Порівняно з іншими методами він має як переваги, так і недоліки. Основною його перевагою є легкість у використанні, доступність збирання інформації і можливість витратити невеликі кошти на його проведення, а також гнучкість і наявність багатьох варіантів, саме тому він зараз так часто застосовується менеджерами. Класифікація знань про внутрішні та зовнішні фактори впливу на підприємство та відповідно на сам процес стратегічного планування; можливість визначити конкурентні переваги підприємства та сформувані стратегічні пріоритети, періодично

проводити аналітику ринку та ресурсів підприємства – це переваги використання SWOT-аналізу.

Таблиця 2.2 – Загальні зовнішні можливості та загрози для підприємства, що використовуються у SWOT-аналізі

<b>Потенційні зовнішні можливості</b>	<b>Потенційні зовнішні загрози</b>
– розвиток економіки країни	– інфляція
– соціально-політична стабільність	– велика ймовірність виникнення нових конкурентів (зокрема іноземних)
– обґрунтоване законодавство	– зростання збуту товарів-замінників
– обслуговування додаткових груп споживачів	– уповільнений темп зростання ринку
– входження у нові ринки (сегменти)	– «ворожі дії» з боку держави
– розширення виробництва для задоволення потреб споживачів	– тенденції до рецесії та скорочення ділового циклу
– споріднена диверсифікація, товари з доповненнями	– виникнення труднощів в укладанні договорів із постачальниками та споживачами
– вертикальна інтеграція	– зміни в потребах і смаках споживачів
– можливість руху в бік більш привабливих стратегічних груп	– негативні демографічні зміни
– самозаспокоєність ключових конкурентів	– негативна екологічна ситуація
– швидке зростання ринку	– соціально-політична нестабільність

Найголовнішим недоліком SWOT-аналізу є те, що, хоча на вигляд він є простим і доступним, саме ця простота може призвести до поспішних та безглузвих висновків, недоказаних та двояких понять. Тому дуже важлива достовірність та повнота вхідних даних. Кваліфікація експертів, які проводять SWOT-аналіз, дуже впливає на результат і подальшу тактику, а відомо, що людський фактор часом може спрацювати по-різному. Недоліками SWOT-аналізу, які також потрібно мати на увазі, є неможливість урахування всіх сил і слабкостей, можливостей і загроз; суб'єктивність вибору та ранжування факторів зовнішнього та внутрішнього середовища; погана адаптація до середовища, що постійно змінюється.

### **Запитання для самоконтролю**

1 SWOT-аналіз: поняття та місце в стратегічному плануванні.

2 Методика та технологія проведення SWOT-аналізу.

3 Загальні характеристики сильних і слабких сторін об'єкта, що використовуються у SWOT-аналізі.

4 Загальні зовнішні можливості та загрози для об'єкта, що використовуються у SWOT-аналізі.



## **Тема 3 Особливості стратегічного планування на національному рівні в Україні**

3.1 Етапи стратегічного планування на центральному рівні.

3.2 SWOT-аналіз як важливий інструмент стратегічного планування національної безпеки.

3.3 Програмне забезпечення: KonSi – SWOT-аналіз.

### **3.1 Етапи стратегічного планування на центральному рівні**

**Стратегічне планування на центральному рівні** – процес, результатом якого є визначення стратегії та політики міністерства або іншого центрального органу виконавчої влади (ЦОВВ), що забезпечує прийняття рішень, які відповідають досягненню місії, реалізації відповідних його функцій, цілей та завдань.

У «Методичних рекомендаціях щодо запровадження стратегічного планування в практику центральних органів виконавчої влади» наголошується на **характерних рисах стратегічного планування:**

- спрямованість в середньотермінову та довготермінову перспективу;
- орієнтація на досягнення визначальних для цієї системи цілей;
- органічний взаємозв'язок поставлених цілей з обсягом і структурою ресурсів, потрібних для їх досягнення, до того ж як наявних, так і тих, що будуть створені в перспективі;
- взяття до уваги впливу різноманітних умов і факторів, що визначають стан об'єкта планування.

Стратегічне планування на центральному рівні має *специфічні риси*, що відрізняють його від стратегічного планування на регіональному і рівні територіальної громади:

- масштаб планування;
- методи впливу;
- призначення планування;

- «замовники» і оцінювачі результату;
- управлінська відповідальність;
- структурування системи на підсистеми;
- зовнішнє середовище планування.

Стратегічний план роботи ЦОВВ – це розроблений на основі стратегій розвитку відповідних галузей економіки (сфер діяльності) документ, який визначає завдання такого органу, заходи щодо їх виконання (визначення ресурсів, відповідальні за виконання, терміни) та очікувані результати.

Зважаючи, що **стратегічний план** визначає місію відомства, цілі, завдання, курс дій та очікувані результати у середньо-, довгостроковій перспективі, відповідно до встановлених пріоритетів Уряду, що виражаються у програмних документах, *дієвий стратегічний план* має певне функціональне призначення (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Завдання стратегічного плану

Визначити	Потреби чи можливості державної організації, яка проектує політику
Сформулювати	Чітке й зрозуміле прогнозування за допомогою якісних і кількісних методів
Визначити	Як організація має вирішувати свої завдання та досягати мети
Розробити	Чіткий зміст політики, який охоплює цілі та завдання організації
Обрати	Знаряддя (інструменти) політики
Встановити	Процедури впровадження
Контролювати	Виконання
Оцінювати	Результати

**Етапи процесу розробки стратегічного плану ЦОВВ** (з використанням матеріалів «Методичних рекомендаціях щодо запровадження стратегічного планування в практику центральних органів виконавчої влади»):

## **Етап 1 Підготовка до процесу стратегічного планування та розроблення стратегічного плану**

Першим кроком для запровадження стратегічного планування є *ініціація керівництвом* процесу стратегічного планування та *формування групи чи команди*, що розроблятиме і впроваджуватиме стратегічний план у ЦОВВ.

На цьому етапі (до початку розроблення стратегічного плану) варто провести *функціональне обстеження ЦОВВ*.

Мета такого обстеження: оцінювання готовності персоналу й ресурсів ЦОВВ до стратегічного планування, досягнення початкової згоди щодо очікуваних результатів, інституціоналізація (закріплення) умов і вимог щодо організації процесу планування відповідним розпорядчим документом. Варто також оцінити функціональний розподіл повноважень, дієвість та відкритість управлінських процедур, підконтрольність рішень та відповідальності державних службовців за прийняті рішення.

Функціональне обстеження спрямоване на:

- вивчення потреби у реалізації окремих функцій ЦОВВ з метою передачі здійснення окремих функцій недержавним організаціям або їхньої ліквідації;
- приведення функцій ЦОВВ у відповідність до положень стратегії (програми) Уряду;
- визначення функцій, які не виконуються, але повинні бути виконані для досягнення цілей діяльності ЦОВВ;
- створення дієвої та ефективної системи функціонування ЦОВВ.

## **Етап 2 Проведення SWOT-аналізу**

Проведення SWOT-аналізу передбачає аналізування сильних і слабких сторін, можливостей і загроз національній безпеці держави. Після цього проводять порівняння сильних і слабких сторін із загрозами та можливостями. Необхідним елементом є складання базової матриці SWOT-аналізу.

Цей етап більш детально буде розкритий у пункті 3.2 SWOT-аналіз як важливий інструмент стратегічного планування національної безпеки.

### **Етап 3 Визначення місії організації**

Відповідно до бачення як обов'язкового елемента довгострокового планування, основу якого визначають документи загальнонаціонального характеру, визначається місія, що є відправною точкою для стратегічного плану, оскільки саме вона визначає головне призначення ЦОВВ.

*Якісна декларація про місію:*

- визначає загальну ціль існування ЦОВВ, визначену в положенні про нього;
- визначає основні потреби або явні проблеми, які покликана вирішити цей ЦОВВ;
- допомагає визначити очікування, вимоги споживачів та зацікавлених сторін, послуги, які надаються для задоволення цих вимог, процеси та ресурси, що використовуються з метою задоволення цих вимог.

Місія має описувати основну мету існування міністерства та його функції, а також відображати послуги або продукти, які міністерство надає чи виробляє. Це узагальнювальне обґрунтування існування установи. Місія рідко зазнає змін (що рідше, то краще вона сформульована).

### **Етап 4 Визначення стратегічних цілей**

**Стратегічні цілі** зазвичай стосуються головних елементів місії ЦОВВ і є структурою для детальнішого планування.

**Цілі ЦОВВ** є стратегічним напрямом для організації загалом та є об'єднувачим моментом для програм та окремих видів діяльності. Цілі презентують невідкладні або серйозні чи високопріоритетні завдання, що заслуговують на особливу увагу. Стратегічні цілі акумулюють у собі завдання та викладаються у порядку пріоритетності.

*Стратегічні цілі:*

- мають бути в гармонії з місією та принципами функціонування ЦОВВ;
- виконують або роблять свій внесок у виконання місії ЦОВВ;
- відносяться до результатів зовнішньої/внутрішньої оцінювання;

- охоплюють порівняно тривалий період (від трьох років);
- покликані ліквідувати розрив між поточним і бажаним рівнем послуг;
- окреслюють чіткий напрям діяльності для організації; для їхнього досягнення виконуються завдання й плани дій;
- перебувають у межах законодавчих повноважень або, в межах завдання, на їх підтримку вводиться відповідне законодавство;
- повинні бути реалістичними та досяжними.

### **Етап 5 Визначення завдань**

**Завдання** – конкретні, обмежені у часі й вимірювальні показники для досягнення стратегічних цілей. Завдання є проміжними досягненнями, що потрібні для реалізації стратегічних цілей. Фактично сукупність завдань становить стратегічні цілі.

Завдання повинні відповідати критеріям **SMART**, тобто бути:

- *конкретними* (Specific): завдання повинні відображати конкретні бажані досягнення, а не способи їх реалізації. Завдання повинні вести до вироблення конкретних стратегій або дій і бути досить докладними, щоб бути зрозумілими й зазначати чіткий напрям іншим;

- *вимірюваними* (Measurable): завдання повинні бути кількісно вимірюваними, щоб оцінити їх досягнення. Звітність повинна вбудовуватися в процес планування. Метод для вимірювання виконання завдання потрібно визначити до фактичного початку роботи;

- *амбіційними, але досяжними* (Aggressive but Attainable): щоб завдання були зразком досягнень, вони повинні бути напруженими, але не повинні вимагати неможливого. Завдання завжди повинні відповідати наявним ресурсам;

- *орієнтованими на результат* (Results-oriented): завдання повинні давати результат;

– *обмеженими часовими межами (Time-bound)*: зазначте порівняно короткий час для виконання завдань – від кількох тижнів і максимум до року.

Для відповідального формулювання завдань потрібно дотримуватися таких етапів:

- проаналізуйте місію й цілі;
- визначте потрібні результати;
- сформулюйте завдання та кількісні критерії його виконання;
- встановіть часові межі досягнення результатів;
- передбачте підзвітність.
- Цілі й завдання завжди є взаємоузгодженими.

### **Етап 6 Розроблення плану дій**

**План дій** – детальний опис заходів, що виконуються для реалізації стратегічного плану.

Щоб уникнути створення нереалістичних очікувань, плани дій мають ґрунтуватися на фінансовій реальності та містити два чи три оперативних плани, кожен з яких формується на відповідний бюджетний рік.

Етапи формування плану дій:

- 1) докладно опрацюйте план дій відносно кожного з пунктів заходів (кроків), спрямованих на реалізацію завдань, та термінам їхнього виконання;
- 2) призначте відповідальних за реалізацію плану дій;
- 3) визначте фінансові та інші ресурси, потрібні для реалізації плану дій.

### **Етап 7 Моніторинг та оцінювання стратегічного плану для ЦОВВ**

Моніторинг та оцінювання результатів і процесу стратегічного планування. Моніторинг виконання завдань і досягнення стратегічних цілей є *обов'язковим елементом* діяльності команди зі стратегічного планування.

Під час розгляду стратегічного планування необхідно мати на увазі, що моніторинг є складником **оцінювання** – з'ясування реалій реалізації стратегічного плану та його головних дійових

осіб, критерії, процедури й інструменти виконання завдань і досягнення стратегічних цілей.

Для здійснення моніторингу й оцінювання потрібно визначити показники результатів і наслідків стратегічного планування у ЦОВВ. Показники оцінювання роботи ЦОВВ використовуються для *оцінювання результатів*: вхідні, вихідні, ефективність та якість, наслідки (кожен має власні питання-критерії і часто використовується у комбінації з іншими для аналізу результатів діяльності ЦОВВ).

*Вхідні показники* свідчать про обсяг ресурсів, потрібних для надання конкретних продуктів чи послуг; охоплюють людські ресурси, матеріали, обладнання і витратні матеріали, а також можуть репрезентувати фактори потреби. Вхідні показники є корисними, оскільки показують загальний обсяг коштів і комбінацію ресурсів, потрібних для надання послуги, потребу на послуги та обсяг ресурсів, який використовується однією послугою, порівняно з іншими.

*Вихідні показники* свідчать про кількість наданих продуктів або послуг. Вихідні показники звертають увагу на рівень діяльності за конкретним елементом плану дій. Вихідні показники є корисними у визначенні того, що продукує реалізація стратегії, програми чи заходу. Проте вони є обмеженими, оскільки не зазначають чи досягнуто цілей, і нічого не говорять про якість чи ефективність наданих послуг.

Оцінювання: *ефективності*: співвідношення між затратами на втілення стратегічного плану та досягнутими результатами, яке може вимірюватись як у натуральних показниках (продуктивність праці), так і у вартісних – якщо можливо дати грошове оцінювання всім затратам і результатам;

*результативності*: міра досягнення проголошених стратегічних цілей, яка показує, наскільки результати наблизились до задекларованих цілей.

*Показники якості* відображають ефективність виконання очікувань споживачів і зацікавлених сторін.

Оцінювання стратегічного плану доцільно здійснювати за таблицею 3.2.

Таблиця 3.2 – Оцінювання стратегічного плану

Характеристика	Уточнення
1	2
Повнота стратегічного плану	Чи охоплює він усі потрібні питання? Чи взято до уваги всі обставини, які можуть скластися? Чи відображає план повну картину використання всіх ресурсів?
Об'єктивність	Чи не закладено в план якоїсь суб'єктивності? Чи всі його параграфи ґрунтуються на фактах і здоровому глузді?
Контрольованість плану та його реалізація	Чи закладено до плану жорсткий розклад або календар для контролю його здійснення? Чи закріплено завдання за певними структурами й людьми? Хто відповідає за контроль реалізації плану?
Реалізм плану	Чи всіх цілей плану можна досягти? Чи надано досить часу, щоб реалізувати план?
Обґрунтованість плану	Чи якісно він складений? Чи погодились основні члени команди з його стратегією? Чи достатньо співробітників для здійснення плану?
Розподіл відповідальності	Чи чітко сформульовано в плані завдання, і чи розподілено відповідальність між виконавцями? Чи визначено дати й терміни здійснення певних завдань? Чи не порушиться виконання плану, якщо, наприклад, два відповідальних виконавці в момент кризи не захочуть далі працювати? Чи виконуватиметься план надалі? Чи розуміють основні виконавці план?



Кінець табл. 3.2

1	2
Динамічність плану	Чи може план здійснюватись, якщо, наприклад, події змінюватимуть теми, відбуватимуться миттєво? Чи достатньо він гнучкий, і чи можна його пристосувати до всіх можливих змін, які потрібно передбачити?
Орієнтація на перемогу	Чи сформульовано в плані, як ви збираєтесь реалізувати державну політику? Чи беруться до уваги дії опонентів? Чи існує запасний план, який буде реалізований у разі, коли опоненти діятимуть в непередбаченому напрямі?
Функціональність плану	Чи можна використати план у щоденній роботі? Успіх впровадження цього плану залежить від того, наскільки легко його застосувати. Чи легко його зрозуміти? Чи ефективно в ньому використовуються ресурси?
Унікальність і своєрідність плану	Чи враховується у плані специфіка ситуації? Чи орієнтовано його на ті послуги, що потрібно надавати?

### 3.2 SWOT-аналіз як важливий інструмент стратегічного планування національної безпеки

Базовий SWOT-перелік визначається за нижченаведеною схемою.

#### Крок 1 Визначення сильних і слабких сторін

Для визначення слабких й сильних сторін національної безпеки держави необхідно:

- скласти список параметрів, за допомогою яких вони оцінюватимуться;
- для кожного параметра визначити, що є сильною, а що – слабкою стороною;

– кількісно оцінити пріоритети параметрів.

Очевидно, що передумовою повнозначного оцінювання та істотним елементом успішного впровадження SWOT-аналізу як аналітичного інструменту розроблення стратегії державної політики національної безпеки держави є специфікація заданого списку параметрів. З одного боку, цей список має всебічно відображати негативний розвиток подій у суспільстві загалом і в конкретних сферах життєдіяльності зокрема. З іншого – весь спектр геополітичних факторів впливу на міжнародну та національну безпеку держави. Найбільш повний список таких параметрів (118 показників) можна знайти у роботі (В. П. Горбулін, А. Б. Качинський, 2007). Необхідно зазначити, що під час здійснення SWOT-аналізу цей метод (як і будь-який інший інструмент стратегічного аналізу) має справу з параметрами, що характеризуються складністю й невизначеністю (зокрема, через відсутність повної інформації про них), і тому потребують більшої уваги, ретельного відбору та вдумливого аналізу статистичних і фактологічних даних, оцінювання їхніх пріоритетів. Часто важко зрозуміти, які із запропонованих параметрів насправді є основними. Включення окремих параметрів тісно пов'язане з типовою помилкою – намаганням залучити до загального списку якомога більшу їх кількість. Кількість параметрів не повинна бути більшою, ніж 5–7. У разі їх більшої кількості здійснення реального SWOT-аналізу стає неможливим. Для оцінювання відносної значущості окремих параметрів зовнішнього і внутрішнього безпекових середовищ для системи забезпечення національної безпеки держави може бути застосований метод складання профілю. Метод складання профілю середовища полягає у такому. У таблицю профілю середовища (табл. 3.3) виписуються окремі чинники середовища.

Таблиця 3.3 – Профіль середовища

<b>Фактори середовища</b>	<b>Важливість для галузі А</b>	<b>Вплив на організацію В</b>	<b>Спрямованість впливу С</b>	<b>Ступінь важливості D = ABC</b>
...	...	...	...	...

Кожному з чинників експертним шляхом дається:

1) оцінювання його важливості для галузі за шкалою: 3 – сильне значення; 2 – помірне значення; 1 – слабе значення;

2) оцінювання його впливу на організацію за шкалою: 3 – сильний вплив; 2 – помірний вплив; 1 – слабкий вплив; 0 – відсутність впливу;

3) оцінювання спрямованості впливу за шкалою: +1 – позитивна спрямованість; -1 – негативна спрямованість.

Далі всі три експертні оцінювання перемножують і одержують інтегральну оцінювання, що показує ступінь важливості чинника для держави. За цією оцінкою особи, які ухвалюють відповідальні рішення у сфері національної безпеки, можуть зробити висновок, які з чинників середовища мають відносно важливіше значення, отже, заслуговують на якнайбільшу увагу, а які чинники заслуговують на меншу увагу. Далі потрібно заповнити таблицю 3.4. Проводиться це так: у перший стовпчик записуються параметри оцінювання, а в другий і третій – ті сильні й слабкі сторони національної безпеки, що існують у цій галузі.

Очевидно, що дослідження внутрішнього безпекового середовища держави передбачає детальний аналіз її внутрішніх організаційних процесів та особливостей організаційної структури, де основною метою виявлення сильних і слабких сторін системи забезпечення національної безпеки є аналіз аналогічних ресурсів і можливостей основних політичних конкурентів.

Таблиця 3.4 – Визначення сильних і слабких сторін національної безпеки

<b>Параметр / оцінка</b>	<b>Сильні сторони</b>	<b>Слабкі сторони</b>
Параметр 1	Сильна сторона 1	Слабка сторона 1
Параметр 2	Сильна сторона 2	Слабка сторона 2
...	...	...
Параметр 7	Сильна сторона 7	Слабка сторона 7

## Крок 2 Визначення загроз і можливостей

Другий крок SWOT-аналізу – це оцінювання ситуації зовнішнього середовища. За його допомогою аналізуються реальні загрози та можливості системи забезпечення національної безпеки.

Для визначення загроз і можливостей системи забезпечення національної безпеки держави необхідно:

- скласти список параметрів, за допомогою яких вони будуть оцінюватися;
- для кожного параметра визначити, що є загрозою, а що – можливістю;
- кількісно оцінити їх пріоритети.

Для оцінювання можливостей застосовується метод позиціонування кожної конкретної можливості на матриці можливостей (табл. 3.5).

Ця матриця будується так: зверху відкладається ступінь впливу можливостей на діяльність системи забезпечення національної безпеки (сильний вплив, помірний вплив, малий вплив); збоку відкладається ймовірність того, що держава зможе скористатися можливістю (висока ймовірність, середня ймовірність, низька ймовірність).

Таблиця 3.5 – Матриця можливостей

		Сильний вплив	Помірний вплив	Малий вплив
Ймовірність використання можливостей	Висока ймовірність	ПОЛЕ «ВС»	ПОЛЕ «ВП»	ПОЛЕ «ВМ»
	Середня ймовірність	ПОЛЕ «СС»	ПОЛЕ «СП»	ПОЛЕ «СМ»
	Низька ймовірність	ПОЛЕ «НС»	ПОЛЕ «НП»	ПОЛЕ «НМ»

Одержані усередині матриці дев'ять полів можливостей мають різне значення для держави. Можливості, що потрапляють на поля «ВС», «ВП» і «СС», мають важливе значення для системи забезпечення національної безпеки, і ними потрібно обов'язково

скористатися. Можливості, що потрапляють на поля «СМ», «НП» і «НМ», майже не заслуговують на увагу осіб, які ухвалюють відповідальні рішення у сфері національної безпеки. Щодо можливостей, що потрапили на решту полів, вони мають ухвалювати позитивні рішення про їх використання, якщо в державі є достатня кількість ресурсів.

Подібна матриця будується для оцінювання загроз (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 – Матриця загроз

		Руйнування	Критичний стан	Важкий стан	«Легкі удари»
Ймовірність реалізації загроз	Висока ймовірність	ПОЛЕ «ВР»	ПОЛЕ «ВК»	ПОЛЕ «ВВ»	ПОЛЕ «ВЛ»
	Середня ймовірність	ПОЛЕ «СР»	ПОЛЕ «СК»	ПОЛЕ «СВ»	ПОЛЕ «СЛ»
	Низька ймовірність	ПОЛЕ «НР»	ПОЛЕ «НК»	ПОЛЕ «НВ»	ПОЛЕ «НЛ»

Зверху відкладаються можливі наслідки для держави, до яких може призвести реалізація загрози (руйнування, критичний стан, важкий стан, «легкі удари»). Збоку відкладається вірогідність того, що загроза буде реалізована (висока ймовірність, середня ймовірність, низька ймовірність).

Ті загрози, що потрапляють на поля «ВР», «ВК» і «СР», є значною небезпекою для держави та вимагають негайного й обов’язкового їх відвертання. Загрози, що потрапляють на поля «ВВ», «СК» і «НР», також мають перебувати у полі зору вищого керівництва держави і бути усунені першочергово. Щодо загроз, що перебувають на полях «НК», «СВ» і «ВЛ», то тут потрібний уважний і відповідальний підхід для їх відвертання. Загрози, що потрапили на решту полів, також не мають випадати з поля зору осіб, які ухвалюють відповідальні рішення у сфері національної безпеки. У цьому разі має здійснюватися моніторинг їхнього розвитку, хоча при цьому не ставиться завдання їх першочергового усунення.

### Крок 3 Зіставлення сильних і слабких сторін із загрозами та можливостями

Цей крок SWOT-аналізу має дати відповіді на такі запитання:

1. Як скористатися визначеними можливостями, використовуючи сильні сторони, для поліпшення системи забезпечення національної безпеки держави?

2. За рахунок яких сильних сторін і переваг можна нейтралізувати наявні та потенційні загрози національній безпеці держави?

3. Які слабкі сторони системи забезпечення національної безпеки можуть завадити скористатися наявними можливостями держави?

4. Які загрози, поглиблені слабкими сторонами системи забезпечення національної безпеки, є найнебезпечніші?

Після того, як складено конкретний список сильних і слабких сторін, а також загроз і можливостей, настає етап встановлення зв'язків між ними. Для встановлення цих зв'язків складається матриця SWOT, що має такий вигляд (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 – Базова матриця SWOT-аналізу

<b>Сприятливий перетин для держави</b>	<b>S 1. 2.</b>	<b>W 1. 2.</b>	
<b>O 1. 2.</b>	Поле <b>SO</b> (СіМ)	Поле <b>WO</b> (СлМ)	Небезпечний перетин для держави
<b>T 1. 2.</b>	Поле <b>ST</b> (СіЗ)	Поле <b>WT</b> (СлЗ)	

У верхній частині матриці виділяють дві частини, визначені на першому кроці, – сильні та слабкі сторони. Зліва виділяються також дві частини, визначені на другому кроці, – до яких відповідно вносяться загрози і можливості. На перетині цих розділів утворюються чотири поля. На кожному з них дослідник повинен розглянути всі можливі парні комбінації та виділити ті,

що мають бути враховані під час розроблення стратегії державної політики національної безпеки.

1. Стратегія SO (СiМ). Будь-яка держава повинна спиратися на сильні сторони власної системи забезпечення національної безпеки, використовуючи при цьому наявні можливості зовнішнього середовища. Стратегія SO спирається на часткове ігнорування можливих загроз і заснована на максимальній реалізації можливостей з опорою на переваги держави.

2. Стратегія ST (СiЗ) передбачає використання сильних сторін для відвертання загроз. Варіант стратегій ST не передбачає врахування наявних у держави можливостей і зосереджується на тому, як уникнути реальних загроз для держави з урахуванням її сильних сторін.

3. Стратегія WO (СлМ) спрямована на мінімізацію впливу слабких сторін у разі реалізації наявних можливостей держави. Сценарій WO заснований на тому, що він розглядає ситуацію, коли можуть бути реалізовані реальні можливості, за умови ігнорування її слабких сторін.

4. Стратегії WT (СлЗ). Метою цієї стратегії є мінімізація впливу слабких сторін із метою подолання реальних загроз. Сценарій WT заснований на пошуку ходів, що допомагають відвернути загрози для держави, не звертаючи уваги на слабкі сторони держави.

Очевидно, що ефективним способом порівняння цих чотирьох параметрів стратегічного аналізу є розміщення їх у матриці 2x2 (SWOT-матриці). Аналітична мета, що передбачає SWOT-аналіз, – це виявлення внутрішніх сильних сторін, які дають змогу системі забезпечення національної безпеки, з одного боку, скористатися можливостями, що існують у зовнішньому середовищі, а з іншого – забезпечити відвертання зовнішніх загроз, незважаючи на слабкі сторони держави (рис. 3.1).

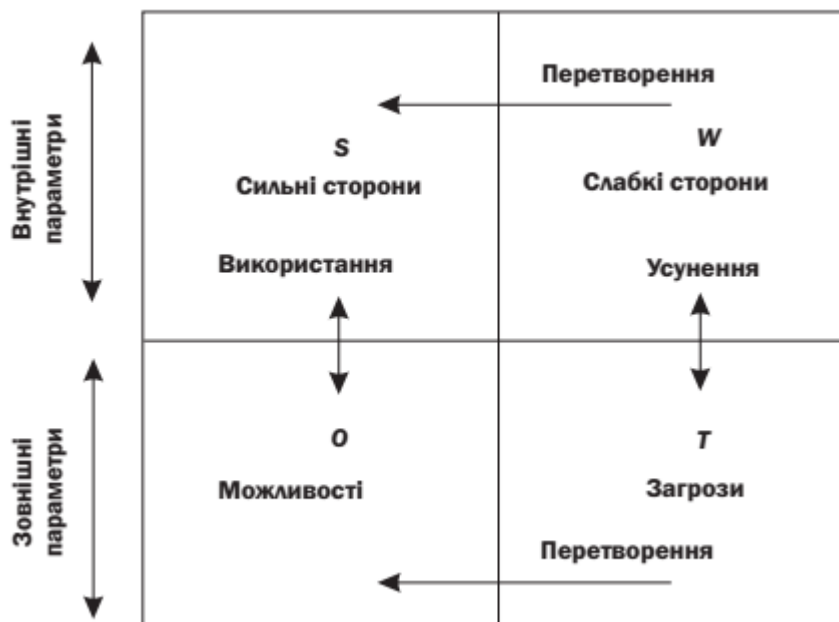


Рисунок 3.1 – Аналітична мета SWOT-аналізу

Отже, SWOT-аналіз – це оцінювання реального стратегічного стану держави, що показує, наскільки поточна стратегія державної політики національної безпеки відповідає її внутрішнім ресурсам і міжнародному становищу. Сильні сторони держави перетворюють деякі зовнішні можливості в реальні, збільшуючи ймовірність їх реалізації.

Реалізуючи певні стратегічні кроки та працюючи над слабкими сторонами, змінюючи певним чином свою стратегію державної політики національної безпеки, держава може перетворити загрози на сприятливі стратегічні альтернативи (рис. 3.2).



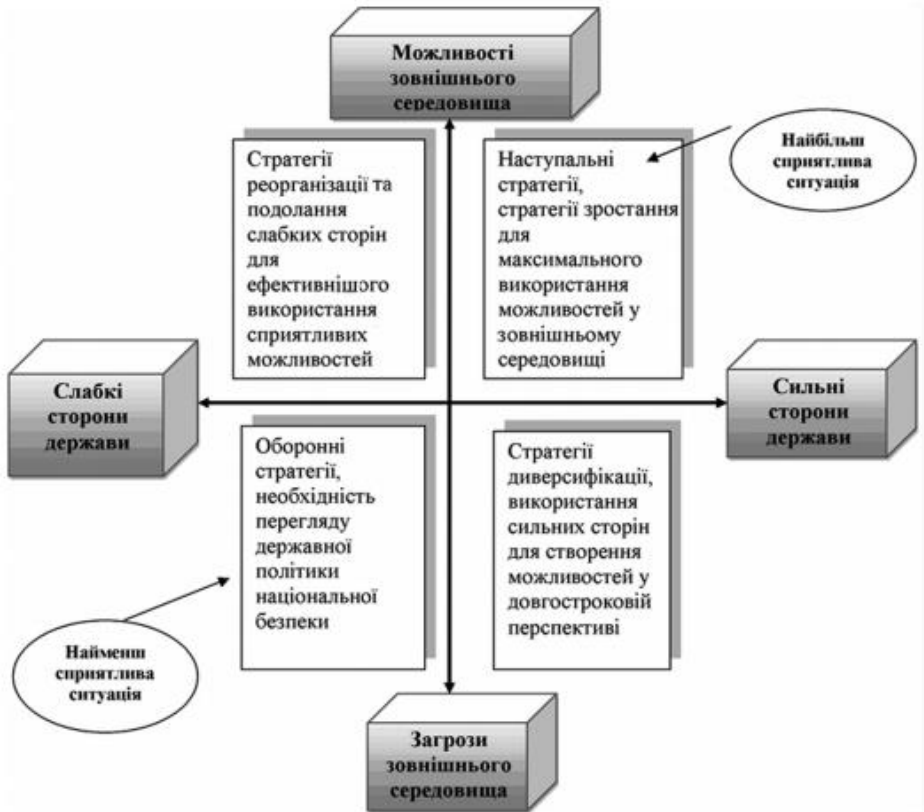


Рисунок 3.2 – SWOT-аналіз: стратегічні альтернативи

### 3.3 Програмне забезпечення: KonSi – SWOT-аналіз

Програма KonSi – DATA ENVELOPMENT ANALYSIS застосовується в найрізноманітніших сферах діяльності. Її технології стали популярними серед аналітиків усього світу передусім за рахунок простоти застосування для аналізу реальних ситуацій конкурентного середовища.

Призначення KonSi – здійснювати SWOT-аналіз об’єкта, аналізуючи його Strengths (Сили), Weaknesses (Слабкості), Opportunities (Можливості), Threats (Загрози). Програма підтримує всі необхідні для проведення SWOT-аналізу процедури, моделі та методи.

Програма дозволяє:

#### 1 Розробити модель конкурентного оточення

У програмі передбачені класичні моделі конкурентного оточення PEST, модель 5-ти сил Porter, Value Chain модель, TELESCOPIC OBSERVATIONS модель тощо. Під час дослідження об'єкта можна розробляти чи не розробляти власну модель оточення.

#### 2 Розробити SWOT-модель

Програма дозволяє розробити класичну SWOT-модель. Ця модель має 4 клітинки, в яких перераховуються параметри описання сил, слабкостей, можливостей і загроз. Під час побудови моделі можна скласти список параметрів описання внутрішнього та зовнішнього середовища. Список параметрів може бути складений для кожного окремого чинника з моделі конкурентного оточення (PEST, Портера тощо). Для описання параметрів SWOT-моделі можуть бути використані якісні й кількісні оцінювання. Кількісні оцінки формуються як оцінювання значення параметра, невизначеності його появи, значимості. Для кожного параметра можуть бути встановлені коефіцієнти важливості. Кількісні оцінки, що розглядаються, дозволяють розрахувати за кожним об'єктом, що вивчається, рівень потенціалу сил, слабкостей, можливостей і загроз. Іншими словами, можна виконати Conjoint – аналіз за чинниками SWOT-моделі. Можна зіставити потенціал внутрішнього та зовнішнього стану об'єкта в контексті різних чинників конкурентного середовища.

#### 3 Розробити динамічну SWOT-модель

Можливо розроблення SWOT-моделі для трьох горизонтів планування: минулого, теперішнього, майбутнього. Можна вивчити динаміку змін важливості параметрів сил, слабкостей, можливостей і загроз. У програмі передбачений аналіз динамічних змін внутрішніх і зовнішніх чинників у часі.

#### 4 Розробити SWOT-стратегію.

У програмі підтримується розширена SWOT-модель (H. Weihrich). Після розроблення SWOT-моделі можна перейти до проектування стратегій.

Підтримується можливість проектування таких стратегій:

- стратегії WT слабкості – загрози (mini-mini);
- стратегії WO слабкості – можливості (mini-maxi);
- стратегії ST сили – загрози (mini-mini);
- стратегії SO сили – можливості (mini-maxi).

Генерація звітів і графіків. Структурована за допомогою SWOT-моделей інформація про об'єкт вивчення і розроблені стратегії можуть бути наведені у вигляді текстових звітів формату Word. Кількісні оцінювання дозволяють навести описання моделей на графіках у вигляді таблиць формату Excel.

### **Запитання для самоконтролю**

1. Дайте визначення стратегічного планування на центральному рівні.
2. Назвіть етапи процесу розроблення стратегічного плану ЦОВВ.
3. Яким повинен бути якісний стратегічний план для ЦОВВ?
4. Які труднощі спричиняє застосування стратегічного планування у діяльності ЦОВВ?

## **Тема 4 Стратегічне планування на регіональному рівні**

4.1 Методи аналізу стратегії розвитку регіону: SWOT-аналіз, PEST-, SLEPT-, PESTLE-, STEEPLE-аналіз.

4.2 Визначення стратегічних пріоритетів та операційних цілей розвитку регіону.

4.3 Моніторинг та оцінювання якості стратегічного планування регіонального розвитку.

4.4 Теоретико-прикладні підходи до розроблення регіональних екологічних програм як інструменту реалізації екологічної політики.

### **4.1 Методи аналізу стратегії розвитку регіону: SWOT-аналіз, PEST-, SLEPT-, PESTLE-, STEEPLE-аналіз**

**Регіональна стратегія розвитку (PCP)** є стратегічним планом розвитку регіону, що визначає цілі, завдання, пріоритети, напрями сталого соціального та економічного розвитку областей, міста Києва на середньостроковий і довгостроковий періоди.

Процедура стратегічного планування не допускає абсолютно однакового підходу, оскільки регіони різняться:

- рівнем економічної активності;
- географічними характеристиками і природними ресурсами;
- економічними умовами;
- соціальною організацією життєдіяльності населення;
- політичними умовами й ефективністю діяльності органів місцевої влади.

Однак загальні підходи й способи вирішення проблем виявляються схожими між собою. Визначальним моментом усіх перетворень у регіоні має бути забезпечення гідного рівня життя людини. Через це вихідним пунктом будь-якого стратегічного плану повинно бути оцінювання реального становища регіону у всіх аспектах його діяльності, ступінь його відповідності сучасним тенденціям розвитку у світі й зіставлення з поставленими цілями.

Рекомендовано такі етапи стратегічного планування в регіоні:

I етап – загальний огляд регіону;

II етап – аналіз сучасного стану соціально-економічного розвитку регіону;

III етап – SWOT-аналіз;

IV етап – стратегічне бачення майбутнього розвитку регіону (місія, пріоритети);

V етап – стратегічний план (цілі, програми, проєкти);

VI етап – моніторинг та оцінювання реалізації РСР;

VII етап – аналіз ефективності й результативності, коригування цілей і методів їхнього досягнення.

Огляд процесу розроблення стратегії наведено показано на рисунку 4.1.



Рисунок 4.1 – Зв’язок компонентів стратегічного планування

Процедура розроблення та затвердження РСР регламентується так:

- створення робочої групи;
- розроблення РСР;
- експертиза РСР (громадські слухання, опрацювання в депутатських комісіях);
- легітимізація РСР (затвердження обласною радою);
- розроблення й затвердження місцевими державними адміністраціями нормативних актів і виконання РСР.

Стратегічний план регіонального розвитку повинен вміщувати:

- вступ із коротким обґрунтуванням мети та підстав для розроблення документа; описово-аналітичну частину;
- бачення майбутнього – відображення (узагальнення) найбільш загальних і тривалих уявлень про краще майбутнє розвитку регіону та життя його населення, місію регіону;
- характеристику конкурентних переваг та обмежень перспективного розвитку регіону (SWOT-аналіз);
- стратегічні цілі (напрями) та поетапні плани дій;
- механізми реалізації стратегічного плану.

Такий аналіз дозволяє виявити основні проблеми та перешкоди, що ускладнюють надходження до регіону інвестицій, позиції регіону в тих галузях, де він конкурентний та перешкоди його розвитку тощо. Визначені вище складові структурної карти аналізу регіону можуть вивчатися на основі методу SWOT-аналізу, окрім цього можливим є використання груп факторів PEST-, SLEPT-, PESTLE-, STEEPLE-аналізу. За допомогою PEST-аналізу проводиться оцінювання політичних (P – political), економічних (E – economic), соціальних (S – social) і технологічних (T – technological) чинників розвитку. Досить поширеними є і різновиди PEST-аналізу: SLEPT-analysis (додається правовий фактор), PESTLE-analysis (додаються політичні, економічні, соціальні, технологічні, юридичні, екологічні фактори), STEEPLE-analysis (додаються фактори

соціальні, демографічні, технологічні, економічні, довкілля, політичні, правові, етичні) (табл. 4.1).

Таблиця 4.1 – Порівняння та структура видів аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища

<b>№ з/п</b>	<b>PEST-analysis</b>	<b>SLEPT-analysis</b>	<b>PESTLE-analysis</b>	<b>STEEPLE-analysis</b>
1	Політика	Політика	Політика	Соціально-демографічний
2	Економіка	Економіка	Економіка	Технологічний
3	Суспільство	Суспільство	Суспільство	Економічний
4	Технології	Технології	Технології	Природний
5	–	Право	Право	Політичний
6	–	–	Екологія	Правовий
7	–	–	–	Культурний

Необхідно зазначити, що робота зі стратегічного планування розвитку території збільшено здійснюється у такій послідовності (табл. 4.2). За допомогою SWOT-аналізу території здійснюється дослідження можливостей її розвитку та загроз. Тому головною метою проведення SWOT-аналізу території є одержання достовірних даних про можливості і загрози розвитку територіальної системи.

Перед проведенням SWOT-аналізу території ставляться такі завдання:

- виявлення можливостей, які відповідають ресурсам території;
- визначення загроз і розроблення заходів щодо знешкодження їхнього впливу;

- виявлення переваг території й зіставлення їх з ринковими можливостями;
- визначення слабкостей території та розроблення стратегічних напрямів їх подолання;
- виявлення конкурентних переваг території та формування її стратегічних пріоритетів.

Таблиця 4.2 – Послідовність етапів розроблення Стратегії розвитку області

Назва етапу стратегічного планування	Етапи
Створення робочої групи	1
Оцінювання соціально-економічного стану області	2
SWOT-аналіз (переваги, недоліки, можливості, загрози)	3
Визначення політики, концепції розвитку області	4
Формулювання бачення майбутнього	5
Формування пріоритетів, цілей	6
Встановлення завдань з кожної цілі	7
Схвалення (легітимізація) Стратегії	8

SWOT-аналіз є важливим аналітичним інструментом для вибору оптимальної стратегії та прийняття ефективних управлінських рішень та є основою для формування стратегії розвитку території з урахуванням впливу зовнішнього і внутрішнього середовища і дозволяє визначити негативні й позитивні фактори, що впливають на діяльність регіону як і зовні, так і з середини, допомагає правильно оцінити можливості, які відкриваються перед регіоном у майбутньому.

Методика проведення SWOT-аналізу регіону в умовах забезпечення ефективного стратегічного планування враховує такі кроки:

1. Визначення групи експертів, до якої повинні бути включені провідні фахівці, науковці, громадські діячі тощо. Група експертів повинна налічувати не менше, ніж 10 осіб.



2 Здійснення комплексного аналізу розвитку регіону за 5 – 7 років за такими внутрішніми факторами (сильними та слабкими сторонами регіону): природно-ресурсний потенціал регіону; економічний потенціал; науково-технічний потенціал; стан навколишнього природного середовища; трудовий потенціал; рекреаційний потенціал; рівень природно-технічної безпеки; просторово-економічний потенціал; розвиток інфраструктури.

3 Визначення можливостей і загроз на основі дослідження зовнішнього середовища. Орієнтовний перелік та характеристика зовнішніх факторів розвитку регіону:

– вигідність гео економічного та геополітичного розміщення регіону в системі прилеглих регіонів або країн визначається наявністю мережі міжнародних транспортних коридорів, загальнодержавних та міжрегіональних комунікаційних магістралей тощо;

– вплив (реальний і прогнозований) макроекономічної ситуації оцінюють за результатами розвитку економіки країни, кон'юнктури внутрішнього ринку, соціально-політичної стабільності в державі тощо;

– вплив (реальний та прогнозований) зовнішньоекономічної та зовнішньополітичної ситуації оцінюють шляхом якісної та кількісної характеристики зовнішніх відносин, міжрегіональних і зовнішньоекономічних зв'язків (беручи до уваги участь у транскордонній і міжрегіональній співпраці), оцінювання кон'юнктури світового ринку, зовнішньополітичної ситуації в країнах, що є основними діловими партнерами.

4 Формування матриці SWOT-аналізу для кожного із складових розвитку регіону з урахуванням переваг і недоліків, можливостей і загроз.

Приклад узагальнення результатів SWOT-аналізу наведено у таблиці 4.3.

Таблиця 4.3 – Узагальнення результатів SWOT-аналізу

Сильні сторони	Вигідне географічне розташування, ландшафт, земельні ресурси, значні матеріальні ресурси, високий рівень заповзятливості громадян, культурна спадщина, музеї тощо. Економічний, науковий та інтелектуальний потенціал
Слабкі сторони	Незадовільний стан технічної інфраструктури, транспорту, телекомунікацій і комунальних служб
Можливості	Економічний підйом у країні, будівництво автошляхів, інвестиційна привабливість, регіональна інтеграція
Загрози	Відсутність досвіду в плануванні розвитку регіону, обмеження самостійності рівня місцевого самоврядування, конкуренція з боку інших центрів, нестабільність законодавства

Структура аналізу конкурентних переваг та обмежень розвитку території в умовах ефективного стратегічного планування наведена на рисунку 4.2.

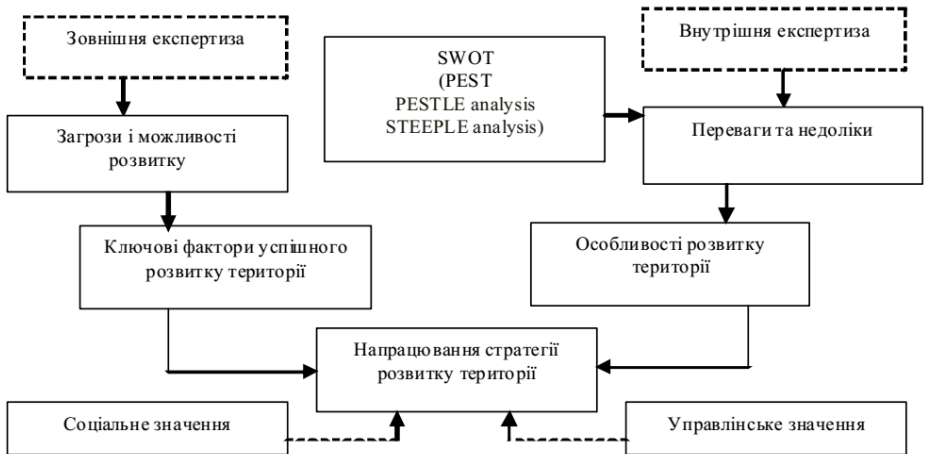


Рисунок 4.2 – Структура аналізу конкурентних переваг та обмежень розвитку території в умовах ефективного стратегічного планування

Результатом SWOT-аналізу є формулювання чотирьох альтернатив розвитку території, з урахуванням переваг і недоліків, можливостей і загроз, що притаманні території. Потрібно зазначити, що SWOT-аналіз має певні недоліки, які доцільно враховувати в процесі оцінювання, а саме: необхідність збирання та оброблення великого масиву інформації; ризик неврахування привабливих можливостей; необхідність оцінювання деяких напрямів за якісними критеріями; певний рівень суб'єктивізму в оцінюваннях експертів; невеликий термін користування результатами аналізу через мінливість зовнішнього середовища.

Під час аналізу використання наявних і формування нових місцевих переваг як стадії стратегічного планування регіонального розвитку розглядають можливості максимального використання сильних сторін регіону, а слабкі – нейтралізувати або перетворити в переваги. Для цього корисно скористатися даними аналізу й виділяти ті заходи, які потрібно провести з метою:

- зміцнення сильних сторін для збільшення своїх можливостей;
- переборення слабких сторін, використовуючи надані можливості;
- використання сильних сторін для запобігання загроз;
- мінімізації слабких сторін для запобігання загроз.

Загалом етап оцінювання сильних і слабких сторін розвитку регіону й аналізу місцевих переваг допомагає визначити:

- проблеми, з якими зіштовхується економіка регіону;
- конкурентні переваги;
- перешкоди на шляху до досягнення цілей і вирішення завдань економічного розвитку;
- регіональний, загальнонаціональний і міжнародний контексти та їхній вплив на місцеву економіку;
- місцеві ресурси, придатні для використання в здійсненні плану розвитку.

## 4.2 Визначення стратегічних пріоритетів та операційних цілей розвитку регіону

Для досягнення основної мети державної регіональної політики Концепцією державної регіональної політики встановлено такі основні завдання:

- вивчення та оцінювання внутрішнього потенціалу кожного регіону та розроблення ефективних механізмів його використання;
- структурну перебудову економіки регіонів на інноваційній основі;
- зменшення рівня територіальної диференціації соціально-економічного розвитку регіонів;
- розвиток підприємництва, підвищення зайнятості населення, наповнення місцевих бюджетів;
- зміцнення економічної інтеграції регіонів;
- забезпечення здатності територіальних громад та органів місцевого самоврядування вирішувати питання місцевого значення;
- удосконалення фінансових міжбюджетних відносин;
- вдосконалення державної системи охорони довкілля та використання природних ресурсів;
- налагодження транскордонної та міжнародної співпраці у сфері регіональної політики, наближення національного законодавства з цього питання до норм і стандартів Європейського Союзу.

Для виконання цих завдань визначені пріоритетні шляхи:

- вдосконалення державного регулювання розвитку регіонів;
- підвищення ролі та відповідальності місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування в соціально-економічному розвитку регіонів.

Спрямованість розвитку України у світові та євроінтеграційні напрями потребує нових підходів до використання економічного, людського та природно-ресурсного

потенціалу регіонів, що забезпечить досягнення якісно нового рівня ефективності та конкурентоспроможності економіки та життя населення.

Чітко сформульована система цілей розвитку, що відповідає вимогам вимірності, досяжності, орієнтованості в часі й узгодженості, може принести регіону набагато більше користі, ніж, наприклад, фінансові кошти, одержані від центра, які можна просто витратити на погашення тієї або іншої поточної заборгованості. Цілі розвитку ранжують за ступенем спільності й за пріоритетами. Звичайно місцеві органи влади зазнають великих труднощів під час встановлення ієрархії цілей і пріоритетів розвитку. А оскільки місцеві ресурси обмежені, то визначення пріоритетів стає найважливішим управлінським завданням. Розрізняють стратегічні цілі розвитку й операційні цілі та завдання, що випливають із стратегічних.

Стратегічні цілі (або напрями) повинні визначати пріоритети розвитку та бути чіткими й відносно короткими. До їхнього вироблення бажано залучити всіх, хто буде працювати за їх досягненням: працівників адміністрації, підприємців, населення, всіх зацікавлених осіб. Цілі розвитку вимагають свого обговорення й опрацювання у ділових колах і пресі.

Реалізація стратегічного плану соціально-економічного розвитку регіону містить у собі регламентацію таких основних організаційно-технічних аспектів:

- пошук зацікавлених юридичних і фізичних осіб, матеріальних і фінансових ресурсів;
- формування сприятливої суспільної думки, забезпечення матеріальної й моральної зацікавленості кожної людини, що може вплинути на досягнення кінцевих результатів, підтримка й «вирощування» паростків нового;
- підготовка й прийняття (на відповідних рівнях) нормативних і директивних документів, потрібних для здійснення перетворень;
- створення організаційних структур реалізації проєктів, навчання фахівців роботі в нових умовах;
- реалізація проєктів та заходів;

– контроль за виконанням проєктів і програм.

Операційні програми діляться на дві такі групи:

1) «Горизонтальні програми», що не мають зв'язку із будь-якою конкретною стратегічною метою, але допомагають розробити такі інструменти, які є корисними для виконання будь-якої частини стратегії;

2) «Галузеві операційні програми», що безпосередньо пов'язані із конкретними операційними цілями стратегії.

### **4.3 Моніторинг та оцінювання якості стратегічного планування регіонального розвитку**

Виконання стратегії потрібно відслідковувати і, якщо потрібно, вносити корективи не лише у спосіб виконання стратегії, а й у саму стратегію. Для цієї цілі використовується моніторинг виконання стратегії, порядок здійснення якого потрібно розробити до того, як розпочнеться реалізація стратегії. Дані моніторингу порівнюють із цілями й критеріями розвитку, що дає можливість оцінювати ефективність і результативність ужитих заходів. Оцінюють наскільки сумісна вироблена стратегія з ресурсами, з можливостями довкілля, чи допомагає стратегія вирішити критичні проблеми регіону, чи підтримують її жителі.

Моніторинг та оцінювання діяльності допомагають упевнитися в тому, що проєкти ефективні, реалізуються за графіком, а також установити необхідність у коригуванні.

Загалом, у цілях моніторингу використовуються такі показники:

- показники співвідношення внесок/результат;
- показники результативності;
- показники впливу.

За своєю сутністю моніторинг виконує такі завдання: одержання оперативної інформації про перебіг виконання стратегічного плану й робіт у межах його реалізації. Отже, моніторинг відповідає на запитання «чи правильно реалізується програма?». Водночас ніхто не оцінює того, «чи правильна програма реалізується?». У результаті такі моменти, як

визначення ефекту від здійснення програмних заходів, впливу на соціально-економічне становище регіону, сприйняття населенням, і відповідно коригування наступних заходів, відсутні. Їх усунення видається нам можливим за рахунок впровадження оцінювання якості стратегічного планування.

Таблиця 4.4 – Основні розходження моніторингу й оцінювання стратегічного плану регіону

<b>Моніторинг</b>	<b>Оцінювання</b>
Здійснюється постійно	Здійснюється на ключових етапах реалізації програми
Модель береться в існуючому вигляді без змін	Модель піддається аналізу з метою оптимізації/поліпшення
Заплановані діяльність і результати порівнюються з фактичними	Аналізуються причини досягнення/не досягнення запланованих результатів
Одержана інформація використовується для поліпшення реалізації програми	Одержана інформація може використовуватися як для поліпшення реалізації програми, так і для уточнення планів на майбутнє

**Мета оцінювання** – сприяти поширенню на регіональному рівні дієвого стратегічного планування як засобу досягнення істотних позитивних змін у регіонах.

Реалізацію більшості програм можна подати у вигляді такого ланцюжка: ресурси – діяльність – продукти – результати – ефект. Така модель називається «модель підсумків програми». Під час розроблення стратегічного плану ресурсами, які були використані для реалізації цього проекту, є: фінанси, методична допомога, організаційні ресурси влади й некомерційних організацій та ін. Діяльність, що провадилася – формування органу зі стратегічного планування, розроблення стратегії, її обговорення й затвердження. Зроблений у результаті реалізації програми продукт – стратегічний план розвитку регіону.

Результат програми – визначення регіональною громадою бачення з питань розвитку регіону. І, нарешті, ефект програми – результат реалізації стратегічного плану. Перед здійсненням оцінювання повинна бути погоджена система балів, які буде виставляти експерт під час заповнення Оціночного листа. Це потрібно для того, щоб одержана оцінювання була надійною. Тобто, щоб різні експерти, одержавши ті самі дані, використовуючи єдину систему балів і методи для їхнього аналізу, приходили до близьких або однакових висновків (оцінювання, вираженої в балах).

Рекомендується використати таку 6-бальну («0», «1», «2», «3», «4», «5») систему:

«0» – відсутність роботи або результату з цього напрямку;

«1» – низький результат; робота у цьому напрямі не велася, але є окремі, непрямі ознаки того, що ця робота буде в майбутньому або результати з цього напрямку виходять побічно, внаслідок діяльності за іншими напрямками;

«2» – слабкий результат; робота здійснювалася безсистемно, немає цілісного уявлення про те, як вона повинна вестися; або ж вона велася лише формально без досягнення гарного результату; або ж низька якість виконання ухвалених рішень;

«3» – гарний результат; робота виконана в межах єдиного підходу (методики), одержані гарні результати (загалом ці результати не є чимось видатним);

«4», «5» – вищий результат; робота або результати можуть бути використані як «показові», є досвід, що може бути рекомендований для вивчення іншим регіоном. Між балом «4» і «5» повинне бути розходження, що характеризує, наприклад, ступінь новизни підходів у стратегічному плануванні або одержання незапланованих результатів.

Оцінювання ґрунтується на зіставленні з модельним поданням процесу стратегічного планування й стратегічного плану, відбитому в переліку критеріїв і показників, внесених в Оціночний лист.



#### **4.4 Теоретико-прикладні підходи до розроблення регіональних екологічних програм як інструменту реалізації екологічної політики**

Екологічна політика реалізується як через виконання спеціально розроблених екологічних планів дій або програм, так і через інтегрування екологічної складової у загальні програми розвитку або регіональні плани дій. Екологічні програми є різновидом державних цільових програм, правові засади розроблення, затвердження та виконання яких закріплені Законом України від 18.03.2004 р. «Про державні цільові програми». Метою екологічних програм, як закріплено в статті 3 цього закону, є здійснення загальнодержавних природоохоронних заходів, запобігання катастрофам екологічного характеру та ліквідація їх наслідків.

Державне стимулювання розвитку регіонів здійснюється відповідно до основ державної регіональної політики, державних програм економічного та соціального розвитку України, законів про Державний бюджет України, загальнодержавних програм, інших законів та актів законодавства України, а також програм економічного та соціального розвитку областей.

З метою забезпечення реалізації державної політики щодо стимулювання розвитку регіонів затверджуються:

Кабінетом Міністрів України – *Державна стратегія регіонального розвитку;*

Обласними та Київською міською радою за поданням відповідно обласних та Київської міської державних адміністрацій з урахуванням норм, закладених у державній стратегії регіонального розвитку, спільних інтересів територіальних громад регіонів – *регіональні стратегії розвитку.* Ці стратегії є базовим, рамковим документом для ефективного впровадження принципів і механізмів стратегічного управління розвитком регіону.

Згідно з «Методичними рекомендаціями щодо формування регіональних стратегій розвитку», які затверджені наказом Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції

України від 29.07.2002 № 224, стратегія ґрунтується на баченні, що визначає шлях розвитку регіону.

Практичне запровадження інструментів державної підтримки регіонів реалізується через укладення та виконання *угод щодо регіонального розвитку*. Разом з тим у кожному регіоні на виконання різних Державних цільових програм існують цільові регіональні програми природоохоронного спрямування.

*Типова структура програми включає:* характеристику проблеми, основні цілі та завдання, систему заходів, ресурсне забезпечення, механізм реалізації, організаційний аспект, способи управління та контролю за ходом її реалізації, а також оцінювання ефективності та соціально-економічних наслідків від реалізації програми.

Необхідно змінити підхід до стратегічного планування. Виходячи з таких принципів: відповідальність за стан довкілля несе суспільство, а не лише держава; розробляється не фіксований план, а система, яка може постійно удосконалюватися; цілі визначаються інтегровано та комплексно; рішення ухвалюються прозоро; постійний аналіз результатів для поліпшення екологічного управління.

Орієнтиром під час вибору стратегічних цілей регіональних програм повинні бути стратегічні цілі, зазначені в Основних засадах (стратегії) державної екологічної політики України на період до 2020 року. Розроблення регіональних програм – цілеспрямований процес мобілізації всіх можливостей регіонів різних рівнів. Важливе значення має проведення SWOT-аналізу.

Аналіз практики реалізації державних і регіональних програм розвитку, а також їх фінансового забезпечення свідчить, що до основних недоліків, які перешкоджають ефективному використанню програм як дієвого інструменту впровадження екологічної політики відноситься таке:

– відсутність системного впровадження програмно-цільових методів під час формування та реалізації цільових програм розвитку, який виражається у відсутності єдиної методології формування цільових програм;

– велика кількість програм, які мають пріоритетне значення й претендують на першочергову реалізацію, не відповідає можливостям одночасного виділення значних фінансових ресурсів із державних і регіональних бюджетів;

– невпорядкованість регулювання та використання фінансових ресурсів, а також обмеженість державного фінансування й нестабільність фінансових надходжень з інших джерел;

– недосконалість організаційно-економічного механізму виконання програмних заходів;

– недостатній рівень контролю, особливо на завершальних етапах реалізації цільових програм і роз'єднаність органів контролю територіального й галузевого управління.

***Головними завданнями на регіональному рівні є:***

– розроблення та виконання середньострокових регіональних планів дій з охорони навколишнього природного середовища як основного інструменту реалізації національної екологічної політики на регіональному рівні;

– врахування положень нової державної екологічної політики в межах розроблення програм соціального та економічного розвитку та поступової трансформації їх в програми соціального, економічного та екологічного розвитку;

– впровадження екологічної складової в стратегічні документи розвитку міст і регіонів;

– розвиток партнерства «громадськість – влада – бізнес» на регіональному рівні з метою забезпечення до 2020 року соціальних та екологічних стандартів екологічно безпечного проживання населення;

– зменшення негативного впливу процесів урбанізації на навколишнє природне середовище, припинення руйнування навколишнього природного середовища у межах міст, підвищення показників озеленення та територій зелених насаджень загального користування, зниження до 2020 року рівня забруднення атмосферного повітря, водойм, шумового та електромагнітного забруднення;

- більш ефективно використовувати економічні інструменти поліпшення стану та охорони навколишнього природного середовища на всіх ієрархічних рівнях;
- реформувати інституціональну базу охорони довкілля й управління природними ресурсами;
- постійно впроваджувати політику попередження забруднень та оздоровлення довкілля як у масштабі держави, так і окремо взятих регіонів.

### **Запитання для самоконтролю**

1. Назвіть основні нормативно-правові документи, що регулюють процес стратегічного планування регіонального розвитку.
2. Мета, цілі та пріоритети Державної стратегії регіонального розвитку.
3. Нова національна система планування розвитку регіонів: призначення, склад.
4. Принципи стратегічного планування розвитку регіонів.
5. Мета та завдання державної регіональної політики.
6. Алгоритм розроблення регіональної стратегії розвитку.
7. Підходи до оцінювання реалізації регіональних стратегій розвитку.

## **Тема 5 Особливості та організація процесу стратегічного планування на місцевому рівні**

5.1 Етапи розроблення стратегічного плану.

5.2 Характеристика етапів стратегічного планування.

5.3 Методи визначення контексту підприємства: SWOT-аналіз, SNW-аналіз, аналіз п'яти сил Портера, PEST-аналіз.

### **5.1 Етапи розроблення стратегічного плану**

У контексті розвитку територіальних громад під стратегічним плануванням розуміється системна технологія обґрунтування та ухвалення найважливіших рішень щодо місцевого розвитку, визначення бажаного майбутнього стану території та способу його досягнення, що ґрунтується на ситуаційному аналізі зовнішнього оточення території та її внутрішнього потенціалу і полягає у формуванні узгоджених із територіальною громадою дій, на реалізації яких концентруються зусилля, ресурси основних суб'єктів місцевого розвитку.

Запровадження стратегічного планування є доцільним, оскільки:

- цей підхід підвищує наукову й практичну обґрунтованість соціально-економічних та організаційних заходів;

- значно розширюється коло учасників планувального процесу, повніше беруться до уваги їхні інтереси й потреби;

- підвищується прозорість планувального процесу для всіх суб'єктів господарювання;

- створюються можливості для досягнення загальних цілей, об'єднання матеріальних і фінансових ресурсів суб'єктів різних форм власності й у результаті цього виникають передумови скорочення термінів досягнення кінцевих цілей програми, що є бажаним для українських територій;

- зазначений метод дає можливість місцевим органам влади та органам місцевого самоврядування спрямовувати

спільні зусилля на вирішення невідкладних проблем територіальної громади, активно впливати на стабілізацію ситуації у соціально-економічній та суспільно-політичній сферах;

– формується можливість використати величезний потенціал територій для активізації економічних перетворень і розвитку людських ресурсів.

Стратегічний план у сучасних умовах є ефективним інструментом, що визначає адаптивний, стабільний характер територіального розвитку, що створює у населення відчуття впевненості в завтрашньому дні. Структура стратегічного плану покликана утримати територіальну громаду від популістських настроїв і налаштувати на реалістичність і об'єктивне оцінювання наявних ресурсів розвитку територій.

Підходи до процесу стратегічного планування можуть відрізнятися у деяких деталях, але ж можна в узагальненому вигляді скласти досить типовий підхід, що містить певні обов'язкові елементи (рис. 5.1).

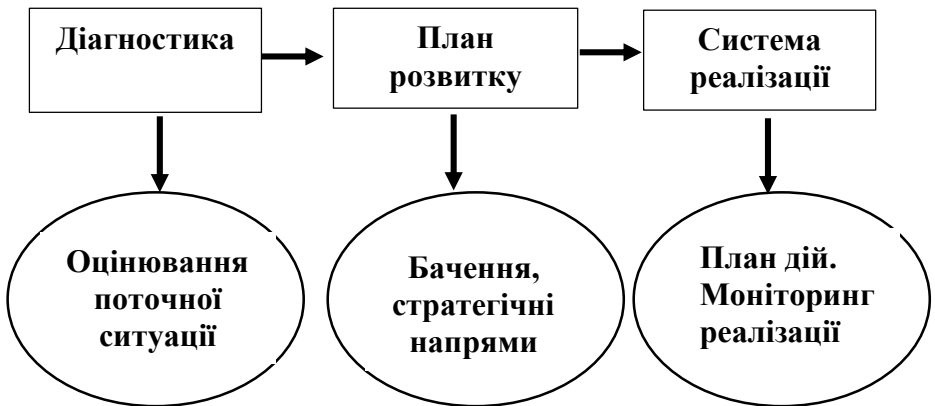


Рисунок 5.1 – Базові елементи стратегічного планування

Відповідно до обов'язкових елементів можна запропонувати такі етапи розроблення стратегічного плану для територіальної громади:

**I етап** – Ініціація;

**II етап** – Створення організаційних структур (громадська участь, проведення обговорень, організація робіт щодо процесу планування);

**III етап** – Аналіз (профіль громади, виявлення проблем, анкетування, оцінювання конкурентоспроможності, SWOT-аналіз);

**IV етап** – Визначення цілей, сценарії розвитку (стратегічне бачення, пріоритети, узгодження цілей);

**V етап** – Планування (формування планів дій, програм і проєктів);

**VI етап** – Реалізація плану (виконання заходів, реклама, PR);

**VII етап** – Моніторинг, оцінювання, контроль.

## **1.2 Характеристика етапів стратегічного планування**

**Перший етап ініціації** розроблення стратегічного планування є достатньо важливою складовою цього процесу.

Ініціювати процес розроблення стратегії може будь-який суб'єкт місцевого розвитку. В ініціативних пропозиціях потрібно обґрунтувати актуальність і корисність стратегічного планування для територіальної громади, свій погляд щодо її розробників, визначити можливі перешкоди щодо запровадження стратегічного планування. Першочерговим завданням етапу ініціації є визначення лідерів, від яких залежить подальше просування у роботі. Друге завдання – визначити, яких осіб, які групи та організації варто залучити до процесу планування.

Щоб стратегічне планування розвитку територіальної громади було успішним, потрібно заручитися підтримкою та розумінням місцевого керівництва, насамперед голови місцевої ради (якщо ініціатором є не місцева влада).

**Другий етап** передбачає **створення Робочої групи**. Робоча група із стратегічного планування – найвищий орган системи стратегічного планування. Утворюється для обговорення та

затвердження всіх ключових рішень, пов'язаних із розробленням і реалізацією Стратегічного плану.

Орієнтовний склад робочої групи (25–30 осіб):

- депутати місцевої ради;
- керівники управлінь (відділів) виконкому;
- керівники (представники) громадських організацій;
- представники місцевого бізнесу;
- керівники органів самоорганізації населення;
- представники місцевих ЗМІ;
- інші представники місцевої еліти, агентств регіонального розвитку, залучені експерти, консультанти.

До основних критеріїв, за якими здійснюється підбір членів робочої групи, можна віднести:

- активну участь у соціально-економічному, громадському та культурному житті території;
- обізнаність із місцевою ситуацією, наявність інтелектуальних, фінансових, інституційних і творчих можливостей, а також часу та бажання брати активну участь у розробленні/реалізації Стратегії;
- можливість реального впливу на ситуацію в регіоні, зацікавленість у вкладанні фінансових, матеріальних і нематеріальних ресурсів з метою реалізації програм та проєктів місцевого розвитку.

До основних функцій Робочої групи можна віднести (хоча в кожному окремому випадку цей перелік може коригуватись):

- підготовку для розгляду і затвердження на місцевій раді:
- основну мету і головні стратегічні напрями;
- базову версію тексту Стратегічного плану;
- щорічні звіти про перебіг реалізації Стратегічного плану;
- рішення про потребу в коригуванні або розробленням нового Стратегічного плану;
- зміни до Рішення про стратегічне планування, зокрема кадрові, що стосуються складу цільових підгруп і Робочої групи;
- відбір заходів та проєктів, що рекомендуються для першочергової реалізації;



- розгляд проєктів Плану дій виконавчого комітету місцевої ради із реалізації Стратегічного плану;
- розгляд звітів цільових підгруп (у разі їх створення) про перебіг реалізації Стратегічного плану;
- розгляд звітів за наслідками моніторингу реалізації Стратегічного плану;
- ухвалення рекомендацій і звернень до учасників стратегічного партнерства, зокрема й до органів влади з приводу реалізації Стратегічного плану.

**Третій етап – аналітичний** – дає можливість через розроблення описово-аналітичної частини, здійснення SWOT-аналізу визначити початкові зовнішні та внутрішні умови розвитку, тобто профіль громади.

Описово-аналітична частина – детально викладений документ, в якому здійснений аналіз та оцінювання фактичного стану розвитку регіону.

У цьому документі можуть міститись дані про:

- історію території (коротко);
- географічне розташування, оточення території;
- природно-ресурсний потенціал, зокрема кліматичні умови (температурний режим, опади, вологість повітря, вітри тощо);
- місце в загальнодержавному розподілі праці;
- особливості соціально-економічного розвитку в динаміці за останні 5–10 років;
- рівень життя населення та його ділову активність;
- особливості господарського комплексу території – промисловість, будівельний комплекс, транспорт;
- соціальну інфраструктуру міста (розвиток підприємств комунальних послуг, система освіти, культури, охорони здоров'я, спорту та туризму);
- комунальну власність та приватизацію;
- ринок землі та земельні відносини;
- екологічну ситуацію на території регіону;
- фінансово-бюджетну ситуацію;

- політичну ситуацію;
- розвиненість мережі та дієвість громадських організацій, органів самоорганізації населення, рівень співпраці влади з громадськими організаціями, приватними структурами;
- ступінь відкритості влади, рівень довіри населення до неї.

Інформаційною основою для розроблення описово-аналітичної частини стратегічного плану є:

- генеральний план розвитку території, інша містобудівна документація;
- дані управління (відділу) економіки облдержадміністрації та виконавчого комітету місцевої ради;
- програми економічного та соціального розвитку та звіти про їх виконання;
- дані Державного комітету статистики України та його місцевих підрозділів;
- дані галузевих міністерств і відомств;
- інформація банків;
- результати соціологічних опитувань та анкетувань;
- результати наукових досліджень, що стосуються цієї території;
- матеріали засобів масової інформації;
- дані земельного кадастру;
- соціально-економічний паспорт території;
- дані метеостанції;
- матеріали краєзнавчого та інших музеїв;
- інша інформація, що перебуває в публічному користуванні.

SWOT-аналіз розробляється на основі Описово-аналітичної частини та експертних оцінок, і, по суті, є діагнозом стартових умов місцевого розвитку, який містить визначення сильних та слабких сторін розвитку території, а також можливостей і загроз перспективного місцевого розвитку.

У контексті місцевого розвитку Сильні сторони – це внутрішні потенціал чи ресурс території, що можуть зумовити формування конкурентної переваги.

Слабкі сторони – це види діяльності, ресурси, обставини, які використовуються на рівні території неефективно або не за призначенням.

Можливості – це конкурентні переваги та зовнішні шанси, які можна було б використати для досягнення стратегічних цілей розвитку території та залучення інвестицій.

Загрози – це будь-які процеси або явища, зовнішні обмеження, які перешкоджають руху в напрямі досягнення місії та цілей розвитку території.

#### **Четвертий етап – цілепокладання.**

На цьому етапі надзвичайно важливим є широке залучення місцевої громадськості до процесу обговорення Стратегічного бачення та створення стратегічного плану загалом.

Мета цього процесу полягає в актуалізації соціального потенціалу території через розкриття, орієнтацію й узгодження уявлень і можливостей громадян щодо розвитку території.

Дієвими формами організації громадської участі є:

- програми цільового інформування громадськості;
- «гарячий» телефон, громадські приймальні;
- опитування, фокус-групи;
- громадські слухання;
- робочі й тематичні групи з підготовки рекомендацій;
- представництво громадськості в міських радах під час ухвалення рішень;
- інтерактивні теле- і радіодебати;
- місцевий референдум;
- голосування з різних питань через ЗМІ;
- навчання громадян;
- технічна підтримка громадської участі.

На основі SWOT-аналізу та з урахуванням головної мети стратегічного розвитку розробляються пріоритети, стратегічні

цілі та оперативні завдання. Це передбачає визначення декількох варіантів сценарію розвитку території, основними серед яких є:

- сценарій шансів, який ґрунтується на максимальному використанні сильних сторін і можливостей (за одночасної мінімізації слабких сторін, загроз, тобто певною мірою аспект бажаного переважає над аспектом реального);

- сценарій загроз, який ґрунтується на максимальному впливі слабких сторін і загроз, не надаючи сильним сторонам вирішального значення (прагматичний підхід домінує над оптимістичним);

- інші базуються на різних варіантах співвідношення сильних і слабких сторін.

Далі потрібно опрацювати декілька варіантів сценаріїв розвитку, але один з них повинен стати базовим. Альтернативні сценарії потрібні для подальшого перегляду, корекції (якщо потрібно) стратегічного вибору.

Обраний сценарій стратегії місцевого розвитку визначає пріоритети стратегічного плану (довгий термін), стратегічні цілі (середній термін) та оперативні завдання (короткий термін).

У стратегічних планах оперативні завдання набувають форми заходів, що, своєю чергою, дає змогу установити зв'язок між потребами та можливостями розвитку території, оскільки вони більш орієнтовані на використання наявного ресурсного потенціалу. Ці заходи формують плани дій та визначають потрібну для реалізації стратегічного плану спрямованість проєктів – **п'ятий етап**.

**Шостий етап – Реалізація плану** (виконання заходів, реклама, PR).

Етапи рекламної діяльності складаються з дослідження, планування, реалізації та оцінювання результатів.

Дослідження передбачає здійснення аналізу ситуації і публікацій у ЗМІ з метою виявлення найбільш гострих проблем у сфері економіки, соціальній сфері, освіті тощо; виявлення найбільш стійких стереотипів (головним чином негативних), що склалися у населення щодо проблем і шляхів їх вирішення, зокрема за допомогою планів і програм.

Важливим для реалізації стратегічного плану є створення дієвої **системи моніторингу – сьомий етап.**

Для здійснення моніторингу створюється спеціальний робочий орган. Він може формуватися на основі Робочої групи, яка займалась розробленням стратегічного плану.

Основним засобом моніторингу є річний звіт про виконання заходів (плану дій) стратегічного плану, на основі якого може бути скориговано план дій на наступний рік.

Одним з обов'язків робочого органу є щорічна підготовка річного звіту про перебіг виконання стратегічного плану, який подається до місцевої ради. Місцева рада може робити зауваження щодо стратегічного плану чи вимагати внесення до нього певних змін, якщо для цього є об'єктивні обставини, пов'язані зі змінами в зовнішньому та внутрішньому середовищі.

### **5.3 Методи визначення контексту підприємства: SWOT-аналіз, SNW-аналіз, аналіз п'яти сил Портера, PEST-аналіз**

У разі впровадження в організації системи екологічного управління згідно з ISO 14001:2004 організація, ймовірно, раніше вже визначила сферу застосування системи екологічного управління в настанові або іншому документі. За умови встановлення сфери застосування системи екологічного управління потрібно розпочати визначення контексту. Виконуючи вимогу п. 4.1 ISO 14001:2015, організації повинні зосередитися лише на факторах, які можуть вплинути на систему екологічного управління та її результати. Керівники завжди володіють інформацією про контекст, але не в кожній організації це документується. Систематизація всієї цієї інформації може бути дуже цінною і продемонструвати, де зараз перебуває організація. Кращий спосіб зібрати цю інформацію – провести «мозковий штурм». Стандарт ISO 14001:2015 не говорить про те, як організації повинні збирати й аналізувати дані про свій контекст. Існує багато способів, як це зробити, включаючи

залучення зовнішніх експертів (консультантів, фахівців, маркетингові компанії).

Одним із найпоширеніших методів, які оцінюють у комплексі внутрішні й зовнішні чинники, що впливають на розвиток організації, можна назвати SWOT-аналіз. Під час проведення SWOT-аналізу не потрібно забувати й про інші ефективні інструменти для визначення контексту організації, таких як SNW-аналіз, аналіз п'яти сил Портера, PEST-аналіз (або STEP) і його різновиди (SLEPT-аналіз, PESTLE-аналіз, STEEPLE-аналіз) тощо. Організації можуть скористатися одним або декількома з перелічених інструментів або вибрати інші методи. Зібрані під час аналізу дані необхідно задокументувати, оскільки немає універсального керівництва, як подати результати аналізу, організації можуть описувати контекст у будь-якій прийнятній формі – текстовій, табличній, графічній тощо. Інформація, зібрана під час визначення контексту, дуже корисна для виявлення ризиків і можливостей. Знання контексту організації може допомогти поліпшити організацію, тому організації необхідно підтримувати його в актуальному стані за допомогою регулярного моніторингу та аналізу. Буде корисним, якщо контекст організації знайде своє відображення в екологічній політиці.

Як один з інструментів визначення контексту організації великою популярністю користується **SWOT-аналіз**. До факторів, які можуть підлягати аналізу, належать:

- екологічні умови, пов'язані з кліматом, якістю повітря, води, землекористуванням, наявним забрудненням, доступністю природних ресурсів і біологічною різноманітністю, які можуть або впливати на наміри організації, або бути під впливом її екологічних аспектів;

- **зовнішні** культурні, соціальні, політичні, законодавчі, фінансові, економічні, технологічні, природні фактори, а також фактори, пов'язані з конкуренцією;

- **внутрішні** характеристики або умови організації, такі як її діяльність, продукція або послуги, стратегічний напрямок розвитку, культура і потенціал (люди, знання, процеси тощо).

**SNW-аналіз** – це сукупне оцінювання організації, під час якої оцінюється її **внутрішнє середовище** за трьома значеннями: S – сильна сторона; N – нейтральна сторона; W – слабка сторона. SNW-аналіз застосовують для одержання більш повної картини для аналізу внутрішнього середовища організації, під час якого, крім сильних і слабких сторін, вивчаються також нейтральні (Neutral) сторони (позиції) організації. Зазвичай, SNW-аналіз проводять після SWOT-аналізу. Як нейтральна сторона (позиція) найчастіше береться середньоринковий («нульовий») стан для цієї конкретної ситуації.

SNW-аналіз у цілому схожий з методом SWOT-аналізу, але з додаванням «нейтрального» аспекту. Відповідно під час проведення SNW-аналізу все, раніше викладене про SW-підхід, зберігається, але ще додається особлива нейтральна (N) сторона. На завершення аналізу заповнюється таблиця SNW-аналізу.

Вибір факторів для аналізу здійснюється з урахуванням специфіки діяльності організації та цілей аналізу. Акцент варто зробити на внутрішніх чинниках, що впливають на екологічні показники діяльності організації, і здатності організації дотримуватися своїх екологічних зобов'язань.

Кожному обраному фактору необхідно присвоїти відповідне значення – S, N або W. Одержані результати потрібно організувати у формі таблиці, приклад якої наведено нижче (табл. 5.1).

Таблиця 5.1 – SNW-аналіз

Опис фактору	Якісне оцінювання		
	S – сильна сторона	N – нейтральна сторона	W – слабка сторона
Внутрішній фактор 1	x		
Внутрішній фактор 2		x	
Внутрішній фактор 3			x
Внутрішній фактор 4			x

Метод SNW-аналізу має свої переваги, які свідчать про доцільність його використання для визначення внутрішнього контексту організації:

– під час проведення SNW-аналізу всі переваги SWOT-аналізу щодо вивчення сильних і слабких сторін організації залишаються чинними;

– під час проведення SNW-аналізу за кожним аналізованим фактором внутрішнього середовища чітко фіксується ситуаційне становище, що дозволяє організації виявити і вдосконалювати свої найсильніші сторони;

– у цілому SNW-аналіз – це істотний розвиток SW/SWOT-аналізу, тому є ефективним способом визначення внутрішнього контексту організації.

Метод **«Аналіз п'яти сил Портера»** призначений для вивчення **зовнішнього контексту організації** і пропонує дані для SWOT-аналізу щодо можливостей і загроз, з якими може стикнутися організація в галузі. Проте метод дає чимало інформації також для визначення сильних і слабких сторін організації, які дозволяють їй займати певне місце в галузі.

Цей метод використовують окремо для кожної галузі, в якій організація веде свій бізнес, а не для групи галузей або лише частини галузі. В його основі лежить аналіз й оцінювання величини п'яти сил (п'яти параметрів), виділених Портером:

- 1) загроза появи заміників товарів або послуг;
- 2) загроза появи на ринку нових гравців;
- 3) ринкова влада покупців;
- 4) ринкова влада постачальників;
- 5) рівень конкурентної боротьби або внутрішньогалузева конкуренція.

Ці сили визначають рівень конкуренції і відповідно привабливість галузі. Найчастіше метод «Аналіз п'яти сил Портера» є відправною точкою в наборі інструментів, методик, які використовуються для аналізу бізнес-середовища організації.

Водночас зі SWOT-аналізом найбільшим попитом серед методів визначення зовнішнього контексту організації



користується PEST(STEP)-аналіз, який детально був розглянутий у темі 1.

### **Запитання для самоконтролю**

1 Назвіть основні переваги стратегічного планування розвитку територіальної громади.

2 Назвіть основні етапи процесу стратегічного планування.

3 У чому полягає діагностика початкового стану територіального розвитку?

4 Чим є описово-аналітична частина стратегічного плану?

5 Назвіть основні призначення описово-аналітичної частини.

6 Що таке стратегічне бачення?

7 Визначте процедури реалізації стратегії розвитку.

8 З яких етапів складається рекламна кампанія у процесі стратегічного планування?

9 Охарактеризуйте здійснення моніторингу стратегічного планування.

10 Опишіть загальні риси методів визначення контексту підприємства.

## Тема 6 Діагностика зовнішнього середовища організації

6.1 Діагностика зовнішнього середовища непрямого впливу, застосування PEST-аналізу.

6.2 Діагностика зовнішнього середовища безпосереднього впливу.

6.3 Модель галузевої конкуренції на підході М. Портера.

6.4 Ключові фактори успіху та аналіз привабливості галузі.

6.5 Оцінювання впливу споживачів, партнерів і постачальників організації. Аналіз стейкхолдерів.

### 6.1 Діагностика зовнішнього середовища непрямого впливу, застосування PEST-аналізу

Термін «зовнішнє середовище» непрямого впливу включає економічні умови, законодавство та урядові акти, міжнародні фактори, техніку та технологію, систему цінностей та рівень культури в суспільстві, громадську думку, профспілки, демографічні, екологічні та інші фактори. Ці взаємозв'язані фактори чинять вплив на діяльність організації, вибір її подальшого розвитку (рис. 6.1).



Рисунок 6.1 – Середовище непрямого впливу на організацію

Діагностика середовища непрямого впливу на організацію здійснюється методом оцінювання та аналізу економічних, технологічних, соціальних, політичних, ринкових, міжнародних факторів, тобто за допомогою PEST-аналізу. PEST-аналіз ставить за мету виявити ті фактори зовнішнього середовища, які найбільше впливають на організацію, а також передбачити динаміку впливу цих факторів (сприятливу чи несприятливу).

Мінливе зовнішнє середовище характеризується вищим рівнем нестабільності, ніж дискретне. Управління залежить від рівня нестабільності зовнішнього середовища, тобто від кількості часу, відведеного підприємству для прийняття рішення. Рівень нестабільності залежить від галузі, в якій господарює підприємство, економічних і політичних факторів. Вибір виду стратегічного управління здійснюється відповідно до конкретного рівня нестабільності. Чим вищий рівень нестабільності, тим складніше управління та більше зусиль необхідно для переходу на новий вид управління.

Для аналізу впливу факторів зовнішнього середовища непрямого впливу визначається оцінювання спрямованості впливу, оцінювання ступеня впливу фактора та загальна оцінювання впливу факторів на підприємство (табл. 6.1). Оцінювання спрямованості впливу на підприємство здійснюється за такою оцінною шкалою:

+1 бал – позитивний вплив; –1 бал – негативний вплив.

Оцінювання ступеня впливу фактора на підприємство здійснюється експертним шляхом за такою оцінною шкалою: 3 бали – сильний вплив; 2 бали – помірні впливи; 1 бал – слабкі впливи; 0 балів – відсутність впливу.

Загальна оцінювання впливу факторів, у балах, визначається як добуток перших двох показників.

За цією методикою можна виявити вплив кожного з факторів, порівняти вплив групи факторів, визначити загрози й можливості та оцінити в цілому ступінь впливу середовища на підприємство. Потрібно зазначити, що вплив факторів може оцінюватися як на рівні регіону, в якому здійснюється господарська діяльність підприємства, так і в Україні в цілому.

Таблиця 6.1 – Оцінювання впливу факторів зовнішнього середовища непрямого впливу

<b>Група факторів</b>	<b>Фактор</b>
Економічні	1 Розвиток економіки. 2 Розвиток виробництва та номенклатури товарів. 3 Стан бюджету. 4 Темп інфляції. 5 Рівень безробіття. 6 Рівень податкових ставок. 7 Рівень доходів населення
Політичні	1 Рівень політичної стабільності в суспільстві. 2 Сила лобістських груп. 3 Напрямок розвитку політичної системи. 4 Характер політичної боротьби. 5 Ступінь суспільної підтримки урядової програми розвитку
Правові	Законодавчі акти, які регулюють діяльність підприємства
Демографічні	1 Кількість населення. 2 Статеві-віковий склад населення. 3 Рівень народжуваності
Науково-технічні нововведення	1 У сфері товарів. 2 У сфері технологій. 3 У сфері менеджменту
Природні	1 Стан природних ресурсів. 2 Екологічний фактор. 3 Природні умови
Соціально-культурні	1 Рівень освіти. 2 Соціальні умови життя. 3 Рівень культури населення

## 6.2 Діагностика зовнішнього середовища безпосереднього впливу

До факторів зовнішнього середовища організації безпосереднього впливу відносять фактори, які впливають на існування самої організації, на конкретні результати її діяльності (рис. 2.2).

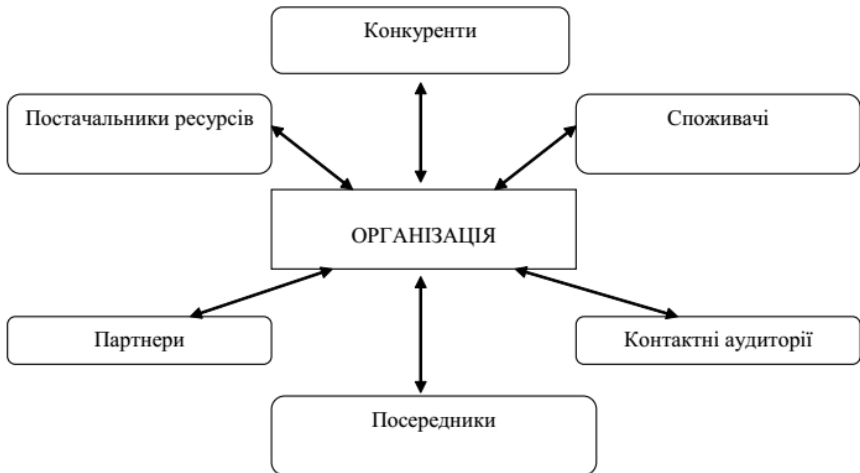


Рисунок 6.2 – Середовище прямого впливу на організацію

До таких факторів включають:

- галузь та конкурентне середовище;
- споживачі (покупці);
- постачальники;
- партнери організації;
- контактні аудиторії;
- посередники.

Наведена класифікація умовна, але названі складові мають вплив на розвиток організації (табл. 6.2). Кожен із названих факторів середовища може призвести до банкрутства організації.

Таблиця 6.2 – Оцінювання впливу факторів зовнішнього середовища прямого впливу

<b>Група факторів</b>	<b>Фактори</b>
Споживачі	1 Стан і тенденції розвитку цільового ринку
	2 Стан і тенденції попиту на товари підприємства
	3 Ступінь мінливості по треб, вимог, смаків покупців
	4 Торгова сила покупців
	5 Ступінь прихильності по купців до товарів підприємства
Постачальники	1 Конкурентна сила поста чальників
	2 Ступінь привабливості постачальників
	3 Доцільність договірної політики
Конкуренти	1 Стан конкурентної боротьби у сфері діяльності підприємства.
	2 Сила конкурентного тиску.
	3 Кількість активних конкурентів

Наприклад, відсутність постачальника якогось конкретного матеріалу (обладнання) або несвоєчасність постачання можуть перешкодити випуску конкурентоспроможної продукції; сильні конкуренти можуть звести нанівець спроби фірми розширити сферу своєї діяльності тощо. Оцінювання впливу факторів зовнішнього середовища прямого впливу проводиться за аналогічною методикою для непрямого впливу. Ця методика дозволяє виявити, порівняти вплив груп факторів, оцінити в цілому ступінь впливу, визначити загрози та можливості підприємства з найвпливовіших факторів цього середовища.

### 6.3 Модель галузевої конкуренції на підході М. Портера

Для аналізування загальної ситуації та конкуренції в галузі використовують методіку, запропоновану А. А. Томпсоном та А. Дж. Стріклендо, за якою можна адекватно оцінити ситуацію у галузі, визначити характер і рівень конкурентної боротьби. Результати аналізу дозволяють розробити стратегію.

Аналіз повинен проводитися у певній послідовності.

На першому етапі встановлюють основні економічні показники, які характеризують галузь (розмір ринку, темпи росту розмірів ринку, ступінь життєвого циклу, кількість компаній у галузі, ступінь вертикальної інтегрованості, легкість виходу на ринок і виходу з нього, технології – інновації, характеристики продукції, економія на масштабах виробництва, завантаженість виробничих потужностей, прибутковість галузі).

На другому етапі визначають конкурентні сили та який їхній вплив на ситуацію в галузі.

На третьому етапі необхідно виявити чинники, які спричиняють зміни в структурі конкурентних сил у галузі.

На четвертому етапі визначаються компанії, які мають найсильніші та найслабкіші конкурентні позиції.

На п'ятому етапі доцільно спрогнозувати найбільш імовірні кроки стратегічних конкурентів.

На шостому етапі можна встановити ключові фактори успіху в конкурентній боротьбі.

На завершальному етапі приймають остаточне рішення щодо привабливості галузі та забезпечення високого рівня прибутковості. Економічні характеристики галузі накладають певні обмеження під час розроблення стратегічних рішень, тобто стратегічна важливість окремих економічних характеристик може бути такою.

Професор Гарвардської школи бізнесу М. Портер довів, що стан конкуренції у галузі можна охарактеризувати п'ятьма конкурентними силами (рис. 6.3):

- 1) суперництвом між фірмами всередині галузі;

- 2) спробами компаній з інших галузей завоювати покупців своїми товарами-субститутами;
- 3) можливістю появи нових конкурентів усередині галузі;
- 4) здатністю постачальників диктувати свої умови фірмі;
- 5) здатністю споживачів продукції фірми диктувати свої умови.



Рисунок 6.3 – Модель галузевої конкуренції, що ґрунтується на підході М. Портера

Добре організована діяльність щодо збирання інформації про супротивника дозволяє передбачити його дії та підготувати ефективні контрзаходи під час розроблення для стратегічного плану дій своєї фірми.



## 6.4 Ключові фактори успіху та аналіз привабливості галузі

До ключових принципів стратегічного позиціонування М. Портер відносить спроможність запропонувати ринку унікальну цінність, побудувати її ланцюг, визначити пріоритети діяльності та досягти цілісності для удосконалення стратегії. Цілісність і постійність застосування принципів бізнес-стратегії дуже важливі для її успішності.

**Галузеві ключові фактори успіху (КФУ)** – це дії з реалізації стратегії, конкурентні можливості, результати діяльності, які кожна фірма повинна забезпечити для своєї конкурентоспроможності та досягнення фінансових успіхів. Визначення КФУ з урахуванням переважаючих умов розвитку галузі та конкуренції в ній – найважливіше аналітичне завдання.

КФУ залежать від таких складників:

- **технології** – якість наукових досліджень, можливість інновацій у виробничому процесі, розроблення нових товарів, ступінь оволодіння існуючими технологіями;

- **виробництво** – низька собівартість продукції, висока якість продукції, високий ступінь використання виробничих потужностей, вигідне місцезнаходження підприємства, доступ до кваліфікованої робочої сили, висока продуктивність праці;

- **реалізація продукції** – широка мережа оптових дистриб'юторів, широкий доступ і наявність точок роздрібною торгівлі, що належать компанії, низькі витрати збуту;

- **маркетинг** – висока кваліфікація маркетологів та менеджерів з продажу, доступна для клієнтів система технічної допомоги під час купівлі та використанні продукції, чітке виконання замовлень покупців, різноманітність моделей і видів продукції, мистецтво продаж;

- **професійні навички** – особливий хист, ноу-хау в галузі контролю якості, компетентність у дизайні, ступінь оволодіння технологією, здатність створювати ефективну рекламу;

– **організаційні здібності** – рівень інформаційних систем, здатність швидко реагувати на змінні умови, досвід та ноу-хау в галузі менеджменту;

– **інші фактори** – сприятливий імідж, загальні низькі витрати, сприятливе положення, приємність у спілкуванні, доступ на фінансові ринки, наявність патентів.

У загальному вигляді логіка визначення КФУ наведена на рисунку 6.4.



Рисунок 6.4 – Ідентифікація ключових факторів успіху

У таблиці 6.3 наведений приклад методу аналізу кількісних характеристик діяльності підприємства.

Зважування факторів поширюється на кожний із КФУ відповідно до їх важливості.

Таблиця 6.3 – Аналіз кількісних характеристик діяльності підприємства

<b>КФУ</b>	<b>Вага</b>	<b>Оцінювання за 10-бальною шкалою</b>	<b>Зведене значення</b>
Здатність завершувати контракти вчасно	0,5	6	30
Забезпечення високої якості продукції	0,3	6	18
Відповідність вимогам торгового персоналу	0,2	8	16
Загалом	1,0		64

У таблиці 6.3 перший КФУ найбільш важливий, але підприємство оцінило його тільки в 6 балів. Навпаки, третій КФУ оцінили дуже високо, але цей фактор найменш вирішальний. Потім компанія повторює цю процедуру, порівнюючи КФУ найближчих конкурентів (табл. 6.4).

Таблиця 6.4 – Порівняльне оцінювання КФУ конкурентів

<b>КФУ</b>	<b>Важливість</b>	<b>Оцінювання конкурента А</b>		<b>Оцінювання конкурента В</b>		<b>Оцінювання конкурента С</b>	
		<b>Абсолютне</b>	<b>Зведене</b>	<b>Абсолютне</b>	<b>Зведене</b>	<b>Абсолютне</b>	<b>Зведене</b>
1	0,5	9	45	5	25	7	35
2	0,3	5	15	5	15	7	21
3	0,2	6	12	5	10	5	10
Разом	1	72	50	68			

На підставі таблиці 6.4 компанія може зауважити, що конкурент А, навіть з високим рівнем якості торгового персоналу та низьким ступенем якості товару, має конкурентні переваги за рахунок здатності завершувати контракти вчасно. Подібним способом враховують вплив конкурента С. Навпаки, конкурент В повинен ґрунтуватися на покритті всіх областей.

Цей метод може бути використаний для всіх компаній і дає три корисних результати: примушує людей думати про їх КФУ, надає звіт порівняльної конкурентоспроможності, коли зроблено аналіз головних конкурентів, відокремлює напрями, за якими можливе проведення більш ефективних заходів для поліпшення становища.

Завершальним кроком аналізу галузі та конкурентної ситуації є оцінювання ситуації в галузі та визначення привабливості або непривабливості галузі на перспективу. Під час визначення привабливості в тій чи іншій галузі визначальними є такі фактори:

- потенціал росту галузі;
- сприятливий чи несприятливий вплив на галузь рушійних сил;
- можливість входу до галузі великих фірм;
- стабільність попиту;
- посилення або послаблення впливу сил конкуренції;
- серйозність проблем, що постають перед галуззю в цілому;
- ступінь ризику та невизначеності;
- зростання чи зниження прибутковості галузі як результат дій конкурентів та рушійних сил.

Під час проведення аналізу галузі та конкуренції в ній необхідно пам'ятати дві речі: аналіз зовнішнього середовища не може здійснюватися суто механічно, коли в формулу підставляють одержані дані. Для однакових ситуацій є безліч варіантів дій. По-друге, повномасштабний аналіз галузі та конкуренції повинен проводитися кожні 1–3 роки. У проміжках керівники мають уточнювати стратегічні плани згідно з надходженням нової інформації. Необхідно дуже добре знати ситуацію в галузі та умови конкуренції в ній, постійно слідкувати за ними – іншої альтернативи немає.

## **6.5 Оцінювання впливу споживачів, партнерів і постачальників організації. Аналіз стейкхолдерів**

Діяльність будь-якої організації спрямована передусім на задоволення потреб споживачів. Першочерговим завданням під час аналізування впливу споживачів є визначення попиту на продукцію фірми. Аналізування потреб передбачає визначення сегментів ринку та вибір найбільш привабливих сегментів для цієї фірми, вивчення поведінки споживача та мотивацію його рішень, пошук причин незадоволеності потреб споживачів.

**Сегментація.** Сегментація визначається як поділ ринку на визначені групи споживачів, кожну з яких можна вибрати як цільовий ринок, що потребує специфічних товарів, маркетингових програм. Важливі вигоди, які додатково може одержати фірма проводячи сегментацію, складаються з:

- кращого розуміння потреб споживачів, які змінюються (зокрема потенційних), а також підвищення пристосовуваності до цих змін;

- більш системного оцінювання конкурентних процесів на різних сегментах;

- можливості ефективного використання внутрішньо організаційних, насамперед маркетингових ресурсів.

До основних факторів, які варто враховувати під час прийняття рішень відносно вибору цільових сегментів, відносять:

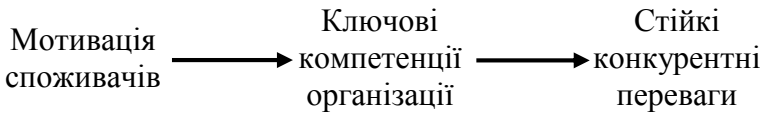
- гомогенність (однорідність) продукту та/або ринку, що сприймається;

- ресурсні можливості фірми (оцінювання ресурсних обмежувачів диференційованого маркетингу);

- стадія життєвого циклу продукту.

Серед характеристик, що використовуються для позиціонування, виділяють: параметри продуктивності; користі та потреби, що задовольняються; частоту споживання; співвідношення з позиціями фірми-лідера. У цілому критеріями, що найчастіше використовуються для побудови карт, є ціна та якість.

**Мотивація споживачів.** Ідентифікувавши ринкові сегменти, необхідно перейти до такого кроку: визначення мотивації прийняття рішень споживачами. Знання мотивації споживачів дає можливість визначити та оцінити релевантні активи та навички, які необхідні для задоволення мотивації та ефективної стратегії. Наявність унікальних ключових компетенцій організації відповідно до мотивації споживачів, може забезпечити основу для стійкої конкурентної переваги:



**Незадоволені потреби споживачів.** До цієї категорії належать потреби споживачів, які незадоволені пропозицією продуктів, що є на ринку. Збут портативних комп'ютерів тривалий час обмежувався нерозробленістю технологій виробництва плоских дисплеїв, що мають високі якісні характеристики та прийнятні цінові параметри. Стратегічна важливість незадоволених потреб полягає в тому, що вони є можливостями для фірм, які прагнуть збільшити ринкову частку або вийти на ринок. Водночас незадоволені потреби споживачів – це загроза для вже працюючих фірм на ринку.

**Аналіз стейкхолдерів.** Процес стратегічного управління для будь-якої фірми не може бути успішним без аналізу внутрішніх і зовнішніх партнерів організації (стейкхолдерів), до складу яких можна віднести: фізичні та юридичні особи, організації та групи організацій, що мають зацікавленість у розвитку фірми та здатні впливати на цей розвиток. Партнерами відповідно можуть бути постачальники, акціонери (власники), менеджери, робітники, дистриб'ютори, засоби масової інформації тощо.

У процесі діяльності виникає безліч таких ситуацій коли інтереси різних стейкхолдерів досить важко узгодити, отже, виникає питання про аналіз важливості інтересів і встановлення пріоритетів. Метод «Аналіз стейкхолдерів» набув широкого

застосування, оскільки з його допомогою можна одержати відповіді на різні запитання, такі як, наприклад: «Хто є зацікавленими особами в діяльності організації, проекті, системі управління?»; «Які їхні інтереси?»; «Який вплив вони мають або можуть мати на діяльність організації, проект, систему управління?»; «Чим відрізняються ступені їх впливу?» тощо.

Аналіз стейкхолдерів складається з таких основних етапів:

- 1) виявлення стейкхолдерів;
- 2) аналіз впливу та інтересів стейкхолдерів;
- 3) розроблення тактичних дій з управління стейкхолдерами.

Розглянемо кожен з них більш детально.

**1 Виявлення стейкхолдерів.** Аналіз стейкхолдерів починається з визначення усіх зацікавлених сторін організації, системи управління, проекту. На цьому етапі буде корисний мозковий штурм із перерахуванням безлічі різних варіантів, щоб максимально повно перерахувати всіх зацікавлених сторін. Під час визначення стейкхолдерів можуть ставитися такі запитання:

– Чиї дії можуть призвести до недосягнення цілей організації, системи управління, проекту? Чиї дії, навпаки, допоможуть їх досягненню?

– Хто найбільше зацікавлений у результатах діяльності організації, системи управління, виконанні проекту? Для кого діяльність, система управління, проект можуть становити загрозу?

– Хто бере або може брати участь у діяльності організації, процесах системи управління, проекті?

– Хто найкраще розуміється в діяльності організації, процесах системи управління, проекті? Чиї підтримка й досвід необхідні? тощо.

Кожна діяльність, система має власні стадії життєвого циклу. Гарною практикою є визначення переліку всіх стейкхолдерів, що мають відношення до діяльності, системи управління, проекту на кожній стадії життєвого циклу.

**2 Аналіз інтересів і впливу стейкхолдерів.** Другим важливим кроком аналізу стейкхолдерів є оцінювання ступеня їх

потенційної зацікавленості в успішному здійсненні роботи організації, проєкту, системи управління. Для формування ключових потреб, інтересів й очікувань виявлених зацікавлених сторін, аналізування ролі кожної зацікавленої сторони і визначення її значущості необхідно відповісти на такі запитання:

- Які потенційні потреби й очікування кожної зацікавленої сторони від діяльності організації, системи управління, проєкту?
- Яка роль належить кожному стейкхолдеру в успішній діяльності організації, системи управління, проєкту?
- Які позитивні реакції можна очікувати?
- Які наслідки можливі за відсутності таких реакцій?
- Які негативні реакції можна очікувати?
- Який вплив матимуть ці негативні реакції?

Одним із найпростіших інструментів подібного аналізу є карта стейкхолдерів, що дозволяє позиціонувати різні групи залежно від їх зацікавленості фірмою та можливостей впливу на неї (рис. 6.5).

МОЖЛИВОСТІ ВПЛИВУ	Великі	Ключові гравці	Забезпечити відповідність очікування
	Малі	Мінімальні зусилля	Забезпечити поінформованість
		Високий	Низький
		РІВЕНЬ ЗАЦІКАВЛЕНОСТІ	

Рисунок 6.5 – Карта стейкхолдерів

### 3 Розроблення дій з управління стейкхолдерами.

Завершальним етапом аналізу стейкхолдерів є визначення способів залучення кожного стейкхолдера і/або способів



управління його діями. Результати проведеного аналізу можна надати у формі таблиці (табл. 6.5).

Таблиця 6.5 – Результати аналізу стейкхолдерів

Перелік стейкхолдерів	Вплив: 0 – не впливає; 1 – слабо впливає; 2 – середньо впливає; 3 – сильно впливає	Зацікавленість: 0 – не зацікавлений 1 – слабо зацікавлений; 2 – середньо зацікавлений; 3 – сильно зацікавлений	Ключові очікування, потреби, інтереси стейкхолдера
1.			
2.			
...			

### Запитання для самоконтролю

- 1 Складові зовнішнього середовища непрямого впливу на організацію.
- 2 Складові зовнішнього середовища прямого (безпосереднього) впливу на організацію.
- 3 Етапи діагностики галузі за А. А. Томпсоном та А. Дж. Стріклендом.
- 4 Оцінювання стану конкуренції в галузі за М. Портером.
- 5 Карта стратегічних груп.
- 6 Галузеві ключові фактори успіху.
- 7 Оцінювання привабливості галузі та визначення її перспектив.
- 8 Сегментація та позиціонування в стратегічному управлінні.
- 9 Оцінювання стейкхолдерів.

## Тема 7 Діагностика внутрішнього середовища фірми

7.1 Концептуальні основи діагностики.

7.2 Діагностування виробничо-господарської діяльності організації.

7.3 Стратегічний потенціал: сутність, структура, оцінювання.

### 7.1 Концептуальні основи діагностики

**Діагностика** (від грец. *diagnosis* – розпізнавання) передбачає визначення суті та особливостей проблеми на основі всеохоплюючого аналізу, застосовуючи певний набір принципів та методів його проведення. Згідно з обраною методологією, діагностика потребує вибору, збирання та оброблення необхідної інформації з використанням методів аналізу та оцінювання, підготовки заходів для успішного розроблення стратегії. У процесі діагностики необхідно вивчити взаємозв'язки між загальними цілями організації, визначити та оцінити вплив складових середовища на результати діяльності організації, а також визнати здатність організації здійснювати зміни. Декомпозиція підсистеми залежить від типу системи, мети діагностики та апарату аналізу. Розглянемо характеристику елементів системи.

1 Елемент виступає структуротворчою частиною будь-якої системи (наприклад, підприємство є складовою галузі виробництва, з одного боку, та складається з цехів і служб – з іншого).

2 Елементу притаманні властивості, які будуть використовуватися системою або є потенційними для функціонального використання. Кожна властивість елемента може бути умовою для залучення його до системи.

3 Властивості елементів визначають їх місце у внутрішній організації системи. Елементи розвиваються в межах системи та підкорюються умовам її функціонування, змінюючись у процесі розвитку системи або під впливом управлінського впливу.

4 Цілі системи визначають конкретну форму існування елементів як її (системи) частини. Тобто структурна автономність кожного елемента – одна з ознак елемента системи.

5 Елементи та підсистеми ніколи не діють самі по собі. Без взаємодії елементів не може до кінця реалізуватися функція кожного елемента (економісти, фінансисти, бухгалтери). Свою функцію й призначення елемент або підсистема може виконати тільки за умови, що буде взаємодіяти з елементами та підсистемами.

6 Взаємодія буде краща, якщо будуть упорядковані взаємозв'язки елементів, підсистем.

Усі елементи, явища та процеси в системі взаємозв'язані й впливають одне на одного, тому виділяючи будь-яку підсистему, варто враховувати вплив інших підсистем, зворотній вплив самої підсистеми на інші підсистеми. Вивчення та діагностика підсистеми повинні проводитись із урахуванням її зв'язків із зовнішнім середовищем. Система – це не просто сума її елементів, а ціле, що має інші якості ніж складові елементи, тому для правильного діагнозу організації її дослідження потрібно проводити системно.

## **7.2 Діагностування виробничо-господарської діяльності організації**

У міжнародній практиці в процесі діагностування організації виділяють основні сфери діяльності, які необхідно дослідити для виявлення об'єктивного стану організації. Для кожної сфери виділяється контрольний перелік питань, відповідь на які відображає реальний стан справ в організації.

**1 Загальні характеристики організації.** У цій сфері вивчається основна інформація про цілі та особливості діяльності, роль та основні характеристики організації. Досліджується характер діяльності організації, її масштаби, місце та роль на ринку; номенклатура продукції; місце організації на національному та світовому ринках; частка фірми в національному виробництві основних товарів номенклатури

організації; частка найважливіших товарів, що випускаються підприємством, в експорті країни.

Загальна характеристика об'єкта дослідження охоплює ряд питань:

- історія розвитку організації;
- організаційно-правова форма організації;
- інфраструктура організації (наявність та характеристика підсобних господарств);
- розвинутість транспортної мережі тощо);
- діяльність організації (сектор економіки, в якому працює організація; місія організації);
- існуючі ринки товарів і послуг; основні види товарів і послуг тощо).

**2 Місія, цілі, базова стратегія.** Дослідження місії, цілей, завдань та базової стратегії організації, політики та планів підприємницької діяльності організації є основним елементом діагностики управлінської діяльності. Під час діагностування потрібно дослідити методологію, що використовується, систему методів визначення завдань та розроблення планів, стратегії і політики. Під час розроблення стратегії організації необхідно насамперед визначити напрям подальшого розвитку організації, її цільову орієнтацію. Для цього необхідно відповісти на такі запитання:

- визначення місії організації;
- визначення цілей організації (вибір цілей; побудова ієрархії цілей; формування «дерева цілей»);
- визначення базової стратегії організації (оцінювання стратегічних альтернатив за базовою стратегією;
- оцінювання обраної базової стратегії);
- реалізація обраної стратегії (розроблення стратегічного плану; контроль реалізації стратегічного плану).

**3 Фінанси.** Діагностування фінансової сфери є основою будь-якого дослідження управлінської діяльності, оскільки можливості та результати фінансової діяльності відображають можливості й результати комерційної організації. Фінансове оцінювання повинно бути зосереджено на аналізі фінансових

звітів клієнта за попередні 3–5 років, що дає можливість оцінити тенденції платоспроможності, фінансової активності, продуктивності організації. Дані, одержані в результаті фінансового оцінювання, використовуються як орієнтовні для подальших досліджень і вжиття коригувальних заходів в інших сферах.

**4 Маркетинг.** В організаціях, що продають свою продукцію або послуги, функції системи збуту забезпечують істотно необхідні зв'язки з іншими організаціями, значною мірою впливають на інші функції. Аналіз маркетингової діяльності є одним із найважливіших пунктів під час загального дослідження організації:

- управління маркетингом (загальна ідея; концепція; стратегія; оцінювання персоналу);
- ринки (ємність ринку; структура ринку; конкуренти, виявлення їх переваг і недоліків);
- споживачі (кількість; структура; вивчення смаків споживачів);
- ціноутворення (стратегія й тактика);
- збут продукції (організація збуту, оцінювання каналів збуту; характеристика зайнятого в цій сфері персоналу; наявність складських приміщень; витрати на реалізацію; післяпродажне обслуговування; реклама, її вплив на ефективність діяльності організації).

**5 Виробництво.** Фактично під час діагностування виробничої діяльності потрібно зосередити свою увагу на таких напрямках:

- загальне дослідження організації виробництва, розміщення виробничих підрозділів і схем основних потоків матеріалів і продукції, аналіз зв'язків між системою збуту та продукцією, постачанням і виробництвом, а також зв'язків між дослідними роботами, експериментальними розробленнями та виробництвом;
- аналіз основних показників, що характеризують ефективність виробничої діяльності, час реалізації замовлень на основну продукцію фірми, обсяг і розподіл роботи в процесі

розвитку виробництва, вихід із ладу та простої обладнання, використання робочого часу або працівників, безпосередньо пов'язаних із виробництвом, втрати та якість продукції, різні виробничі витрати.

Ретельний аналіз виробництва продукції дає можливість виявляти поточні недоліки виробництва та вчасно їх усувати, що значно підвищує ефективність виробництва:

- управління виробництвом;
- виробничі підрозділи;
- обсяги виробництва;
- технологія виробництва;
- організація виробництва;
- ефективність виробництва;
- охорона праці на виробництві.

**6 Інноваційна діяльність.** Необхідно визначити роль досліджень і експериментальних розробок у розвитку діяльності організації. Якщо організація, орієнтована на проведення досліджень, проводить діяльність у технічно прогресивній галузі промисловості (наприклад, електронна або нафтохімічна промисловість), то управління інноваційною діяльністю може справляти значно більший вплив на загальні результати діяльності, ніж управління виробництвом.

Під час діагностування фірми варто розглянути витрати на дослідження та експериментальні розроблення, оскільки ці витрати характеризують зв'язки між управлінням галуззю промисловості та фірмою, швидкість упровадження результатів досліджень і експериментальних розробок у виробництво, труднощі впровадження, кваліфікацію професійних працівників зі складу основного персоналу, а також основні досягнення у відповідних підрозділах.

Основні напрями діагностування інноваційної діяльності підприємства:

- управління розвитком і дослідженням організації;
- інноваційна політика організації;
- інноваційний потенціал організації;
- використання наукових досліджень.

**7 Трудові ресурси.** Політика трудових ресурсів діагностується щодо впливу на діяльність і перспективи розвитку організації критеріїв відбору, найму, підвищення кваліфікації, стимулювання та оплати праці працівників.

Управління персоналом – це вміння направляти підлеглих для досягнення цілей організації та вирішення організаційних проблем, вміння здійснювати селективний відбір працівників для виконання різноманітних завдань, а також вирішувати такі питання:

- управління персоналом;
- структура персоналу;
- вербування та відбір персоналу;
- навчання та розвиток персоналу;
- мотивація персоналу (система заробітної плати, розмір заробітної плати; нематеріальні чинники мотивації, умови праці, просування, співвідношення результатів праці з нагородженням);
- оцінювання діяльності персоналу.

**8 Система управління.** Особливу увагу необхідно звернути на особисті дані та стиль керівництва, які характеризують основних керівників, а також на різні показники, які характеризують організаційну культуру. Під час діагностування системи управління організація має розглянути:

- показники ефективності управління (прибутковість інвестицій; прибутковість власного капіталу);
- організаційну структуру управління;
- делегування повноважень у процесі прийняття рішень;
- внутрішню систему комунікацій;
- організаційну культуру (традиції, ритуали, стиль керівництва);
- залучення зовнішніх консультантів.

**9 Загальна ефективність організації.** Діагностування загальної ефективності діяльності організації проводиться з метою визначення можливих і необхідних напрямів удосконалення діяльності за такими напрямками:

- показники ефективності організації;
- оцінювання результативності організації;

- аналіз зростання масштабів діяльності;
- оцінювання підвищення вартості організації.

### **7.3 Стратегічний потенціал: сутність, структура, оцінювання**

За своєю сутністю стратегічний потенціал визначає складові потенціальних можливостей підприємства – його адаптивність та конкурентні переваги, які характеризують:

- наявність ресурсів і навичок, необхідних для одержання конкурентних переваг підприємства;
- інформацію, від якої залежить, чи будуть помічені та використані можливості одержання конкурентної переваги;
- напрями використання ресурсів і навичок, які є в розпорядженні підприємства;
- цілі підприємства;
- сили, які примушують підприємство вкладати кошти в ту чи іншу сферу діяльності та займатися оновленням.

Тому оцінювання ступеня потенційних можливостей повинне враховувати значущість кожного детермінанта конкурентних переваг країни та структуру стратегічного потенціалу підприємства. У процесі реалізації цієї мети процес формування стратегічного потенціалу підприємства спрямований на вирішення ряду основних завдань, зокрема:

- забезпечити високі темпи економічного розвитку підприємства в межах розробленої стратегії та реалізації довгострокових стратегічних цілей підприємства;
- забезпечити максимізацію прибутків від господарсько-економічної діяльності;
- забезпечити мінімізацію витрачених ресурсів на основі максимального використання власних резервів, зниження ресурсовитрат і застосування ресурсозбережних технологій;
- забезпечити мінімізації економічних ризиків з метою обмеження фінансових втрат;
- забезпечити стабільності функціонування й стійкості підприємства.



Дослідження принципів формування структури стратегічних потенціалів підприємства доцільно здійснювати на основі використання багаторівневої структурної моделі (рис. 7.1).

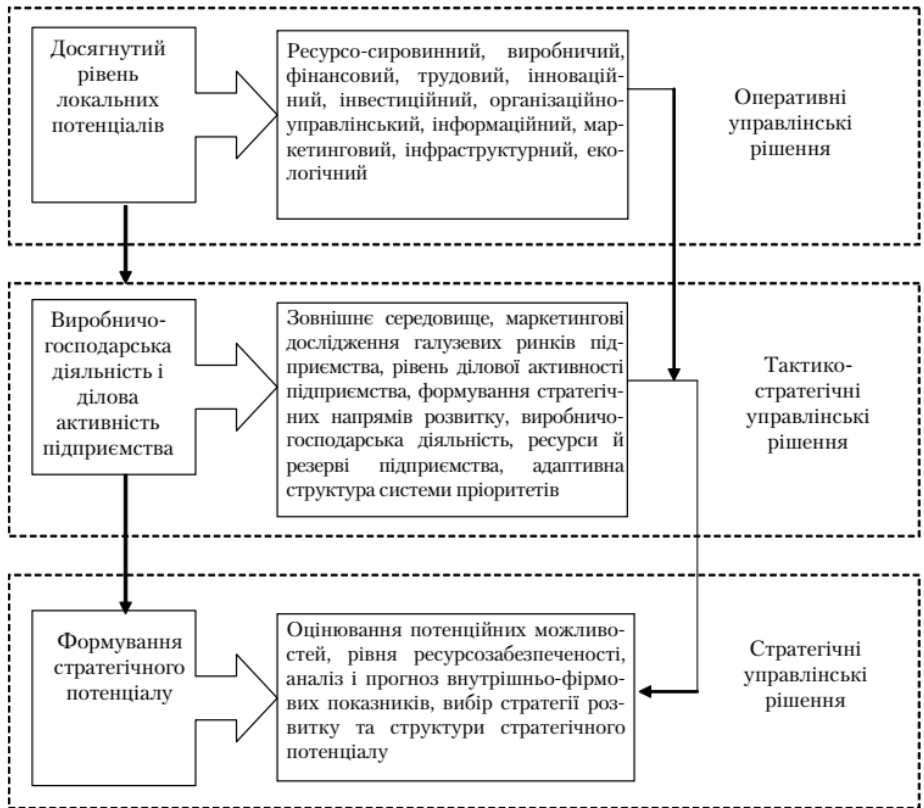


Рисунок 7.1 – Багаторівнева структурна модель формування стратегічного потенціалу підприємства

Наведена структурна модель показує, що стратегічний потенціал підприємства є, по суті, результатом взаємодії його ресурсів. За критерієм оптимуму Паретто, ефективні структурні зміни на підприємстві збільшують ефективність стратегічного потенціалу та підприємства в цілому, не погіршуючи при цьому якісних і кількісних показників структурних складових. Від своєчасної ідентифікації та оцінювання інтенсивності впливу

зовнішніх і внутрішніх факторів на стратегічний потенціал і його структурні елементи залежить ефективність реалізації стратегії підприємства.

### **Запитання для самоконтролю**

- 1 Система в цілому, підсистеми, елементи та методи декомпозиції складу систем.
- 2 Основні сфери дослідження для виявлення об'єктивного стану організації.
- 3 Методи діагностики та методи аналізу діагностики.
- 4 Джерела інформації про організацію.
- 5 Засоби діагностики організації.
- 6 Правила декомпозиції при функціонально-цільовому аналізі.
- 7 Аналіз системи управління персоналом.
- 8 Визначення основних показників результатів фінансово-господарської діяльності.
- 9 Аналіз виробничо-господарської діяльності.
- 10 Стратегічні ресурси організації та їх оцінювання.
- 11 Сутність і структура стратегічного потенціалу.
- 12 Сукупність показників локальних потенціалів підприємства.
- 13 Багаторівнева структурна модель формування стратегічного потенціалу підприємства.
- 14 Етапи процесу формування стратегічного потенціалу.
- 15 Оцінювання стратегічного потенціалу.

## Тема 8 Стратегічний аналіз

- 8.1 Теоретико-методичні основи стратегічного аналізу.
- 8.2 Класифікація видів стратегічного аналізу.
- 8.3 SWOT-аналіз.
- 8.4 Стратегічний баланс потенціалу підприємства.

### 8.1 Теоретико-методичні основи стратегічного аналізу

**Стратегічний аналіз** – це новий науковий напрям прикладного характеру, метою якого є адекватне формалізоване системне представлення стратегічних фінансово-економічних та інших бізнес-цілей, які сприяють максимізації ринкової вартості організації, на основі комплексного вивчення сформованого та майбутнього характеру впливу внутрішніх і зовнішніх факторів на результативність її діяльності.

Об'єктом стратегічного аналізу виступає організація як комплексна управлінська система, яка включає сукупність інтегрованих керуючих і керованих функціональних підсистем напрямів і форм діяльності. Стратегічний аналіз дозволяє створити систему основних індикаторів довгострокового розвитку організації, відповідно до яких розробляється фінансова, економічна, екологічна, збутова, виробнича, соціальна стратегія.

До стратегічних цілей належать прискорення темпів зростання акціонерного капіталу, підвищення рентабельності, оптимізація ризиків, розширення ринків збуту, реалізація екологічної політики. Багато в чому вибір стратегічних цілей визначає модель розвитку організації в цілому в довгостроковій перспективі. Поняття стратегічного аналізу використовується як на рівні розроблення великомасштабних прогнозів політичного, фінансового, інституціонального, економічного рівня, так і в контексті прогнозного управління в рамках організацій.

Важливою складовою методичного забезпечення стратегічного економічного аналізу є вибір методів і прийомів, які відповідають його цілям, завданням і етапам.

Стратегічний аналіз спрямовано на такі основні цілі: визначення інформації, необхідної для формулювання стратегії та інших стратегічних документів; визначення зовнішнього та внутрішнього впливів; визначення методів, прийнятних для здійснення стратегічного аналізу.

Для стратегічного аналізу та управління в соціально-економічних системах дедалі частіше використовують метод системної динаміки (System Dynamics) або імітаційного динамічного моделювання (System Dynamics Simulation Modeling), основи якого розроблені Дж. Форрестером (США) у 1950 роках.

Загальні положення методу полягають у таких аспектах: певну систему можна подати у вигляді складної структури, елементи якої тісно пов'язані та позитивно (чи негативно) впливають один на одного. Зв'язки між елементами можуть бути відкритими та замкненими (контурними), коли первинна зміна в одному елементі, пройшовши через контур зворотного зв'язку, знову може впливати на той самий елемент.

## **8.2 Класифікація видів стратегічного аналізу**

Однією з особливостей стратегічного аналізу є перспективна спрямованість, заснована на результатах ретроспективного аналізу й оцінювання досягнутого рівня розвитку бізнесу. Особливість стратегічного аналізу полягає у вимірюванні прогностного впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на майбутню результативність управлінських рішень, прийнятих в основних сферах і напрямках діяльності.

Для комплексного рішення різних управлінських завдань необхідно виділити та систематизувати окремі зв'язані між собою види стратегічного аналізу (табл. 8.1).

Таблиця 8.1 – Класифікація видів стратегічного аналізу

<b>Класифікаційна ознака</b>	<b>Вид аналізу</b>
1 Рівень управління	Корпоративний, функціональний, структурний
2 Стратегічна функція	Система менеджменту в цілому, маркетинговий, виробничий, технологічний, технічний, збутовий, інвестиційний, інноваційний, фінансовий, аудиторський, соціальний, екологічний, ресурсний
3 Суб'єкт	Власники організації, керівництво організації, керівники й менеджери департаментів управління, органи внутрішнього контролю, аудитори
4 Сутність	Комплексний, домінуючий (найважливіші напрями), локальний, тематичний
5 Періодичність	Короткостроковий (до 1 року), середньостроковий (1–3 роки), довгостроковий (більше 3 років), епізодичний (ситуаційний)
6 Метод дослідження об'єкту	Системний, порівняльний, вибірковий, маржинальний, факторний, економіко-математичний
7 Сегмент прогнозування	Ринкова вартість, якість менеджменту в цілому, інвестиційна привабливість, рентабельність, збільшення частки ринку, проникнення та закріплення в новому секторі ринку, фінансова безпека, ризики та їх страхування
8 Інформаційна база	Зовнішні джерела (ЗМІ, спеціальні та тематичні аналітичні обзори, опитування, конфіденціальні дані), внутрішня фінансова та нефінансова інформація, фінансова звітність, бізнес-плани

Методика стратегічного аналізу передбачає такі етапи:

- 1) аналіз місії та існуючих цілей підприємства (дерева цілей);
- 2) аналіз зовнішнього середовища;
- 3) аналіз внутрішнього середовища та стратегічного потенціалу;
- 4) стратегічний моніторинг;
- 5) визначення стратегічної орієнтації.

На *першому етапі* запропонованої методики оцінюють адекватність діючої місії та цілей підприємства виду діяльності та специфіці виробленої продукції і послуг.

*Другий етап* – аналіз зовнішнього середовища необхідно проводити шляхом:

- дослідження сучасного стану відповідного комплексу галузей як зовнішнього середовища для підприємств галузі;
- оцінювання стану галузі (галузевий аналіз);
- структурний аналіз, що передбачає дослідження конкурентів, споживачів, постачальників підприємства галузі.

*Третій етап* включає аналіз внутрішнього середовища та моделювання функціональних компонент стратегічного потенціалу (виробничий, фінансовий, кадровий, організаційно-управлінський). Цей етап необхідно виділяти, тому що ефективність функціонування та розвитку відповідної галузі характеризується ступенем реалізації стратегічного потенціалу підприємств. З метою кількісного оцінювання ефективності використання компонент будуються економетричні моделі стратегічного потенціалу. Одержані залежності визначатимуть взаємозв'язки основних показників діяльності підприємства, дозволять виявити резерви ресурсів, приховані диспропорції витрат, слугуватимуть основою для прогнозування. Використання моделей стратегічного потенціалу дасть підвищити результативність та якість стратегічного аналізу, що приведе до обґрунтованого прийняття стратегічних управлінських рішень.

На *четвертому етапі* стратегічного аналізу проводиться стратегічний моніторинг, який передбачає процес збирання стратегічної інформації та порівняння її характеристик з

очікуваними значеннями. Основна вимога до стратегічного моніторингу полягає в тому, що інформація повинна відбивати дійсний стан та тенденції змін у стратегічному інтервалі часу. Враховуючи значну динаміку змін зовнішнього та внутрішнього середовищ, необхідно забезпечити безперервність стратегічного моніторингу та аналізу із застосуванням новітніх інформаційно-комунікаційних технологій, що уможливить своєчасне прийняття стратегічних рішень.

Під час стратегічного моніторингу та аналізу зовнішнього середовища повинні бути досліджені три основних категорії об'єктів: чинники й тенденції; головні суб'єкти, від яких залежить надходження ресурсів; реальні та потенційні партнери і конкуренти.

Для здійснення стратегічного моніторингу та аналізу внутрішнього середовища повинні бути досліджені також три основних категорії об'єктів: ресурси (вхідні дані), поточна стратегія (процес), якість роботи системи (вихідні дані). Останнє передбачає наявність системи критеріїв та показників, відповідної методики, за якою повинно здійснюватися оцінювання ефективності функціонування організацій, можливість порівняння прогностичних сценаріїв, сформованих комплексною моделлю, з фактичним станом внутрішнього та зовнішнього середовища.

*П'ятий етап* передбачає визначення стратегічної орієнтації для обґрунтування та вибору пріоритетів під час формування стратегії стійкого розвитку підприємства. Під стратегічною орієнтацією розуміється сукупність функціональних орієнтирів для формування стратегії стійкого розвитку підприємства, визначених відповідно до стратегічних цілей і результатів аналізу зовнішнього та внутрішнього середовищ.

### 8.3 SWOT-аналіз

Для здійснення стратегічного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовищ часто застосовують формальні процедури SWOT-аналізу.

Головна мета SWOT-аналізу – забезпечити процес стратегічного планування інформацією про сильні та слабкі сторони цієї стратегії щодо її можливостей та існуючих загроз. Сильні та слабкі сторони – це переважно внутрішні чинники, пов'язані з поточним станом системи, можливості та загрози існують зовні й більше стосуються майбутнього. Методологія SWOT-аналізу передбачає виявлення можливостей (Opportunities) і загроз (Threats) зовнішнього середовища, сильних (Strength) і слабких сторін (Weakness) внутрішнього середовища, встановлення зв'язків між ними на основі побудови матриці, виявлення стратегічних проблем і альтернатив розвитку організації. Проведення такого аналізу дозволяє розглянути всі можливі парні комбінації між загрозами, можливостями, сильними та слабкими сторонами, встановлені зв'язки будуть використані для формулювання стратегії організації. Для побудови матриці SWOT-аналізу необхідно провести такі етапи.

1 Виявити фактори, що впливають на діяльність організації та визначення рівня їх впливу.

2 Визначити ймовірність використання можливостей та впливу їх на діяльність організації.

3 Визначити ймовірність реалізації загроз та впливу їх на діяльність організації.

4 Оцінити внутрішнє середовище організації.

5 Побудова матриці SWOT-аналізу.

Для визначення пріоритетності поля SWOT-матриці, необхідно розрахувати частку кожного поля, виходячи з бальних оцінок факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Виявлені парні комбінації сильних і слабких сторін підприємства з можливостями та загрозами в зовнішньому середовищі доцільно систематизувати в таблицях (табл. 8.2).



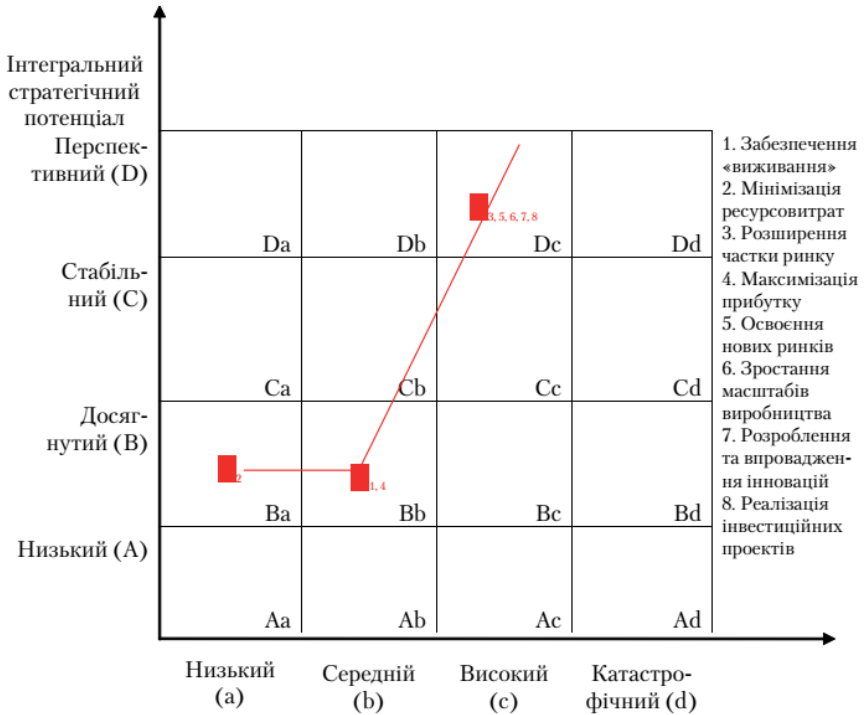
Таблиця 8.2 – Перелік стратегічних альтернатив розвитку підприємства

<b>Поле матриці SWOT</b>	<b>Стратегічні альтернативи</b>	<b>Оцінювання факторів, у балах</b>
СiМ	Стратегія диверсифікації, стратегія горизонтальної інтеграції	6 (3+3)
	Стратегія вертикальної інтеграції, стратегія інтенсивного зростання, стратегія обмеженого зростання	5 (2+3) або 4(2+2)
	Стратегія скорочення та переорієнтації	4 (3+1) або 3 (2+1)
СiЗ	Стратегія вертикальної інтеграції, стратегія скорочення та переорієнтації	6 (3+3) або 5 (3+2)
	Стратегія обмеженого зростання	4 (3+1)
	Стратегія відсічення зайвого	5 (2+3) або 4(2+2)
СлМ	Стратегія обмеженого зростання, стратегія відсічення зайвого та переорієнтації	6 (3+3) або 5 (2+3) або 5 (3+2) або 4(2+2)
	Стратегія інтенсивного зростання, стратегія вертикальної інтеграції	4 (1+3)
СлЗ	Стратегія ліквідації	6 (3+3)
	Стратегія скорочення та переорієнтації	4 (3+1)
	Стратегія відсічення зайвого	5 (2+3) або 5 (3+2) або 4(2+2) або 4 (1+3)

## 8.4 Стратегічний баланс потенціалу підприємства

Основною метою формування стратегічного потенціалу підприємства є забезпечення найефективніших шляхів використання ресурсів і резервів підприємства, щоб максимально ефективно реалізувати його стратегії на всіх етапах розвитку. Для цього потрібно всі взаємозалежні елементи стратегічного потенціалу привести у відповідність з умовами зовнішнього середовища підприємства, щоб забезпечити правильний напрямок вектора початкових умов. Важливою умовою, яка може визначити подальшу стратегію розвитку, є стратегічний баланс потенціалу підприємства. Стратегічний баланс потенціалу підприємства – це зіставлення та оцінювання впливу стратегічних активів (сильних сторін і зовнішніх можливостей) і стратегічних пасивів (слабких сторін і зовнішніх загроз) щодо подальших змін функціонування підприємства. У стратегічному балансі є статті, які не залежать від діяльності підприємства (зовнішні можливості та загрози). Окрім того, статті стратегічного балансу класифікують за ознаками: ступеня впливу на функціонування та зміни (істотні та неістотні); горизонту впливу (довго-, середньо-, короткострокові).

Узагальнювальна матриця оцінювання відповідності стратегічного потенціалу підприємства напрямкам розвитку дозволяє визначити фактичне забезпечення розроблених напрямів структурними компонентами його стратегічного потенціалу, прогностного оцінювання росту їх рівня, врахування інтегральної оцінювання сукупного досягнутого рівня потенціалу та інтегрального ризику. Для кожного стратегічного напрямку розвитку підприємства визначити доцільність їх реалізації в даній стратегічній зоні господарювання (рис. 8.2). Отже, формування довгострокових цілей і реалізація стратегічних напрямів розвитку орієнтовані на розвиток стратегічного потенціалу під час ситуаційного моделювання сильних сторін підприємства в нестабільних умовах функціонування.



■ – стратегічний напрям розвитку підприємства

Рисунок 8.1 – Матриця визначення стратегічної позиції підприємства в зоні господарювання

### Запитання для самоконтролю

- 1 Порівняти стратегічний аналіз та SWOT-аналіз.
- 2 Місце та значення SWOT-аналізу у формуванні стратегії організації.
- 3 Оцінювання ймовірності використання можливостей та їх вплив на діяльність організації.
- 4 Матриця загроз.
- 5 Оцінювання внутрішнього середовища організації за допомогою SWOT-аналізу.
- 6 Оцінювання зовнішнього середовища організації методом SWOT-аналізу.

## **Тема 9 Портфельний аналіз у розробленні стратегій організації**

9.1 Сутність аналізу портфеля бізнесів та його основні етапи.

9.2 Матриця Бостонської консультативної групи «зростання – частка ринку».

9.3 Матриця «привабливість – конкурентоспроможність» («McKinsey» – «General Electric»).

9.4 Матриця фірми Arthur D. Little (ADL/LC).

9.5 Діловий комплексний аналіз (PIMS).

### **9.1 Сутність аналізу портфеля бізнесів та його основні етапи**

Аналіз портфеля бізнесів є одним із найважливіших інструментів стратегічного управління. Він розкриває взаємозалежність окремих частин бізнесу та дає уявлення про те, що портфель як ціле істотно відрізняється від простої суми його частин і набагато важливіший для фірми, ніж стан її окремих частин. За допомогою аналізу портфеля бізнесів можуть бути збалансовані такі найважливіші фактори бізнесу, як ризик, надходження грошей, відновлення та відмирання окремих видів діяльності організації. Можна з повною впевненістю заявити, що аналіз портфеля бізнесів є основою стратегічного планування. У той самий час необхідно пам'ятати, що аналіз портфеля бізнесів – це лише один з інструментів стратегічного управління та не заміняє ні стратегічного планування як складової стратегічного управління, ні, звичайно ж, стратегічного управління в цілому. Під час здійснення аналізу портфеля бізнесів застосовують поняття «стратегічна зона господарювання» (СЗГ) та «стратегічна одиниця бізнесу» (СОБ). СЗГ або СОБ були введені в практику бізнесу як новий спосіб сегментування ділового середовища організації. Цей термін вперше застосований фірмою «General Electric».

**Стратегічна зона господарювання** – це певний сегмент середовища організації, де фірма здійснює свою діяльність (або хоче здійснювати), який є об'єктом аналізу з точки зору виявлення окремих тенденцій, загроз, можливостей для подальшого функціонування фірми. Стратегічну зону господарювання визначають такі фактори:

- майбутні потреби ринку;
- технологія, за допомогою якої буде задовольнятися потреби;
- споживачі, потреби яких будуть задовольнятися;
- географічний регіон.

**Стратегічна одиниця бізнесу** – це внутрішньофірмовий підрозділ, організаційна одиниця, яка відповідає за розроблення стратегічних позицій фірми в одній або кількох зонах господарювання. На СОБ покладається відповідальність за вибір видів діяльності, розроблення конкурентоспроможної продукції та збутових стратегій. Портфельний аналіз оцінює товарно-ринкові можливості організації, взаємозв'язки між окремими видами її діяльності. Результат портфельного аналізу дає відповідь на запитання, якими видами організації необхідно займатися, якою повинна бути структура цих видів діяльності. Визначивши сфери діяльності, організація вирішує, як діяти у вибраній СЗГ, щоб шлях досягнення мети в умовах конкуренції був оптимальний. Однак відповідь на це питання дає вже не портфельний, а конкурентний аналіз у кожній СОБ.

## **9.2 Матриця Бостонської консультативної групи «зростання – частка ринку»**

Аналіз портфеля допускає використання різних методів. Одним із найвідоміших методів є матриця Бостонської консалтингової групи, розроблена в 60-х роках. Матриця «зростання – частка ринку» побудована так. Горизонтальна вісь показує частку ринку, яку займає кожен продукт (СОБ). Ця частка ринку вимірюється обсягом аналогічної продукції, реалізованої лідером. Тобто, якщо фірма продає даного продукту менше, ніж

лідер, то продукт потрапляє в праву половину матриці та буде переміщений навпроти відповідної частки, якщо більше – то в ліву половину матриці. Горизонтальна вісь варіюється від 0,1 до 10, розподіли нанесені за логарифмічною шкалою. Вертикальна вісь показує річний темп зростання продукту певної галузі: від 0 до 20 % і більше; 10 % виділяється як розділ між швидким і повільним зростанням.

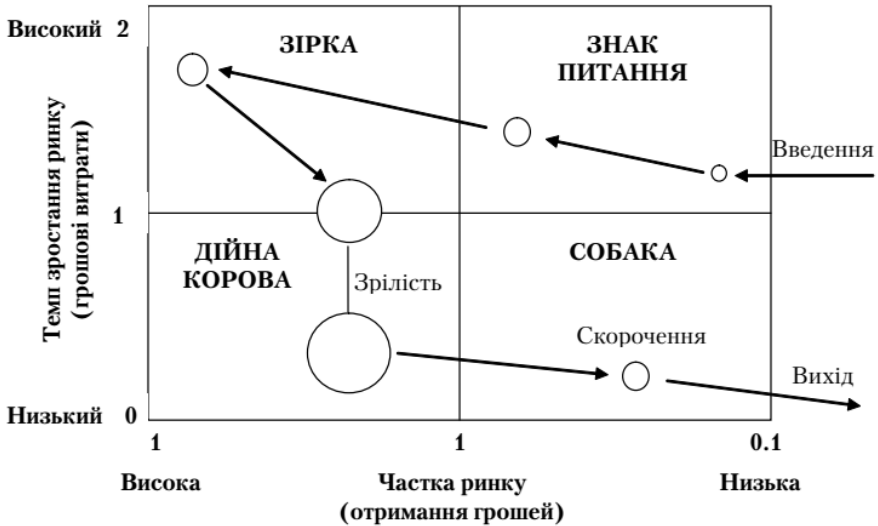


Рисунок 9.1 – Матриця «зростання – частка ринку»

Водночас усі товари фірми диференціюються на чотири групи: «важкі діти» (знак питання), «зірки», «дійні корови» та «собаки» (рис. 9.1). Застосовується така класифікація:

1) знак питання («важкі діти») – високий темп зростання, низька частка ринку. Для збільшення частки потрібні великі вкладення, що можуть перетворити продукт на зірку;

2) зірка – високий темп зростання, висока частка ринку. Продукт може давати достатньо грошей, щоб підтримувати своє існування, хоча можуть спостерігатися фінансові труднощі;

3) дійна корова – низький темп зростання, висока частка ринку. Продукт дає більші надходження грошей, що можуть йти на розроблення «знаків питання» та вирощування «зірок»;

4) собака – низький темп зростання, низька частка ринку. Продукт вимагає великої уваги та зусиль з боку керівництва. Водночас він не приносить грошей і прибутку або ж дає дуже низьку фінансову віддачу.

Нанесені на матрицю кола показують положення продукту на осях «зростання – частка ринку». Діаметр кола пропорційний обсягу продаж продукту. Квадрати матриці відображають різні ситуації з рухом грошей.

Завдяки проведеному аналізу в динамічному режимі можна простежити за розвитком кожного СОБ в часі та розробити певні стратегії. Для «зірок» – збереження лідерства; для «собак» – вихід з ринку або низьку активність; для «знаків питання» – інвестування та вибіркового розвитку; для «дійних корів» – одержання максимального прибутку.

### **9.3 Матриця «привабливість-конкуренто-спроможність» («McKinsey» – «General Electric»)**

Більш детальний варіант матриці Бостонської консалтингової групи був запропонований компанією «General Electric» у співпраці з консультативною компанією «McKinsey», яку називають матриця «привабливість – конкурентоспроможність». Структура цієї матриці та стратегічні рішення, які рекомендуються, показані на рисунку 9.2. Найхарактерніші позиції розміщені в кутових квадратах матриці. Проміжні позиції часто важко інтерпретувати, оскільки висока оцінювання одного параметра може поєднуватися з низькою оцінкою іншого або є середні оцінювання за всіма критеріями. Особливістю матриці є те, що її можна застосовувати в усіх фазах життєвого циклу попиту за різних умов конкуренції. У матриці виділяють стратегічні альтернативи, які відповідають певним категоріям СОБ у матриці «зростання – частка ринку»:

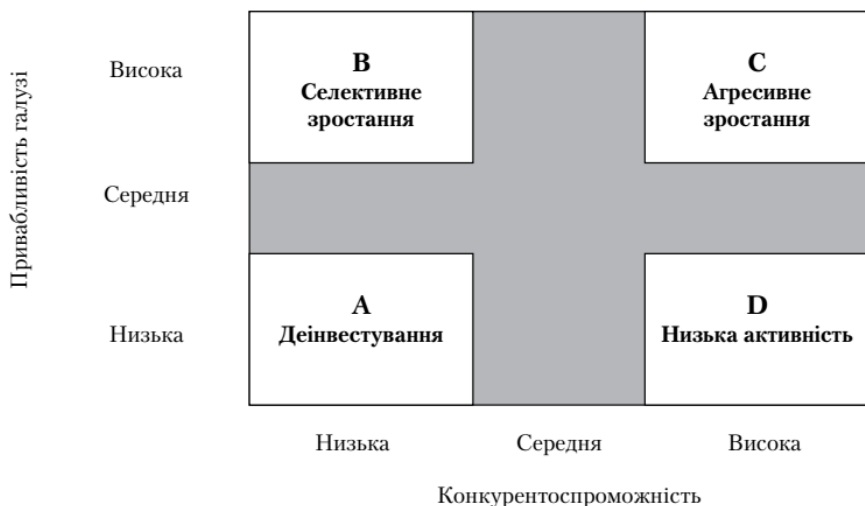


Рисунок 9.2 – Матриця портфельного аналізу «McKinsey» – «General Electric»

Зона А (низька привабливість – слабка конкурентоспроможність) – це найневигідніша зона. Стратегічна орієнтація – продовження діяльності без інвестицій, як це властиво для категорії «собак».

Зона В (висока привабливість ринку – слабка конкурентоспроможність) за основними ознаками відповідає «знакам питання». Стратегія – інвестування або вихід із ринку.

Зона С (висока привабливість – сильна конкурентоспроможність) найвигідніше положення, аналогічне «зіркам».

Зона Д (низька привабливість – сильна конкурентоспроможність) відповідає «грошовим мішкам». Пріоритетна стратегія – низька активність, захист своєї позиції без додаткових витрат.

Проміжні зони матриці займають менш чіткі позиції, які важче інтерпретувати, тому що середня оцінювання може означати поєднання високої оцінювання для одного критерію з низькою оцінкою для іншого або ж середні оцінювання для двох критеріїв.



Для побудови матриці «зростання – частка ринку» рекомендується:

1 Оцінити привабливість галузі, виконавши такі процедури:

а) вибрати істотні критерії оцінювання (КФУ для даного галузевого ринку);

б) надати важливість кожному чиннику, яка відображає його значущість у світлі корпоративних цілей (сума ваги дорівнює одиниці);

в) дати оцінювання ринку за вибраними критеріями від одиниці (непривабливий) до п'яти (дуже привабливий);

г) розраховуємо сумарну зважену оцінювання/рейтинг привабливості ринку СОБ за всіма чинниками (табл. 9.2).

Таблиця 9.1 – Приклад оцінювання привабливості галузі

Критерії	Важливість	Оцінювання	Зважена оцінювання
Розмір	0,15	4	0,6
Темп зростання	0,25	3	0,75
Структура конкуренції	0,15	3	0,45
Галузева рентабельність	0,25	3	0,75
Чутливість до інфляції	0,1	2	0,2
Енергоємність	0,1	4	0,4
Сумарна зважена оцінювання	3,15		

Рейтинги привабливості галузі (конкурентної позиції СОБ) рангуються від одиниці – привабливість низька (конкурентні позиції слабкі) до п'яти – висока привабливість галузі (дуже сильна конкурентна позиція бізнесу); оцінювання «три» виставляється для середніх значень ключових параметрів.

2 Оцінити «силу» бізнесу (конкурентну позицію) з використанням процедури, аналогічної описаній на

попередньому етапі. У результаті виходить зважена оцінювання, або рейтинг, конкурентної позиції аналізованої СОБ.

3 Усі підрозділи корпоративного портфеля, проранговані на попередніх етапах, позиціонуються, а їх параметри вносяться в матрицю. Водночас координати центрів кожного кола збігаються з обчисленими на етапах 1 і 2 параметрами відповідних СОБ. Побудована у такий спосіб матриця характеризує поточний стан корпоративного портфеля.

4 Аналіз корпоративного портфеля можна вважати завершеним, лише коли його поточний стан проектується в майбутнє. Для цього потрібно оцінити вплив прогнозованих змін зовнішнього середовища на майбутню привабливість галузі та конкурентну позицію СОБ. Менеджери повинні зрозуміти тенденції змін корпоративного портфеля (поліпшення або погіршення). Розрив між бажаним і прогнозованим станом повинен служити стимулом для перегляду корпоративної місії, цілей і стратегій.

Основні загальні недоліки методів портфельного аналізу, які властиві й матриці «McKinsey»:

- труднощі визначення відносної важливості показників, які використовуються для оцінювання конкурентоспроможності СОБ та привабливості галузі (ринку);
- суб'єктивність оцінок позицій СОБ;
- статичний характер моделі;
- дуже загальний характер рекомендацій, труднощі вибору стратегій.

#### **9.4 Матриця фірми Arthur D. Little (ADL/LC)**

В основі підходу до портфельного аналізу фірми «Arthur D. Little» лежить концепція життєвого циклу галузі, відповідно до якої кожна СОБ проходить у своєму розвитку чотири стадії: народження, розвиток, зрілість, спад. Іншим параметром є конкурентна позиція бізнесу: ведуча (домінуюча), сильна, сприятлива (помітна), міцна або слабка. Може бути й шоста конкурентна позиція нежиттєздатна, але вона частіше за все не

розглядається. Поєднання чотирьох стадій життєвого циклу галузі та п'яти конкурентних позицій дає в результаті матрицю ADL/LC (назва фірми «Arthur D. Little», life cycle (життєвий цикл)) 4×5, яка доповнюється набором стратегічних рішень. Для використання матриці необхідно визначити змінні, які характеризують стадію життєвого циклу (вісь Y) і визначають сильні сторони бізнесу та його відносне положення на ринку (вісь X).

Процес стратегічного планування складається з трьох етапів.

1 Простий (природний) вибір. Стратегія СОБ визначається відповідно до її позиції на матриці ADL. За цих умов галузь природного вибору охоплює кілька осередків матриці.

2 Специфічний вибір визначається крапковою позицією СОБ на матриці, є загальним керівним принципом (наприклад, інвестиції в зростання СОБ).

3 Уточнені стратегії. На цьому етапі фірма пропонує набір уточнених стратегій, відповідних кожному специфічному вибору та сформульованих на основі показників господарських операцій. Пропонуються 24 стратегії (табл. 9.2).

Цей етап є унікальним внеском фірми «Arthur D. Little» в методику стратегічного планування. По суті, вибір такої стратегії – це крок від стратегічного до оперативного планування.

Матриця фірми «Arthur D. Little» особливо корисна для високотехнологічних галузей, де життєвий цикл товару короткий і бізнес може не досягнути своїх цілей, якщо вчасно не застосує відповідної стратегії. Важливо, що ця модель обмежена лише стратегіями, які не змінюють життєвого циклу галузі. Проте у реальному житті не виключена ситуація, коли зрілі ринки можуть перетворитися на зростаючі («пожвавлення» галузі, або «нове використання велосипеда»).

Таблиця 9.2 – Уточнені стратегії консультативної фірми «Arthur D. Little»

<b>A</b>	Зворотна інтеграція	<b>M</b>	Раціоналізація ринку
<b>B</b>	Розвиток бізнесу за кордоном	<b>N</b>	Методи та напрями підвищення ефективності
<b>C</b>	Розвиток виробничих потужностей за кордоном	<b>O</b>	Нові продукти/нові ринки
<b>D</b>	Раціоналізація системи збуту	<b>P</b>	Нові продукти/старі ринки
<b>E</b>	Нарощування виробничих потужностей	<b>Q</b>	Раціоналізація виробництва
<b>F</b>	Експорт тієї самої продукції	<b>R</b>	Раціоналізація асортименту продукції
<b>G</b>	Пряма інтеграція	<b>S</b>	Чисте виживання
<b>H</b>	Невпевненість	<b>T</b>	Старі продукти/нові ринки
<b>I</b>	Початкова стадія розвитку ринку	<b>U</b>	Старі продукти/старі ринки
<b>J</b>	Ліцензування за кордоном	<b>V</b>	Ефективна технологія
<b>K</b>	Повна раціоналізація	<b>W</b>	Зниження собівартості
<b>L</b>	Проникнення на ринок	<b>X</b>	Відмова від виробництва

Механічне додержання моделі ADL не дозволяє врахувати таких змін. Крім того, структура конкуренції (фрагментарна або концентрована) як функція стадії життєвого циклу може бути неоднаковою в різних галузях, в той час як, згідно з моделлю ADL, конкуренція фрагментарна на стадії народження. Схематичність цієї моделі портфельного аналізу, як і всіх інших моделей, визначає необхідність творчого підходу до її використання.

## 9.5 Діловий комплексний аналіз (PIMS)

Обґрунтованість ухвалених стратегічних рішень багато в чому визначається повнотою та достовірністю використовуваної інформації. Однією з найзмістовніших баз даних про великі промислові фірми й дійовим інструментом стратегічного аналізу є проєкт PIMS (Profit Impact of Market Strategy – вплив ринкової стратегії на прибуток). Цей проєкт являє собою спробу встановити кількісні закономірності впливу факторів виробництва та ринку на довгострокову рентабельність і прибутковість підприємств. Проєкт реалізовується Інститутом стратегічного планування в Кембріджі (штат Массачусетс), який має в своєму розпорядженні великий емпіричний матеріал про досвід функціонування понад 3 000 фірм Північної Америки та Європи зі 100 стратегічних факторів. Ключова теоретична основа проєкту PIMS, підтверджена проведеними емпіричними дослідженнями, свідчить, що ефективність функціонування будь-якої господарської організації, незалежно від її галузевої належності, розміру, специфіки випущеної продукції, географічного положення, визначається загальними для всіх виробництв факторами. Внаслідок аналізу даних про функціонування підприємств, що містяться в базі, були визначені 37 таких факторів, які в сукупності на 80 % пояснюють відмінності в показниках ефективності господарських організацій. Розглянемо найістотніші з них.

1 Капіталомісткість. За однакових умов більш капіталомісткі підприємства мають нижчий рівень довгострокової рентабельності та прибутковості, ніж менш капіталомісткі.

2 Відносна якість продукції. Підприємства, продукцію яких споживачі оцінюють вище порівняно з основними конкурентами, мають кращі фінансові результати.

3 Продуктивність. Підприємства з вищою продуктивністю праці, розрахованою показником чистої (доданої) продукції на кожного зайнятого, за рівних умов рентабельніші. Особливо

вигідне підвищення продуктивності праці, якщо воно не пов'язане з додатковими інвестиціями.

4 Конкурентна позиція бізнесу. Зазвичай, більша частка ринку грошових надходжень і вищий прибуток.

5 Низькі витрати на одиницю продукції (ефект кривої досвіду).

6 Вертикальна інтеграція. Встановлено, що в умовах стабільного ринку вертикальна інтеграція позитивно впливає на господарську діяльність і, навпаки, за нестабільного ринку (тобто за різких змін ринкової кон'юнктури) підприємства з більш розвиненою вертикальною інтеграцією виявляються менш ефективними.

7 Інновації. Збільшення вкладень у НДДКР, дослідження ринку, розвиток збутової мережі поліпшують результати господарської діяльності, тільки коли підприємство має сильну позицію на ринку.

Безумовно, формальний аналіз навіть із використанням найбагатшої емпіричної бази PIMS не дає змоги врахувати таких якісних параметрів, як стиль і методи керівництва, структура управління, мотивація персоналу підприємства, роль інновацій тощо. Тому проєкт PIMS є основою для прийняття управлінських рішень так само, як і методи портфельного аналізу. Отже, цей підхід дозволяє підприємству вчитися на досвіді інших підприємств, вибирати найзручніші способи майбутніх дій для одержання високих прибутків. Однак потрібно мати на увазі, що цей проєкт реалізований стосовно високо розвинених, відносно стійких видів ринків і бізнесу.

Незалежно від методу портфельного аналізу в його основі є:

- чіткий розподіл напрямів діяльності за ринками товарів або сегментами;
- порівняння стратегічної цінності різних напрямів діяльності фірми;
- зв'язок між стратегічним положенням організації, її економічними та фінансовими показниками.

Портфельний аналіз не допускає імпровізації й потребує підтримки всієї вищої ланки управління, що дозволяє:

- досягти рівноваги між досягненням короткострокових цілей, які дають віддачу на вкладені кошти вже сьогодні, і довгостроковими цілями, які готують завтрашній день організації;

- врахувати привабливість ринку та потенціал її конкурентоспроможності;

- розставити пріоритети під час розподілу кадрових і фінансових ресурсів;

- покращити комунікаційні процеси в організації, сформулювати цілі, які будуть розділятися персоналом організації, підсилити мотиваційні механізми, забезпечити необхідний рівень контролю.

Головна слабкість портфельного аналізу полягає в тому, що під час швидких змін зовнішнього середовища екстраполяція минулих тенденцій є досить ризикованою. Стратегічні рекомендації, які дає портфельний аналіз, визначають позиції СОБ, мають загальний характер і повинні трансформуватись у стратегічні цілі.

### **Запитання для самоконтролю**

1 Що таке аналіз портфеля бізнесів? Які його основні етапи?

2 Що таке «стратегічна зона господарювання» та «стратегічна одиниця бізнесу»?

3 Шість кроків проведення аналізу портфеля бізнесів.

4 Матриця Бостонської консультативної групи, її значення та недоліки.

5 Аналіз майбутнього портфеля бізнесів за допомогою матриці Бостонської консультативної групи.

6 Матриця «General Electric-Mc Kinsey» («привабливість-конкурентоспроможність»), її переваги та недоліки.

7 Матриця фірми Arthur D. Little (ADL/LC).

8 Проєкт PIMS як інструмент стратегічного аналізу.

## Тема 10 Стратегії організації

10.1 Класифікація стратегій організації.

10.2 Стратегічна піраміда (за А. А. Томпсоном та Дж. Стріклендом).

10.3 Способи розроблення стратегії.

10.4 Вибір стратегії фірми.

### 10.1 Класифікація стратегій організації

Стратегії організації розрізняють залежно від таких класифікаційних ознак:

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

Відповідно до рівня управління, на якому розробляються стратегії, розрізняють: корпоративну; ділову; функціональну; ресурсну; оперативну стратегії.

Серед загальних стратегій, які мають місце впродовж «життєвого циклу» підприємства, розрізняють: стратегії зростання; стратегії стабілізації; стратегії скорочення; стратегія реструктуризації. Вибір стратегії зумовлений цілями організації, ризиком, на який іде компанія, зовнішнім і внутрішнім середовищем фірми.

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

Активна (наступальна, експансивна) стратегія характеризується:

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

Пасивна (реактивна) стратегія характеризується:



- 1) концентрацією діяльності фірми на визначеній сфері;
- 2) ринковою орієнтацією (фірма спочатку вивчає потреби споживачів, а потім визначає технологічні можливості для розроблення товару, який може задовольнити потреби);
- 3) обороною (фірма захищає свою частку ринку шляхом оновлення продукції у відповідь на дії конкурентів).

## **10.2 Стратегічна піраміда (за А. А. Томпсоном та Дж. Стріклендом)**

Стратегії розробляються на чотирьох організаційних рівнях:

- 1) корпоративна стратегія – стратегія для компанії та сфери діяльності в цілому. Необхідна для досягнення цілей на загальнокорпоративному рівні;
- 2) ділова стратегія – для визначення кожного окремого виду діяльності компанії;
- 3) функціональна стратегія – для кожного функціонального напрямку відповідної сфери діяльності. Кожна сфера діяльності має виробничу стратегію, стратегію маркетингу, фінансів тощо;
- 4) операційна стратегія – вужча стратегія для основних структурних одиниць.

**Корпоративна стратегія** є загальним планом управління для диверсифікованої компанії. Вона поширюється на всю компанію, охоплюючи всі напрями діяльності. Корпоративна стратегія проявляється в тому, як диверсифікована компанія підтверджує свої ділові принципи в різних галузях, а також у діях і підходах, спрямованих на поліпшення діяльності груп підприємств, у які диверсифікувалась компанія.

**Ділова стратегія.** Терміном «бізнес-стратегія» позначають план управління окремою сферою діяльності компанії. Бізнес-стратегія складається з низки підходів і напрямів, які розробляє керівництво з метою досягнення найкращих показників роботи в одній конкретній сфері діяльності. Ділова стратегія концентрується на діях і підходах, що пов'язані з управлінням, спрямованим на забезпечення успішної діяльності в одній

специфічній сфері бізнесу. Сутність ділової стратегії полягає в тому, щоб показати, як завоювати сильні довгострокові конкурентні позиції.

**Функціональна стратегія.** Термін «функціональна стратегія» стосується управлінського плану дій окремого підрозділу або ключового функціонального напрямку всередині визначеної сфери бізнесу. Функціональна стратегія є вужчою порівняно з діловою. Вона конкретизує окремі деталі в загальному плані розвитку компанії шляхом визначення підходів, необхідних дій і практичних кроків із забезпечення управління окремими підрозділами або функціями бізнесу. Роль функціональної стратегії полягає у підтриманні загальної ділової стратегії і конкурентоспроможності компанії.

Серед головних функціональних стратегій виділяють: маркетингову; інноваційну; стратегію виробництва; фінансову; соціальну; екологічну; стратегію структурних перетворень.

**Операційні стратегії** порівняно із стратегіями вищого рівня доповнюють і завершують загальний бізнес-план роботи компанії. Головна відповідальність за розроблення операційних стратегій лягає на керівників середньої ланки, пропозиції яких повинні бути розглянуті й прийняті вищим керівництвом.

### **10.3 Способи розроблення стратегії**

Керівники компаній використовують різні способи розроблення стратегії:

1 *Головний стратегічний підхід* – керуючий особисто виступає головним стратегом та здійснює сильний вплив на оцінювання стану, альтернативні стратегії, деталі стратегії. Це не означає, що керуючий сам виконує всю роботу, а свідчить про те, що він особисто виступає головним архітектором стратегії та бере активну участь у формуванні її складових.

2 *Підхід «делегування повноважень»* – у цьому разі відповідальний керуючий передає розроблення стратегії іншим. Можливо, персоналу зі стратегічного планування або спеціальній комісії довірених підлеглих. Керуючий спостерігає з боку, за

допомогою звітів та переговорів перебуває в обізнаності справ. Реагує на проблеми та рекомендації, і лише після того як «стратегічний план» було офіційно наведено, обговорено та ухвалено, затверджує його. Такий спосіб розроблення стратегії має перевагу в тому, що дозволяє керуючому вибирати серед численних стратегічних ідей та дає можливість широку участь з боку керуючих усіх рівнів та регіонів. Недоліком є те, що керуючий може стати дуже віддаленим від ходу справ та втратити безпосереднє керівництво.

3 *Спільний (колабораціоністський) підхід* – це проміжний варіант між двома попередніми. За цього підходу прямі підлеглі розробляють узгоджену стратегію, яку підтримуватимуть основні учасники. Найбільшою перевагою тут є те, що той, кому доручено розробляти стратегію, має її виконувати. Участь у розробленні стратегії, яку підлеглі керуючі повинні втілювати в життя, посилює їх зацікавленість в успішному розробленні стратегії. Якщо підлеглі вносять свій вклад у розроблення генеральної стратегії, то вони одночасно відповідають за те, щоб вона працювала належним чином.

4 *Ініціативний підхід* – керуючий особисто не зацікавлений ні в розробленні деталей стратегії, ні в очоленні групи «генераторів ідей» для розроблення узгодженої стратегії. Скоріше він мотивує підлеглих йому менеджерів розробити, захистити та втілити в життя розумну стратегію. У цьому разі стратегія рухається знизу вгору. Такий підхід найкращий для великих, диверсифікованих корпорацій, де виконавчий директор не може особисто спрямовувати розроблення стратегії кожного підрозділу. Ключовим моментом у розробленні стратегії є стимулювання та винагорода нових стратегічних ініціатив працівників. При цьому підході вся стратегія складається із суми ініціатив, які мають бути схвалені та захищені.

## 10.4 Вибір стратегії фірми

До основних чинників, які впливають на вибір стратегії, належать:

- цілі організації;
- пріоритети керівництва;
- розмір організації; конкурентні переваги організації; фінансові ресурси організації та зобов'язання фірми;
- стадія життєвого циклу підприємства та особливості продукції; привабливість ринку, стан ринку та позиція організації на ньому;
- стратегії конкурентів;
- стратегічний потенціал організації; витрати на виробництво та збут продукції;
- кваліфікація працівників;
- ступінь залежності від зовнішнього середовища;
- фактор часу тощо.

До чинників, які найбільше впливають на вибір стратегії варто віднести цілі організації, пріоритети та інтереси вищого керівництва.

Більш сучасним підходом, що враховує причини виникнення ситуацій, з якими стикається підприємство в процесі здійснення стратегічного вибору, є підхід, заснований на моделі життєвого циклу, яка застосовується для продукції і системи управління підприємством. Модель життєвого циклу продукту дозволяє графічно відобразити фази підйому й спаду в процесі розроблення та подальшої реалізації продукту. Відповідно до певної фази життєвого циклу продукту коригуються й конкретні етапи стратегії розвитку підприємства.

Запропоновано технологію формування зовнішньоекономічних стратегій розвитку підприємства, що ґрунтується на оцінюванні потенціалу зовнішнього середовища та стратегічного потенціалу підприємства з урахуванням рівня ієрархії стратегій. Для одержання якісних оцінок потенціалу зовнішнього середовища та стратегічного потенціалу на основі методології SWOT-аналізу, пропонується шкала вимірювання

рівня: В – високий; С – середній; Н – низький. Оцінюючи кожний стратегічний напрям розвитку та порівняння результатів дозволить визначити ефективний тип стратегії розвитку (рис. 10.1).



Рисунок 10.1 – Види стратегій розвитку підприємства з урахуванням рівня стратегічного потенціалу

Кваліфікація працівників є сильним обмежувальним фактором під час вибору стратегії розвитку. Поглиблення й розширення кваліфікаційного потенціалу працівників є однією з найважливіших умов, які забезпечують можливість переходу до нових виробництв або ж до якісного технологічного відновлення існуючого виробництва.

Ступінь залежності від зовнішнього середовища впливає на вибір стратегії фірми. Бувають такі ситуації, що фірма настільки залежить від постачальників чи покупців її продукції, що вона не вільна вибирати стратегії, виходячи з можливостей повного використання свого потенціалу. Зовнішня залежність може відігравати набагато більшу роль у виборі стратегії фірми, ніж усі інші фактори.

Фактор часу повинен обов'язково братися до уваги в усіх випадках вибору стратегії. Це пов'язано з тим, що можливості, загрози, плановані зміни для фірми завжди мають визначені тимчасові межі. Водночас важливо враховувати календарний час, тривалість етапів здійснення конкретних дій із реалізації стратегії. Дуже часто успіху в здійсненні стратегії і конкурентній боротьбі домагається фірма, яка краще навчилася враховувати час і відповідно краще вміє керувати процесами в часі.

### **Запитання для самоконтролю**

- 1 Як класифікуються стратегії організації?
- 2 Розроблення корпоративної стратегії для диверсифікованої компанії.
- 3 Ділова стратегія та її сутність.
- 4 Функціональні та оперативні стратегії та їхній зв'язок зі стратегіями вищого рівня.
- 5 Групи еталонних стратегій.
- 6 Основні чинники вибору стратегії організації.
- 7 Оцінювання обраної стратегії.

## **Тема 11 Застосування методики SWOT-аналізу під час планування інвестиційно-інноваційних процесів на підприємстві**

11.1 Методика модифікованого SWOT-аналізу під час планування інвестиційно-інноваційного розвитку підприємства.

11.2 SWOT-аналіз систем електронного постачання в промисловості.

### **11.1 Методика модифікованого SWOT-аналізу під час планування інвестиційно-інноваційного розвитку підприємства**

Передпланові дослідження – це прогнозно-аналітична основа планових рішень, яка спрямована на обґрунтування проектів планів.

Задача передпланових досліджень (розробок) полягає у виявленні тенденцій розвитку в сучасних умовах, оцінюванні рівня задоволення потреб населення та ринку, визначенні нових потреб, оцінюванні можливостей науки та техніки, об'єднанні можливостей науки та виробництва в досягненні визначених на перспективу соціально-економічних цілей.

Система передпланових досліджень – це сукупність послідовно здійснюваних багаторазових експертиз, кожна з яких включає такі операції: сортування, відбір, оцінювання та вибір.

У межах передпланового оцінювання ефективності інвестиційно-інноваційних проектів (ІІП) на промислових підприємствах можливе проведення модифікованого SWOT-аналізу, який дозволить визначити життєстійкість інвестиційно-інноваційних проектів, що надаються для розгляду керівництву підприємств.

Використання методу SWOT-аналізу в ході реалізації передпланового оцінювання ефективності ІІП буде включати в себе три етапи (табл. 11.1):

1-й етап. Аналіз зовнішнього середовища: загроз та можливостей і визначення їх кількості.

2-й етап. Аналіз внутрішнього середовища: сильних і слабких сторін та визначення їх кількості.

3-й етап. Оцінювання впливу зовнішнього середовища на внутрішнє середовище проєкту та визначення потенційного напрямку розвитку ІІІ залежно від ступеня їх впливу.

Таблиця 11.1 – Загальний алгоритм реалізації модифікованого SWOT-аналізу

<b>I Алгоритм аналізу зовнішнього середовища інвестиційно-інноваційних проєктів</b>	
1	Формування переліку факторів зовнішнього середовища, які впливають на реалізацію ІІІ. Групування їх на Можливості (позитивного впливу) та Загрози (негативного впливу)
2	Оцінювання ступеня впливу кожного із визначених факторів (Свпл) залежно від важливості для конкретного проєкту за шкалою: Високий ступінь впливу – 3 бали. Середній ступінь впливу – 2 бали. Низький ступінь впливу – 1 бал
3	Визначення ймовірності настання кожного з визначених зовнішніх факторів (Внаст) за шкалою: Найімовірніше – 100 %. Високий ступінь імовірності – 75 %. Середній ступінь імовірності – 50 %. Низький ступінь імовірності – 25 %. Дуже низький ступінь імовірності – 10 %
4	Визначення коефіцієнтів впливу зовнішніх факторів за формулою
<b>II Алгоритм аналізу внутрішнього середовища ІІІ</b>	
1	Формування переліку факторів внутрішнього середовища, які впливають на реалізацію ІІІ. Групування їх на Сили (позитивного впливу) та Слабкості (негативного впливу)



Кінець табл. 11.1

2	Групування факторів кожної категорії відповідно до напрямку впливу на ІІІ для їх комплексного оцінювання: виробнича сфера; кадрове забезпечення; фінанси та інвестиції; інновації та НДР; ринковий потенціал
3	Визначення механізму впливу факторів за допомогою побудування графу внутрішнього середовища ІІІ.
4	Визначення кількості взаємозв'язків між факторами для оцінювання ступеня впливу кожного з визначених факторів
5	Визначення вагових коефіцієнтів внутрішніх факторів.
6	Визначення наявного впливу кожного з визначених внутрішніх факторів ( <i>В</i> наявн.) за шкалою: Відмінно – +3. Незадовільно – 2. Добре – +2. Вплив відсутній – 3. Задовільно – 0
7	Визначення коефіцієнтів впливу внутрішніх факторів
ІІІ Алгоритм побудування зведеної SWOT-матриці та визначення вектора спрямованості розвитку ІІІ	
1	Визначення середнього оцінювання для усіх визначених категорій факторів: Загрози; Можливості; Сильні сторони; Слабкості
2	Будуємо SWOT-матрицю в системі координат: вісь <i>X</i> – зовнішнє середовище; вісь <i>Y</i> – внутрішнє
3	Визначення вектора спрямованості: – по осі <i>X</i> координата вектора визначається як сума середніх оцінок Можливостей та Загроз (з від'ємним знаком); – по осі <i>Y</i> координата – це сума середнього балу Сильних сторін та Слабкостей (з від'ємним знаком)
4	Проведення оцінювання визначеного вектора спрямованості розвитку ІІІ

Саме на 3-му етапі буде визначатися напрям (вектор) розвитку ІІІ, зважаючи на який буде одержана можливість оцінити ступінь ризикованості проекту та визначити рівень доопрацювання його для нейтралізації виявлених негативних факторів впливу. Реалізація такого механізму проведення SWOT-аналізу дозволить визначити перспективи та реальні можливості

впровадження ІІІ для підприємства в сучасному ринковому середовищі. Основний перелік факторів зовнішнього та внутрішнього середовища для промислових ІІІ, що розглядаються у межах цієї методики, наведений у таблицях 11.2 та 11.3.

Таблиця 11.2 – Фактори зовнішнього середовища, що впливають на реалізацію інвестиційно-інноваційного проєкту

<b>№ з/п</b>	<b>МОЖЛИВОСТІ</b>	<b>ЗАГРОЗИ</b>
1	Програми розвитку економіки країни, регіонів	Спад ВВП, ВРП
2	Підтримка розвитку промислових підприємств	Неефективна галузева структура. Нерівномірний рівень розвитку регіонів
3	Створення привабливого інвестиційного клімату в іноземних інвесторів	Недостатній рівень фінансування інноваційних проєктів
4	Визначення машинобудування як авангарду інноваційного розвитку промисловості	Високий рівень ризику вкладень із боку іноземних інвесторів
5	Великомасштабна науково-технічна система забезпечення НДР та кадрами	Підвищення конкуренції з боку іноземних виробників
6	Значні виробничі потужності промислових підприємств	Занепад матеріально-технічної бази промислових підприємств
7	Ринкова інфраструктура, що динамічно розвивається	Зниження якості технологічно грамотних фахівців

Таблиця 11.3 – Фактори внутрішнього середовища підприємства

<b>Група факторів</b>	<b>Фактори внутрішнього середовища</b>
Ресурсне забезпечення підприємства	Наявність та стан виробничих потужностей підприємства (рівень фізичного та морального зносу)
	Наявність нематеріальних активів та їх використання
Ресурсне забезпечення підприємства	Матеріально-технічна ресурсна база підприємства
	Кадрове забезпечення: стиль менеджменту, кваліфікація, поточність кадрів, рівень оплати, мотивація, психологічний клімат
	Транспортне забезпечення підприємства
Організаційно-виробнича діяльність підприємства	Стратегічний напрямок розвитку підприємства
	Організаційна структура підприємства
	Рівень якості виробництва, відповідність потребам сучасності
	Рівень маркетингово-збутової діяльності
Корпоративні зв'язки підприємства (ринкова ніша)	Рівень застосування інноваційних технологій у виробництві
	Імідж підприємства на ринку
	Наявність постійних покупців продукції компанії
	Рівень забезпеченості довгостроковими контрактами з постачальниками
Фінансово-економічний стан підприємства	Забезпечення частки ринку
	Рівень платоспроможності підприємства
	Наявність оборотного капіталу підприємства
	Фінансова стійкість підприємства
	Прибутковість виробничої діяльності
Наявність власних і залучених інвестиційних коштів	

До переліку факторів зовнішнього середовища віднесені як фактори загальноекономічного впливу, так і фактори безпосереднього впливу на промислові підприємства. Всі ці фактори безпосередньо формують зовнішнє оточення підприємства, в якому воно розвивається та існує. Оцінювання ступеня їх впливу та залежності підприємства від їх зміни забезпечує або ж навпаки перешкоджає подальшому розвитку підприємства в сучасному економічному просторі. Для проведення аналізу внутрішнього середовища визначено основний перелік факторів, що його формує, при цьому всі фактори групуються за характером комплексного оцінювання діяльності підприємства.

Результатом проведення SWOT-аналізу за запропонованим алгоритмом є визначення вектора спрямованості можливого розвитку ІІІ та характеристики для кожного з квадрантів цієї матриці. З позиції інвестора більш життєздатними будуть ті проекти, які в меншій мірі будуть залежати від факторів зовнішнього середовища. Результати побудови характеристик для визначення вектора спрямованості розвитку ІІІ за результатами SWOT-аналізу наведено у таблиці 11.4.

Як видно з наведеної методики, основним ефектом проведення даного етапу досліджень є групування проектів за ступенем привабливості для потенційного інвестора за критерієм напрямку розвитку проекту. Цей аналіз дає можливість зіставлення зовнішніх можливостей і загроз із внутрішніми сильними та слабкими сторонами. Для кожного підприємства набір факторів може змінюватись, але така методика оцінювання проектів може бути застосована для підприємств інших напрямів діяльності з корекцією вхідних даних за проектом.

Таблиця 11.4 – Характеристика векторного напрямку розвитку за SWOT-матрицею

<b>Квадрант матриці</b>	<b>Загальна характеристика</b>	<b>Позиція інвестора відповідно до вектора</b>
1	2	3
I	Поєднання високого рівня внутрішніх Сильних сторін та високих зовнішніх Можливостей. Найбільш бажаний напрям розвитку ПП	З точки зору потенційного інвестора, проекти з мінімальним ступенем ризику, оптимістичний сценарій
II	Поєднання високих зовнішніх Можливостей з невисоким рівнем внутрішніх Слабкостей проекту. Може розглядатись як потенційно привабливий варіант розвитку, адже внутрішні проблеми можливо вирішити силами розробників-ініціаторів	Реакція інвестора, зазвичай позитивна, адже використання зовнішніх можливостей знижує ризику, викликані внутрішніми Слабкостями
II*	Поєднання високих внутрішніх Слабкостей проекту з невисокими зовнішніми Можливостями. Проекти такого напрямку, недостатньо привабливі для інвестування, потребують детальної діагностики можливих сценаріїв розвитку	Реакція інвестора, зазвичай негативна, проекти можуть бути розглянуті лише в разі виявлення додаткових можливостей (участі в програмах підтримки, додаткові пільги)

Кінець табл. 11.4

1	2	3
III	Поєднання Сильних внутрішніх сторін та невисокої ймовірності впливу зовнішніх Загроз. Розглядається як проекти, що потребують уваги до можливих негативних змін зовнішнього середовища	Проекти цього сегмента матриці досить привабливі у разі детального пророблення питань співвідношення «ризик-ефект». Зазвичай, реакція інвестора позитивна
III*	Поєднання низького рівня внутрішніх Сильних сторін та високої ймовірності зовнішніх Загроз. Розглядається як проєкт, що потребує більш детального дослідження	З точки зору інвестора, досить ризикований варіант. Може бути прийнятий лише за умови доопрацювання
IV	Поєднання високих зовнішніх Загроз та невисокого рівня внутрішніх Слабких сторін. Може бути прийнятий для подальшого аналізу в разі доопрацювання або високої зацікавленості, з точки зору інвесторів, саме до впровадження даного III	Позиція інвестора характеризується негативним відношенням як до проєкту з високим ступенем ризику невідповідності очікуваним результатам
IV*	Поєднання досить високих зовнішніх Загроз та високих внутрішніх Слабких сторін. Найбільш песимістичний прогноз розвитку проєкту	Реакція інвестора негативна, дуже високий ризик втрати коштів. Розглядається лише під час додаткового фінансування або ставки на «темну конячку»

Обговорення результатів реалізації методики SWOT-аналізу та визначення вектора спрямованості розвитку ІІІ. Оцінювання факторів середовища розвитку та реалізації інвестиційно-інноваційних проєктів є одним із важливих етапів оцінювання їх ефективності та перспективності. З метою запобігання нежиттєздатних ІІІ пропонується на етапі передпланових досліджень застосовувати модифікований SWOT-аналіз і визначати вектор спрямованості розвитку проєкту, що дозволяє визначити перелік найбільш впливових і потребуючих додаткової уваги ризиків. Завдяки проведенню такого аналізу, відповідно до класифікації SWOT-матриці (табл. 11.4) потенційний інвестор чи керівник-ініціатор проєкту має змогу оцінити можливість реалізації проєкту на підприємстві з урахуванням поточного стану підприємства.

Отже, на фазі передпланових досліджень можливо провести рангування інвестиційно-інноваційних проєктів за рівнем їх привабливості для інвесторів із застосуванням методики модифікованого SWOT-аналізу.

## **11.2 SWOT-аналіз систем електронного постачання у промисловості**

SWOT-аналіз дає можливість особам, які приймають рішення, більш обґрунтовано підходити до розроблення політики, стратегії й процедур упровадження систем електронного постачання. Переваги електронного постачання широко дискутуються в науковій літературі.

У перелік переваг електронного постачання Gunasekaran A. та ін. включають:

- оптимізацію зайнятості персоналу;
- зростання загальної ефективності роботи компанії;
- прямування до комплексного керування ланцюжками постачання;
- удосконалювання існуючих ринків;
- поліпшення взаємовідносин з постачальниками й партнерами;

- поліпшення якості обслуговування клієнтів;
- зростання задоволеності покупців;
- збільшення частки ринку;
- скорочення рівня запасів;
- скорочення покупок, що виконуються поза контрактами;
- економія на операційних задачах;
- скорочення часу оброблення замовлень;
- скорочення трансакційних витрат;
- зміцнення підтримки охорони довкілля.

Скорочення загальної вартості закупаваних товарів є результатом зниження трансакційних витрат, прискорення процесу замовлення, скорочення рівня запасів, зміцнення контролю над витратами й додержанням правил працівниками. Далі, зниження трансакційних витрат є прямим наслідком скорочення паперової роботи й зменшення рутинних адміністративних процедур, прискорення оброблення й обміну інформацією тощо.

Більш високий рівень обслуговування досягається завдяки прискоренню процесу замовлення, зміцненню контролю й зниженню рівня помилок тощо. Систематизація переваг електронного постачання заснована на наведеній нижче категоризації рівнів їхнього впливу на господарську діяльність підприємств:

1 Стратегічний рівень, що характеризує організаційні зміни й положення на ринку.

2 Тактичний рівень, що характеризує взаємовідношення з існуючими й потенційними бізнес-партнерами.

3 Операційний рівень, що характеризує скорочення витрат і прискорення процесу закупівлі.

У разі, якщо короткострокові переваги, що відповідають операційному рівню, не виправдовують фінансових вкладень у впровадження нової технології, то переваги тактичного й стратегічного рівнів дозволяють підтримувати конкурентоспроможність і позицію компанії на ринку в довгостроковій перспективі. Аналіз переваг електронного постачання дозволив ідентифікувати сильні сторони



електронного постачання, а також можливості для його поширення.

Шляхи подолання бар'єрів можуть бути різноманітні. Фінансові бар'єри можуть бути вирішені методом створення стратегічних альянсів, консорціумів підприємств і/або підтримкою держави. Функціональна несумісність із традиційними комунікативними системами може бути переможена шляхом реінжинірингу існуючих бізнес-процесів і розроблення відповідних стандартів і систем. Непоінформованість персоналу, недостача спеціалізованих знань, невпевненість вищого керівництва компанії, тощо – можуть бути переборені організацією навчальних семінарів і тренінгів, презентацією потенційних переваг, а також оцінюванням негативних наслідків, які можуть наступити під час ігнорування нових технологій. Питання безпеки можуть бути вирішені розробленням відповідних систем.

Отже, аналіз переваг електронного постачання й бар'єрів на шляху його поширення дозволив сформувати матрицю SWOT-аналізу (табл. 11.5).

### **Запитання для самоконтролю**

- 1 Що входить до складу алгоритму аналізу зовнішнього середовища інвестиційно-інноваційних проєктів?
- 2 Що передбачає аналіз внутрішнього середовища інвестиційно-інноваційних проєктів?
- 3 Які особливості методики та технології модифікованого SWOT-аналізу?
- 4 Назвіть переваги систем електронного постачання у промисловості, виявлені в результаті проведення SWOT-аналізу.

Таблиця 11.5 – Матриця SWOT-аналізу систем електронного постачання

<b>Сильні сторони</b>	<b>Слабкі сторони</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– скорочення паперової роботи й рутинних адміністративних процедур;</li> <li>– прискорення оброблення й обміну інформацією, зокрема процесу замовлення;</li> <li>– скорочення незручностей і перешкод у роботі; ріст своєчасності, акуратності й доступності інформації;</li> <li>– удосконалювання якості й результативності зворотного зв'язку;</li> <li>– зміцнення контролю над витратами й додержанням правил працівниками;</li> <li>– впровадження системи збору, реєстрації й ад'єктивування витрат по групах товарів у масштабі компанії, оцінювання їхнього впливу на базу активів компанії;</li> <li>– зниження трансакційних та адміністративних витрат;</li> <li>– досягнення більш високого рівня обслуговування;</li> <li>– скорочення загальної вартості товарів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– недостатність ресурсів для впровадження систем електронного постачання, включаючи фінансові й технічні ресурси;</li> <li>– недостатність спеціалізованих знань і практичного досвіду в електронному постачанні;</li> <li>– непевність і нерозуміння переваг електронного постачання;</li> <li>– необхідність модернізації існуючих бізнес-процесів;</li> <li>– проблеми інтеграції з існуючими інформаційними системами;</li> <li>– непоінформованість у виборі рішення, що найбільш повно відповідає вимогам компанії;</li> <li>– відсутність мотивації персоналу;</li> <li>– перешкоджання впровадженню нових технологій;</li> <li>– недостатність підтримки й прихильності вищого керівництва й основних зацікавлених осіб компанії</li> </ul>

Кінець табл. 11.5

Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> <li>– стандартизація операцій процесу;</li> <li>– постачання та прозорість комунікацій як усередині підприємства, так і з бізнес-партнерами;</li> <li>– зміцнення контролю над взаєминами з постачальниками;</li> <li>– участь у програмах скоординованого поповнення запасів;</li> <li>– узгодження зусиль щодо прогнозування попиту й просування продукції;</li> <li>– ідентифікація джерел виникнення порушень;</li> <li>– розширення кола потенційних постачальників і покупців;</li> <li>– підвищення лояльності постачальників і покупців, зростання довіри завдяки відкритому обміну інформацією;</li> <li>– збільшення частки ринку;</li> <li>– прямування до комплексного керування ланцюжками постачання;</li> <li>– контроль над тенденціями ринку</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– безпека трансакцій;</li> <li>– обмеженість існуючих рішень для електронного постачання;</li> <li>– висока вартість технологій;</li> <li>– відсутність законодавчої підтримки;</li> <li>– відсутність визнаних прикладів;</li> <li>– одержання реальних переваг від впровадження систем електронного постачання;</li> <li>– відсутність стандартів обміну даними;</li> <li>– обмеженість у взаєминах з постачальниками;</li> <li>– обмеженість у визнанні постачальниками;</li> <li>– висока вартість переходу до іншого постачальника/споживача;</li> <li>– розрізненість систем електронного постачання для різних постачальників/споживачів.</li> </ul>

## Тема 12 SWOT-аналіз і GAP-аналіз політик, програм, планів і законодавчих актів у галузі екології та природних ресурсів

12.1 Методологія проведення галузевого аналізу.

12.2 Збереження, охорона атмосферного повітря та кліматична політика.

12.3 Збереження, охорона та раціональне використання водних, земельних ресурсів і надр.

12.4 Збереження, охорона та раціональне використання об'єктів рослинного та тваринного світу, природно-заповідного фонду, біотичного та ландшафтного різноманіття.

### 12.1 Методологія проведення галузевого аналізу

Положення Конвенцій Ріо відображені як у текстах самих конвенцій, так і в протоколах, стратегіях і планах конвенцій, а також у рішеннях конференцій сторін і рекомендаціях міжнародних організацій щодо певних аспектів діяльності в рамках конвенцій.

Для кожної підгалузі проводяться SWOT-аналіз та аналіз прогалин галузевої політики, законодавчих актів, програм і планів відповідного міністерства з метою підготовки рекомендацій щодо їх удосконалення відповідно до положень Конвенцій Ріо.

**Аналіз прогалин (GAP-аналіз)** – метод аналізу первинної інформації, що вивчає стратегічне розходження між реальним і бажаним результатом. Результати аналізу прогалин відповідної галузевої політики теж подають у вигляді, в якому: **положення та/або стратегічні цілі конвенцій** – це основні конкретні вимоги Конвенції Ріо, які необхідно інтегрувати в національну політику; **нормативно-правові акти, галузеві плани та програми** – це аналіз того, наскільки відповідне положення Конвенції Ріо інтегроване в національну політику України (аналіз того, що зроблено); **прогалина** – це аналіз того, наскільки ситуація у відповідній галузевій політиці (планах, програмах, законодавстві) України відрізняється від конкретної вимоги

Конвенції Ріо (аналіз того, що необхідно зробити); *рекомендація* – це пропозиція експерта щодо внесення змін у конкретну стратегію галузевої політики, план, програму або законодавчий акт щодо врахування відповідного положення Конвенції Ріо (пропозиція, що саме необхідно зробити).

Проведення експертного огляду галузевих аналізів має ґрунтуватися, в першу чергу, на оцінюванні виконання технічного завдання, яке використовувалося для проведення галузевих аналізів. Технічне завдання містить такі пункти:

- підготовка переліку аспектів галузевої політики, законодавства, програм і пов'язаних із ними планів дій для відповідного міністерства та відповідних державних органів, підпорядкованих цьому міністерству;

- визначення групи національних експертів для експертної оцінювання галузевого аналізу та пов'язаних із ним рекомендацій;

- проведення SWOT-аналізу сильних і слабких сторін і Гар-аналізу (аналізу прогалин) відповідних галузевих політик, програм, планів і/або законодавчих актів із метою підготовки рекомендацій із їх удосконалення відповідно до положень Конвенції Ріо;

- забезпечення високого оцінювання якості аналізів SWOT і Гар за шкалою від 1 до 9 щонайменше 10 рецензентами.

Процес експертного оцінювання полягає у вивченні проектів звітів щодо якості, з наданням коментарів, які стосуються виключно змістовної частини, а не стилю або граматики. Рецензент повинен:

- ознайомитися з галузевим аналізом;
- надати конкретні зауваження та коментарі до галузевого аналізу;

- узагальнити свої зауваження щодо галузевого аналізу у висновках (не більше 1 с.);

- оцінити якість галузевого аналізу відповідно до переліку критеріїв оцінювання:

1) Чи всі основні напрями діяльності відповідного галузевого міністерства та підпорядкованих йому державних органів подані в звіті?

2) Чи проаналізовані основні галузеві законодавчі акти, програми та плани дій відповідного міністерства?

3) Чи використані коректні дані та інформація?

4) Наскільки ретельно проведений SWOT-аналіз у галузі в контексті Конвенцій Ріо?

5) Наскільки ретельно та ґрунтовно проведений GAP-аналізу (аналіз прогалин) відповідної галузевої політики та законодавчих актів за кожною Конвенцією Ріо?

6) Наскільки ретельно та ґрунтовно проведений аналіз прогалин галузевих програм і планів за кожною Конвенцією Ріо?

7) Чи охоплюють SWOT-аналіз і аналіз прогалин усі пріоритети галузевої політики, особливо щодо зміцнення системи державного управління?

8) Наскільки вагомими та реалістичними є надані рекомендації з інтеграції Конвенцій Ріо в галузеву політику?

9) Наскільки надані в звіті рекомендації враховують вимоги Конвенцій Ріо?

Для оцінювання аналізів галузевої політики запропоновано застосувати 9-бальну систему (1 – надзвичайно якісно; 2 – дуже якісно; 3 – відмінно; 4 – дуже добре; 5 – добре; 6 – відносно добре; 7 – задовільно; 8 – низька якість; 9 – дуже низька якість).

У разі наявності балів оцінювання 6, 7, 8 і 9 необхідно дати стисле пояснення, чим обумовлена така оцінювання. Надати свої рекомендації та пропозиції щодо внесення змін у відповідну галузеву політику, якщо такі рекомендації та пропозиції з'являться в рецензента в процесі оцінювання. Експерт зобов'язаний урахувати зауваження, рекомендації та пропозиції кожного рецензента.

## 12.2 Збереження, охорона атмосферного повітря та кліматична політика

Таблиця 12.1 – SWOT-аналіз Рамкової Конвенції ООН про зміну клімату (РКЗК)

<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>
<p>1 Закони «Про охорону атмосферного повітря», «Про охорону навколишнього природного середовища», Стратегія НПД певною мірою охоплюють питання зменшення забруднення повітря, зміни клімату. Розроблені в останні роки Стратегія та НПД передбачають, розроблення та поетапне виконання національного плану заходів із пом'якшення наслідків зміни клімату та запобігання антропогенному впливу на зміну клімату на період до 2030 року, зокрема в рамках реалізації механізмів Кіотського протоколу.</p> <p>2 Підстава для поглиблення кліматичних досліджень в Україні шляхом прийняття Загальнодержавної цільової Кліматичної програми України.</p> <p>3 Затверджений Національний план заходів із реалізації положень Кіотського протоколу із виконання зобов'язань України за Конвенцією</p>	<p>1 Основні акценти нормативно-правового забезпечення підгалузі зміщені на питання економічної вигоди від торгівлі квотами, меншою мірою – стимулюванню заходів щодо забезпечення якості поглиначів та накопичувачів парникових газів (ПГ).</p> <p>2 Більшість заходів, які розробляються з метою адаптації до зміни клімату не базуються на результатах комплексних наукових досліджень клімату України.</p> <p>3 Документи, що повинні бути прийняті на виконання вимог Конвенції, залишаються проєктами (Національний план заходів із пом'якшення зміни клімату), отже, заходи НПД не виконуються або виконуються частково.</p> <p>4 Відсутня наукова програма оцінювання наслідків зміни клімату на довкілля України</p>

Продовження таблиці 12.1

<p>4 Затверджено низку нормативно-правових документів, які забезпечують виконання Україною зобов'язань за РКЗК і Кіотським протоколом до неї.</p> <p>5 Затвержені Постанови КМУ «Про затвердження Порядку підготовки, розгляду, схвалення та реалізації проєктів, спрямованих на скорочення обсягу антропогенних викидів парникових газів» і «Про затвердження Порядку розгляду, схвалення та реалізації проєктів цільових екологічних (зелених) інвестицій у період дії зобов'язань сторонами Кіотського протоколу до Рамкової конвенції ООН про зміну клімату», які регулюють виконання проєктів зі скорочення викидів ПГ у рамках гнучких механізмів Кіотського протоколу.</p> <p>6 Затверджена Постанова КМУ «Про Міжвідомчу комісію із забезпечення виконання Рамкової конвенції ООН про зміну клімату»</p>	<p>5 Відсутні критерії оцінювання території України щодо впливу факторів глобальної зміни клімату.</p> <p>6 Ліквідація Державного агентства екологічних інвестицій України відповідно до Постанови «Про оптимізацію системи центральних органів виконавчої влади».</p> <p>7 Недостатньо ефективні дії Міжвідомчої комісії із забезпечення виконання РКЗК у частині координації діяльності міністерств, інших центральних і місцевих органів виконавчої влади, підприємств, установ і організацій.</p> <p>8 Скасування рішення Ради національної безпеки та оборони України «Про стан та проблеми імплементації Україною Рамкової конвенції Організації Об'єднаних Націй про зміну клімату», введене в дію Указом Президента України, яке передбачало утворення у відповідних центральних органах виконавчої влади структурні підрозділи з питань імплементації положень РКЗК та Кіотського протоколу</p>
--	--



Кінець табл. 12.1

<i>Можливості</i>	<i>Загрози</i>
<p>1 Прийняття Загальної державної цільової Кліматичної програми України.</p> <p>2 Затвердження необхідних за вимогами РКЗК Національного плану адаптації до зміни клімату на період до 2020 року, Національного плану заходів із пом'якшення негативних наслідків зміни клімату.</p> <p>3 Урахування досвіду міжнародних проектів та ініціатив у сфері зміни клімату (Робоча група неурядових екологічних організацій із питань зміни клімату, Всесвітнього фонду природи тощо).</p> <p>4 Забезпечення виконання зобов'язань Угоди про асоціацію між Україною та ЄС</p>	<p>1 Невиконання заходів НПД (Розпорядження КМУ від 25 травня 2011 р. № 577-р).</p> <p>2 Низький ступінь інтеграції положень РКЗК до законодавства інших підгалузей, пов'язаних із якістю поглиначів і накопичувачів ПГ.</p> <p>3 Відсутність строків виконання зобов'язання щодо розроблення плану дій на довготермінову перспективу (а саме: після 2012 року) стосовно пом'якшення зміни клімату та адаптації до них в Угоді про асоціацію між Україною та ЄС.</p> <p>4 Не ратифікована Дохійська поправка до Кіотського протоколу</p>

Таблиця 12.2 – GAP-аналіз Рамкової Конвенції ООН про зміну клімату (РКЗК)

№ з/п	Положення та/або стратегічні цілі конвенції	Нормативно-правові акти, галузеві плани та програми	Прогалини	Рекомендації
1	2	3	4	5
1	Сторони РКЗК формулюють, здійснюють, публікують і регулярно поновлюють національні, у відповідних випадках регіональні, програми, які містять у собі заходи з пом'якшення наслідків зміни клімату шляхом вирішення проблеми антропогенних викидів із джерел і абсорбції поглиначами всіх парникових газів, які не регулюються Монреальським протоколом, і заходи зі сприяння адекватній адаптації до зміни клімату	ЗУ «Про ратифікацію Киотського протоколу до Рамкової Конвенції ООН про зміну клімату».	1 Не затверджені: – Національний план адаптації до зміни клімату на період до 2020 року; – Національний план заходів із пом'якшення зміни клімату та відповідні регіональні плани. 2 Національний план розподілу дозволів на антропогенні викиди із джерел ПГ не був розроблений у визначені терміни	1 Затвердити: – Національний план адаптації до зміни клімату на період до 2020 року; – Національний план заходів із пом'якшення зміни клімату та регіональні плани й розробити відповідні механізми реалізації

Продовження табл. 12.2

1	2	3	4	5
2	<p>Сторони РКЗК проводять національну політику та застосовують відповідні заходи з пом'якшення наслідків зміни клімату шляхом обмеження своїх антропогенних викидів парникових газів і захисту та підвищення якості своїх поглиначів і накопичувачів парникових газів</p>	<p>1 ЗУ «Про охорону атмосферного повітря» від 1992.10.16, № 2707-ХІІ</p>	<p>Підходи до пом'якшення наслідків зміни клімату не інтегровані в законодавство. Основний акцент зміщений на питання торгівлі квотами</p>	<p>1 Інтегрувати питання зміни клімату в ЗУ «Про охорону атмосферного повітря», «Про охорону навколишнього природного середовища від 26.06.91 № 1268-ХІІ. 2 Розробити державну цільову програму реалізації державної політики щодо скорочення викидів парникових газів в атмосферне повітря, які призводять до зміни клімату</p>

Кінець табл. 12.2

1	2	3	4	5
		2 Постанова КМУ «Про кліматичну програму України»)	Кліматична програма України завершена в 2002 р.	Розробити та затвердити нову Кліматичну програму України
		3 Постанови КМУ про «Положення про Національний електронний Реєстр антропогенних викидів і абсорбції парникових газів» і «Про затвердження Порядку функціонування національної системи оцінювання антропогенних викидів і абсорбції парникових газів, які не регулюються Монреальським протоколом про речовини, що руйнують озоновий шар»	У законодавстві не відображені положення щодо включення питань кількісного обліку та характеристик екосистем – поглиначів і накопичувачів ПГ	Внести зміни до відповідних Постанов КМУ щодо включення питань кількісного обліку та характеристик екосистем – поглиначів і накопичувачів ПГ

### 12.3 Збереження, охорона та раціональне використання водних, земельних ресурсів та надр

Таблиця 12.3 – SWOT-аналіз Конвенції ООН про охорону біологічного різноманіття

<i><b>Сильні сторони</b></i>	<i><b>Слабкі сторони</b></i>
<p>1 Частково виконуються: – цільові завдання Аїті 6 і 7 щодо регулювання та промислу запасів риби, безхребетних видів і водних рослин у спосіб сталого управління територіями, зайнятими під аквакультуру (відображено в ЗУ «Про рибне господарство, промислове рибальство та охорону водних біоресурсів» (від 8 липня 2011 р. № 3677-VI), Стратегії (ЗУ, від 21 грудня 2010 р. № 2818-VI), НПД (Розпорядження КМУ від 25 травня 2011 р. № 577-р); – цільова задача 11 зі збереження принаймні 17 % наземних екосистем і екосистем внутрішніх вод і 10 % прибережених і морських територій (заходи НПД (Розпорядження КМУ від 25 травня 2011 р. № 577-р), Загальнодержавної програми охорони та відтворення довкілля Азовського й Чорного морів (ЗУ від 2001.03.22, № 2333-III), Стратегії (ЗУ, від 21 грудня 2010 р. № 2818-VI)</p>	<p>1 Лімітування виконання тих самих завдань (6, 7, 11) через недофінансування заходів і програм: Загальнодержавної цільової програми розвитку водного господарства та екологічного оздоровлення басейну річки Дніпро на період до 2021 року (ЗУ від 24.05.2012 № 4836-VI) і НПД (Розпорядження КМУ від 25 травня 2011 р. № 577-р), численні прогалени системи моніторингу вод і Державного водного кадастру. 2. Істотно ускладнене досягнення цільової задачі 14 із захисту екосистем із урахуванням потреб різних груп і верств населення екосистем, які забезпечують послуги, пов'язані з водою</p>

Кінець табл. 12.3

<i>Можливості</i>	<i>Загрози</i>
<p>1 Забезпечення фінансування загальнодержавної цільової програми розвитку водного господарства та екологічного оздоровлення басейну річки Дніпро до 2021 року, заходів НПД (Розпорядження КМУ від 25 травня 2011 р. № 577-р).</p> <p>2 Внесення змін до Водного кодексу щодо інтеграції положень Водної рамкової директиви ЄС.</p> <p>3 Забезпечення повноцінного функціонування басейнових управлінь, урахування Положень про Басейнові ради в практичній діяльності, зокрема щодо комплексного управління водними ресурсами, оцінювання, причин і наслідків змін у басейнах для природних екосистем.</p> <p>4 Розроблення класифікації водних екосистем як основи їх збереження та менеджменту</p>	<p>1 Цільова задача 11, відображена в заходах НПД (Розпорядження КМУ від 25 травня 2011 р. № 577-р) може бути виконана не в повному обсязі через недофінансування.</p> <p>2 Неврегульовані в законодавстві підгалузі критерії визначення водоохоронних зон є потенційною загрозою для біорізноманіття.</p> <p>3 Зарегулювання 75 % річкових русел унаслідок будівництва більше 30 000 водосховищ і ставків загрожує підвищенням рівнів ґрунтових</p>

Таблиця 12.4 – GAP-аналіз Конвенції ООН про охорону біологічного різноманіття

№ з/п	Положення та/або стратегічні цілі конвенції	Нормативно-правові акти, галузеві плани та програми	Прогалини	Рекомендації
1	2	3	4	5
1	<p>Цільова задача 5 До 2020 року рівень втрати природних середовищ існування, включаючи ліси, зменшений принаймні наполовину, а там, де це можливо, зведений практично до нуля, а деградація та фрагментація значно зменшені. Покращання стану біорізноманіття шляхом збереження екосистем, видів живих організмів і генетичного різноманіття</p>	<p>Водний кодекс України від 1995.06.06 № 213/95-ВР</p>	<p>Водний кодекс потребує істотного оновлення та внесення поправок: відсутні поняття екосистеми, екомережі, біорізноманіття, сталого природокористування, поняття та механізм інтегрованого управління водними ресурсами для адаптації положень Водної рамкової директиви</p>	<p>1 Обґрунтувати та інтегрувати в статті Водного кодексу механізм інтегрованого управління водними ресурсами для адаптації положень Водної рамкової директиви. 2 Додати до ст. 1 «Визначення основних термінів» поняття «екосистемний підхід», «річковий басейн», «суббасейн», «район річкового басейну», «стале водокористування», «екологічний стан»</p>

Кінець табл. 12.4

1	2	3	4	5
2	<p>Цільова задача 6. До 2020 року регулювання та промисел усіх запасів риби, безхребетних видів і водних рослин здійснюються у сталій спосіб, законно та із застосуванням екосистемного підходу для уникнення надмірного вилову; плани відновлення та заходи впроваджуються для всіх збіднених видів; рибальство не має значного негативного впливу на види, яким загрожує зникнення, і вразливі екосистеми та вплив рибальства на запаси, види та екосистеми не перевищує безпечні екологічні ліміти</p>	<p>1 ЗУ «Про рибне господарство, промислове рибальство та охорону водних біоресурсів» 2 Постанова КМУ від 23 листопада 2011 р. № 1245 «Про затвердження Державної цільової економічної програми розвитку рибного господарства на 2012–2016 роки»</p>	<p>Закон і програма не містять понять, що відповідають за додержання екосистемного підходу в процесі використання водних біоресурсів</p>	<p>1 Доповнити ст. 1. Закону поняттями «водна екосистема», «біорізноманіття», «екологічний ліміт», «стале використання водних біоресурсів» та внести правки в інші розділи закону з урахуванням зазначених понять, насамперед необхідності збереження біорізноманіття. 2 Забезпечити включення відповідних понять у майбутні Державні програми в цій сфері</p>



На підставі проведених аналізів сильних і слабких сторін і прогалин за окремими підгалузями пропонується:

1 Підгалузь «Збереження, охорона атмосферного повітря та політика щодо змін клімату». Доопрацювати та внести зміни до Повітряного кодексу з метою його інтеграції до екологічної політики. Розробити доповнення до законодавства підгалузі відносно адаптації до зміни клімату, те, що виходить за межі торгівлі квотами та обліку викидів парникових газів, включає проблеми збереження та відновлення якості поглиначів і накопичувачів парникових газів, а отже, корелює з виконанням зобов'язань із КББ і КБО. Відповідно до цієї мети, а також на виконання зобов'язань із РКЗК затвердити Національний план адаптації до зміни клімату на період до 2020 року та Національний план заходів із пом'якшення зміни клімату, відповідні регіональні плани та розробити відповідні механізми реалізації. Розробити й затвердити нову Кліматичну програму України.

2 Підгалузь «Збереження, охорона та раціональне використання водних ресурсів» Розробити зміни до Водного кодексу з метою адаптації механізму інтегрованого управління водними ресурсами, відповідно до положень Водної рамкової директиви, а також положень щодо адаптації до змін клімату. Розробити та затвердити нову редакцію «Порядку здійснення державного моніторингу вод» із урахуванням положень Водної рамкової директиви. Усунути недоліки ведення державного Водного кадастру шляхом визначення головної організації та регламентації строків і відповідальних за збір і передачу даних, а також автоматизації та відкритості доступу для користувачів. Забезпечити процедуру обміну даними між Водним та іншими видами кадастрів, що здійснюється відповідними відомствами.

3 Підгалузь «Збереження, охорона та раціональне використання земельних ресурсів» Інтегрувати до законодавства підгалузі, насамперед – до Земельного кодексу, положення щодо впровадження екосистемного підходу, збереження біорізноманіття та підвищення стійкості екосистем, їх адаптації до зміни клімату. Реалізувати затверджену Концепцію боротьби

з опустелюванням і деградацією земель, що відповідає одній із ключових вимог КБО, розробити відповідний Національний план дій. Розробити й затвердити комплексну програму методичної стандартизації та індикації процесів деградації земель, механізму їх упередження та призупинення. Прийняти Закон «Про ландшафти», що містить механізм екологічно орієнтованого планування.

4 Підгалузь «Збереження, раціональне використання та охорона об'єктів рослинного й тваринного світу, ПЗФ, біологічного та ландшафтного різноманіття». Доопрацювати й затвердити проєкт Закону «Про державну програму збереження біорізноманіття України» відповідно до вимог КББ. Усунути недоліки ведення моніторингу та кадастрів рослинного й тваринного світу, Червоної книги України через підвищення регламентації щодо термінів збирання, передачі, оброблення, оприлюднення інформації, відповідальних за організацію цих процесів, удосконалення процедури матеріально-технічного та фінансового забезпечення, а також інформаційного обміну з іншими кадастрами. Затвердити Закон «Про ландшафти» на виконання Європейської ландшафтної конвенції, спрямований на збереження ландшафтного та біологічного різноманіття. Розробити й затвердити методичні рекомендації для Зведеної екологічної мережі та забезпечити інтеграцію відповідних положень до Лісового й Водного кодексів. Розробити й затвердити Закон «Про біосферні заповідники» (або розробити та внести зміни до Закону «Про природно-заповідний фонд» у частині щодо біосферних заповідників). Інтегрувати в законодавство підгалузі (Закон «Про природно заповідний фонд», Закон «Про екомережу», Лісовий кодекс тощо) положення щодо адаптації до змін клімату та підвищення якості поглиначів і накопичувачів парникових газів.

5 Підгалузь «Збереження надр і раціональне надрокористування». Усунути прогалини в забезпеченні сталого надрокористування через: внесення змін у Кодекс про надра, Гірничого Закону, Закону про нафту й газ тощо понять і механізмів, які забезпечують упровадження екосистемного

підходу, збереження біологічного різноманіття, упередження деградації земель, погіршення якості поглиначів і накопичувачів парникових газів; внесення змін до Загальнодержавної програми розвитку мінерально-сировинної бази України на період до 2030 р. щодо заходів із рекультивації порушених земель, обмеження розроблення родовищ торфу та забезпечення компенсаційних заходів із відновлення торфовищ; доопрацювання законодавства для інтеграції Кадастру родовищ і проявів корисних копалин до системи інших кадастрів.

6. Екологічна безпека та дозвоільно ліцензійна діяльність  
Запровадити європейську модель оцінювання впливу на довкілля, що насамперед передбачає адаптацію Стратегічної екологічної оцінювання, яка проводиться щодо планів і програм, які готуються для сільського господарства, лісового господарства, рибальства, енергетики, промисловості, зокрема гірничодобувної, транспорту, регіонального розвитку, утилізації відходів, водного господарства, зв'язку, туризму, планування розвитку міських і сільських районів або землекористування тощо, розроблення та затвердження Закону «Про стратегічну екологічну оцінювання». Забезпечити стандартизацію та прозорість процедури встановлення лімітів використання природних ресурсів, видачі дозволів (автоматизація, реєстр), контролю в цій сфері.

### **Запитання для самоконтролю**

1. Методологічні засади галузевого аналізу.
2. Особливості SWOT-аналізу програм у галузі збереження, охорони та раціонального використання природних ресурсів.
3. Особливості GAP -аналізу програм у галузі збереження, охорони та раціонального використання природних ресурсів.

## **Тема 13 Екологічний стандарт для навчальних та освітніх закладів «Зелений клас. Екологічні критерії та метод оцінювання життєвого циклу»**

13.1 Основні та додаткові вимоги до стандарту «Зелений клас».

13.2 Інструменти та етапи впровадження стандарту «Зелений клас».

### **13.1 Основні та додаткові вимоги до стандарту «Зелений клас»**

Екологічна сертифікація відбувається за такими категоріями:

- 1 Загальні вимоги (екологічний менеджмент).
- 2 Енергоефективність.
- 3 Споживання води.
- 4 Збереження тепла.
- 5 Поводження з відходами.
- 6 Використання засобів побутової хімії.
- 7 Вимоги до закупівель.
- 8 Інформування та комінукації.
- 9 Облік даних та документування.

До кожної категорії визначені вимоги: обов'язкові й додаткові. Для одержання права використовувати знак екологічного маркування необхідно, щоб виконувалися одночасно такі умови:

1. Виконання всіх обов'язкових вимог за всіма категоріями.
2. Виконання не менше ніж однієї додаткової вимоги за кожною категорією, окрім категорії «Вимоги до закупівель».
3. Виконання не менше ніж шести додаткових вимог за категорією «Вимоги до закупівель».

Якщо організація сертифікована за системами стандартів ДСТУ ISO 14001, ISO 14001 або EMAS, то достатня наявність сертифіката й вибіркова перевірка виконання двох вимог,

обраних на розсуд аудитора. Перевірка додержання вимог стандарту здійснюється одним з таких способів або їх сукупності:

- документальний аудит;
- аудит навчального закладу (закладу освіти);
- моніторинг інформаційних джерел;
- вибіркова співбесіда з працівниками навчального закладу (закладу освіти), представниками викладацького складу та отримувачами освітньої послуги (учнями/студентами).

Для проходження сертифікації надаються копії документів, інформаційні довідки тощо, завірені підписом керівника та печаткою організації. У разі необхідності перелік підтверджуючих документів, наведених у стандарті, може бути розширений за рішенням експертної комісії, що проводить оцінювання відповідності вимогам стандарту «Зелений клас». Усі документи, пов'язані з процедурою проходження екологічної сертифікації (звіти, плани й звіти по навчанню персоналу, споживання ресурсів тощо), повинні бути вчасно та правильно складені, зберігатися у відповідальній особі та подаватися на вимогу експерта органу з екологічного маркування.

### **1 Загальні вимоги (екологічний менеджмент).**

*Обов'язкові вимоги:*

1 Додержання державних норм, правил, стандартів, що регламентують діяльність навчального закладу (закладу освіти), а також вимог чинного природоохоронного законодавства.

2 Наявність задекларованої екологічної політики.

3 Наявність щорічного плану заходів з реалізації екологічної політики. План заходів із реалізації екологічної політики повинна бути спрямований на покращання екологічних показників діяльності навчального закладу (закладу освіти).

План заходів із реалізації екологічної політики повинен містити:

- не менше ніж двох заходів, спрямованих на покращання екологічної результативності, з чітко визначеними показниками до і після їх упровадження, терміном їх виконання і відповідальною особою;

– заходи, спрямовані на визначення обсягів та обліку споживання енергетичних і водних ресурсів та утворених відходів, із зазначенням терміну їх виконання і відповідальної особи;

– інформаційні заходи із зазначенням цільової групи, періодів (термінів) упровадження і відповідальної особи;

– план проведення навчань персоналу із зазначенням теми, дати проведення, цільової групи, часу, місця проведення, відповідальної особи за організацію навчання та тренера (консультанта, експерта тощо);

– заходи, спрямовані на інтеграцію екологічної складової до навчально-виховного або начального плану організації.

Заходи, спрямовані на інтеграцію екологічної складової до навчально-виховного або начального плану організації, повинні охоплювати:

– навчальні та виховні програми, програми діяльності спеціалізованих клубів та кружків та/або участь в їх роботі, тематичні екскурсії, волонтерську діяльність, упровадження та/або участь у реалізації проєктів природоохоронного спрямування, взаємодію з організаціями природоохоронного спрямування тощо;

– участь в олімпіадах, конференціях, симпозіумах, семінарах тощо.

Такі заходи мають відповідати державним стандартам освіти щодо змісту, обсягу і рівня освітньої та фахової підготовки, яка забезпечується навчальним закладом (закладом освіти) і передбачає застосування методичних рекомендацій з екологічної освіти та виховання, підручників, методичних посібників, робочих зошитів, наочних і дидактичних матеріалів, затверджених у встановленому порядку. План заходів повинен щоквартально аналізуватися та переглядатися у разі необхідності.

4 Наявність постійно діючої робочої групи, відповідальної за реалізацію екологічної політики.

## **2 Енергоефективність**

*Обов'язкові вимоги:*

1 Не менше ніж 40 відсотків джерел освітлення повинні бути оснащені енергозберезжними лампами.

2 У разі використання флуоресцентних ламп повинні бути обладнані місця зберігання відпрацьованих ламп.

3 Не менше ніж 50 відсотків електрообладнання повинна відповідати класу енергозбереження не нижче класу «А».

4 Освітлення та електрообладнання повинні бути вимкненими у неробочий час. Виняток: системи, які повинні працювати цілодобово. Наприклад, сигналізація.

*Додаткові вимоги:*

## **3 Споживання води**

*Обов'язкові вимоги:*

1 Усі крани, змішувачі для води, унітази повинні бути відремонтованими та не допускати зайве протікання води.

2 Змішувачі для умивальників повинні бути обладнані насадками для збереження води та допускати максимальну витрату води 6–8 л/хв.

3 Унітази повинні використовувати не більше ніж 6 л води на 1 змивання.

## **4 Збереження тепла**

*Обов'язкові вимоги:*

1 Наявність системи теплоізоляції (наприклад, застосування ізоляційних матеріалів, встановлення багатокамерних склопакетів тощо).

2 Поверхні тепло- та холодообмінників вентиляційної системи повинні утримуватися в чистоті.

## **5 Поводження з відходами**

*Обов'язкові вимоги:*

1 Впроваджена електронна система документообігу.

2 Застосовується двосторонній друк документації.

3 Не менше ніж один вид ТПВ, що утворюються внаслідок діяльності навчального закладу (закладу освіти), роздільно збирається, зберігається належним чином та здається

спеціалізованим організаціям як вторинної сировини (наприклад, папір, пластик).

4. Небезпечні відходи, що утворюються внаслідок діяльності навчального закладу (закладу освіти), зберігаються належним чином та передаються на утилізацію або знешкодження спеціалізованим організаціям у порядку, встановленому чинним законодавством.

## **6 Використання засобів побутової хімії**

*Обов'язкові вимоги:*

1 Засоби побутової хімії повинні бути без вмісту таких речовин:

- аніонні ПАР (алкилбензосульфونات, сульфати й сульфоефіри жирних кислот);
- фосфати;
- феноли, крезолі (бактерицидні речовини);
- формальдегід (консервант у різних продуктах);
- гіпохлорит натрію (відбілювач);
- хлорорганічні складові (такі як триклозан – антибактеріальна речовина й катон – консервант). Вміст інших ПАР не повинен перевищувати 15 %. ПАР повинна бути здатна до біорозкладання чи анаеробного розкладу.

2 Не менше ніж 50 % засобів побутової хімії повинні бути концентрованими.

3 Засоби побутової хімії не повинні відноситися до надзвичайно токсичних, токсичних для водного середовища, пожежо- і вибухонебезпечних, легкозаймистих, бути сильними окислювачами та мати відповідне маркування згідно ДСТУ 31340:2009 Попереджувальне маркування хімічної продукції. Загальні вимоги (ГОСТ 31340-2007, ІДТ).

4 Наявність та доступність інструкції для персоналу щодо правил використання та зберігання засобів побутової хімії.

5 Засоби побутової хімії, що застосовуються навчальним закладом (закладом освіти), повинні обліковуватись і мати відповідну документацію, що підтверджує їх безпеку та склад.



6. Хлорна дезінфекція басейну повинна бути замінена менш шкідливим способом дезінфекції. Наприклад, озонування, УФ-дезінфекція або застосування реагентів без вмісту хлору.

### **7 Вимоги до закупівель**

*Обов'язкові вимоги:*

Енергозберіжні лампи

1 Енергозберіжні лампи з одним гніздом матимуть гарантійний термін служби не менше ніж 10 000 годин.

2 Енергозберіжні лампи з двома гніздами матимуть гарантійний термін служби не менше ніж 20 000 годин.

*Папір для друку (копіювання), паперові рушники, туалетний папір*

3 Папір для друку (копіювання) документів та на санітарно-гігієнічні потреби повинен містити не менше ніж 50 % переробленого паперу та/або відповідати вимогам стандартів країни-виробника, розроблених згідно ISO 14024:1998 в межах систем, що сертифіковані за програмою GENICES, або відповідати вимогам СОУ OEM 08.002.07.051 Вироби паперові канцелярські. Екологічні критерії оцінювання життєвого циклу та СОУ OEM 08.002.07.064 Вироби санітарно-гігієнічні побутові. Екологічні критерії оцінювання життєвого циклу, відповідно.

*Картриджі для принтера*

4 Порожні картриджі для принтера повинні бути придатні для повторного використання або збиратися та передаватися спеціалізованим організаціям для повторного використання чи перероблення.

*Електрообладнання*

5 Не менше ніж 30 % електрообладнання матимуть функцію енергозберіжного режиму та відповідають класу енергоефективності не нижче класу «А».

*Канцтовари та інші товари*

6 Не допускається використання одноразових канцтоварів, посуду, пакетів, у разі якщо на ринку є доступною продукція еквівалентного функціонального призначення багаторазового використання.

Примітка: Ця вимога не стосується упаковки продукції, яка закупається навчальним закладом (закладом освіти), та не стосується випадків непередбачених обставин, наприклад, якщо необхідно одночасно забезпечити харчуванням велику кількість людей.

#### *Меблі*

7 Не менше ніж 30 % елементів меблів повинно бути заміною.

8 Склад меблевого покриття повинна бути без вмісту токсичних речовин, таких як формальдегід, феноли, бензол, толуол, ксилол.

#### *Лакофарбові матеріали*

9 Не менше ніж 80 % лакофарбових матеріалів, що застосовуються для поточного ремонту, повинні відповідати вимогам СОУ ОЕМ 08.002.12.019 Лакофарбові матеріали. Екологічні критерії оцінювання життєвого циклу продукції.

#### *Транспорт*

10 Технічне обслуговування власних автотранспортних засобів повинно бути забезпечено не менше ніж 1 разу на рік та/або кожні 10 000 км.

11 Автомобільне паливо повинно відповідати вимогам не нижче ніж Е-4.

#### *Послуги харчування*

12 Харчові продукти, що використовуються для надання послуг харчування на базі навчального закладу (закладу освіти), не повинні містити ГМО та харчові домішки.

13 Відношення місцевих продуктів, що закупаються для надання послуг харчування, повинно становити не менше ніж 30 % від загального обсягу.

14 У меню необхідно внести сезонні овочі та фрукти та не менше ніж одне вегетаріанське блюдо.

### **8 Інформування та комунікації**

#### *Обов'язкові вимоги:*

1 Інформування персоналу Весь персонал навчального закладу (закладу освіти) повинен бути проінформований про екологічну політику та план-заходів з її реалізації. Інформування

персоналу про заходи, спрямовані на зменшення використання енергетичних і водних ресурсів, раціональне поводження з відходами, застосування принципів моделі сталого споживання, повинно здійснюватися системно шляхом поширення інформації на електронних та/або друкованих носіях, а також шляхом проведення спеціальних навчань.

2 Інформування отримувачів освітніх послуг та інших зацікавлених сторін.

Отримувачі освітніх послуг повинні бути проінформовані:

– екологічну політику навчального закладу (закладу освіти);

– правила раціонального використання енергетичних, водних та інших ресурсів;

– правила поводження з відходами.

Навчальний заклад (заклад освіти) повинен забезпечити інформування отримувачів освітніх послуг про природоохоронні заходи, в яких вони можуть брати участь, шляхом:

– розміщення відповідної інформації на сайті навчального закладу (закладу освіти);

– виготовлення та поширення аудіо-, відеопродукції;

– розміщення інформаційних знаків із раціонального споживання енергетичних, водних та інших ресурсів і поводження з відходами в аудиторіях та місцях загального користування, наприклад, наведених на рисунку 13.1;

– поширення інформації через засоби масової інформації, інформаційні добірки, звіти та інші друковані матеріали.

Такі інформаційні матеріали повинні бути помітні та доступні для отримувачів освітніх послуг.

3 Інформування партнерів, субпідрядників та постачальників Партнери, субпідрядники та постачальники повинні бути проінформовані про:

– екологічну політику навчального закладу (закладу освіти);

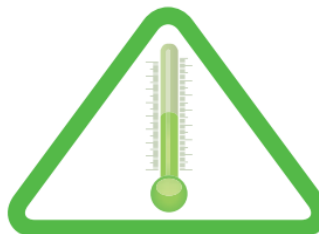
– екологічні вимоги до технічних, якісних і кількісних характеристик товарів і послуг, що закупаються навчальним закладом (закладом освіти).



**Викидайте туалетний папір до корзин зі сміттям, а не до унітазів!**



**Встановлюйте оптимальний температурний режим в кондиціонерах!**



**Бережіть тепло!**



**Бережіть воду!**



**Не забудьте вимкнути світло!**



**Не забудьте закрутити кран!**



**ВИМИКАЙТЕ непотрібне офісне обладнання!**



**Збирайте відходи роздільно - бережіть довкілля!**

Рисунок 13.1 – Інформаційні знаки з раціонального споживання енергетичних, водних та інших ресурсів і поводження з відходами

Екологічні вимоги до предметів закупівель повинні бути встановлені згідно міжнародних, міждержавних, національних, галузевих та інших стандартів та відображені у документації конкурсних торгів згідно вимог чинного законодавства. Така інформація може бути також розміщена на сайті, поширена через засоби масової інформації та в інший доступний спосіб.

## **9 Облік даних та документування**

9.1 Облік та вимірювання екологічних показників діяльності організації.

*Обов'язкові вимоги:*

1 Упроваджена система обліку екологічних показників діяльності згідно ДСТУ ISO 14031:2004 Екологічне керування. Наставови щодо оцінювання екологічної характеристики (ISO14031:1998, IDT). В обов'язковому порядку повинні обліковуватися та документуватися показники споживання енергетичних ресурсів, води та утворення відходів з такою періодичністю: • витрати енергії – щомісяця; • витрати води – щомісяця; • утворення відходів – щокварталу.

У частині, що стосується обліку та документування обсягів утворення відходів, необхідно зазначати, який відсоток від загального обсягу ТПВ здається на переробку як вторинна сировина.

9.2 Документування вимог стандарту «Зелений клас».

*Обов'язкові вимоги:*

1 Усі документи, пов'язані з додержанням вимог стандарту, повинні бути вчасно та правильно складені, зберігатися у відповідальній особі та подаватися на вимогу експертної комісії під час проведення процедури екологічної сертифікації або наглядання.

2 Моніторинг та оцінювання результативності реалізації Плану заходів з реалізації екологічної політики повинна здійснюватися відповідальною особою, документуватися та розглядатися керівництвом.

## **13.2 Інструменти та етапи впровадження стандарту «Зелений клас»**

Виконання вимог стандарту «Зелений клас» дозволить закладу:

- 1 Зменшити негативний вплив на довкілля.
- 2 Раціонально використовувати ресурси.
- 3 Створити оптимально комфортне та здорове робоче середовище для співробітників та учнів.
- 4 Заощаджувати кошти за рахунок зниження витрат на ресурси та лікарняні.
- 5 Підвищувати ефективність навчального процесу.

### **1 Етап інформування та мотивації щодо упровадження.**

Оскільки основною функцією закладів освіти є формування особистості, то вихідним для реалізації стандарту «Зелений клас» стало положення, що принципи сталого розвитку повинні бути втілені у життя школи і пронизувати як процес навчання, так і все навчальне середовище, виховний процес і позакласну діяльність навчального закладу в цілому. Усе шкільне життя повинно бути спрямовано на формування моделей поведінки, знань, умінь, цінностей й уподобань учнів, які сприяють сталому розвитку. Зрозуміло, що забезпечення такої якості шкільного життя потребує серйозної цілеспрямованої діяльності всього колективу закладу в цьому напрямі та може бути втілено в життя лише за умов його мотивованої участі. Необхідно проінформувати колектив навчального закладу про можливість взяти участь у зовсім новому для них типі проекту, який передбачає інновації, що стосуються не лише конкретних змін у професійній діяльності. Виклик проекту полягає у тому, щоб здійснити такі специфічні зміни в навчально-виховному процесі, які, з одного боку, дозволять готувати дітей до сталого стилю життя, а з іншого боку, педагогам разом із дітьми та батьками доведеться бути будівельниками цього життя в своїй школі. Для цього необхідно буде розробити й реалізувати на практиці, згідно запропонованих критеріїв, власні правила діяльності, засновані на принципах сталого розвитку. Очевидно, що таке завдання є надзвичайно

складним насамперед для адміністрації школи, оскільки потребує від неї як чіткого розуміння змісту базових термінів щодо «екологічної результативності», так й уміння на практиці організувати процес внесення змін у життєдіяльність навчального закладу та навчально-виховний процес.

Як інструмент інформування колективу про екологічні критерії освітніх послуг нами пропонується низка спеціальних заходів, що реалізуються в навчальному закладі на цьому етапі. Це загальні збори, педагогічні ради, наради, тренінги тощо. Всі вони повинні проводитись із використанням інтерактивних методів, що дозволяє за невеликий проміжок часу не лише познайомити учасників навчально-виховного процесу із основними завданнями проєкту у контексті загального розуміння екологічних критеріїв, а й сформувати у них позитивне ставлення до їхньої участі у запропонованих заходах. Спеціально сконструйована сукупність інтерактивних вправ повинна сприяти розв'язанню двох завдань: підвищенню теоретичного рівня учасників навчального процесу (введення та осмислення нових для них понять) та підсиленню їх мотивації на дії, використовуючи способи взаємодії між учасниками навчально-виховного процесу, побудовані на демократичних принципах.

Формами інформування та мотивування до такої роботи можуть бути:

- інформування адміністрації на оперативній нараді;
- інформування педагогічного колективу через оголошення чи наради;
- інформування ліцейської ради на її засіданні;
- розміщення оголошення у вестибюлі школи із запрошенням бажаючих до участі в ініціативній групі;
- оформлення ініціативною групою стенда «Жити й навчатися екологічно» чи «Життя в стилі "ЕКО"»;
- короткі повідомлення на: педраді, оперативній нараді для заступників директора, оперативній нараді для кураторів груп (класних керівників), методичній нараді, засіданні батьківського комітету, зборах батьківських колективів класів, на засіданні ради школи, на засіданні шкільного парламенту;

- радіопередача;
- інформація на сайті школи, у шкільній газеті;
- підготовка наказу, графіка роботи.

Основні заходи з інформування та мотивації учасників:

інтерв'ювання всіх учасників навчально-виховного процесу в школі;

- нарада-тренінг з адміністративними працівниками;
- письмові роботи в 8–11 класах;
- виконання учнями 5–7 класів малюнків з екологічної тематики;

– педрада з інтерактивними вправами спільно з представниками учнівського колективу та батьківській громадськості;

– тренінги для вчителів та ліцейської ради у групах за участі адміністрації;

– постійне розміщення ініціативною групою інформації на стенді «Жити й навчатися екологічно» чи «Життя в стилі "ЕКО"»; письмові та відеоінтерв'ю чи анкетування;

– дебати учнів: «Зелений клас» – для вчителів, окремо для учнів;

– класні години – тренінги учнів;

– батьківські збори;

– засідання секції класних керівників з інтерактивними вправами;

– круглий стіл учнів і вчителів;

– випуски газет (обговорення в пресі закладу), інтерв'ю.

З цією метою на спеціальному навчально-інструктивному семінарі з командами навчальних закладів проводиться навчання їх необхідним тренінговим вправам, надання необхідних рекомендацій щодо роботи з колективами та планування роботи.

**2 Етап самооцінювання навчального закладу.** Для початку визначимося з поняттями. Говорячи про оцінювання відповідності екологічним критеріям, пропонується зосередитися на оцінюванні цього виміру діяльності школи. Оцінювання в даному розділі розуміється як процес зіставлення способів діяльності, результатів навчання з вимогами екологічних



критеріїв, що містяться в стандарті «Зелений клас». Отже, головне питання в тому, як перевірити відповідність діяльності в тому чи іншому закладі освіти на відповідність вимогам стандарту. Для цього, як і для будь-якого процесу оцінювання, потрібні певні методи оцінювання. Пропоновані стандартом структура і показники можуть бути використані для того, щоб з'ясувати для себе, якими є її досягнення, та виявити сфери, яким потрібно приділити увагу. На основі цих показників розробляються запитання, що висвітлюють різні сторони життя закладу та з якими необхідно буде звертатися з метою збору даних. Відповіді на ці запитання можна одержати, використовуючи спеціальні інструменти оцінювання: спостереження, анкети, інтерв'ю, аналіз документації тощо.

Розробляючи процес оцінювання й вибираючи його компоненти – зміст, методи, вид даних, джерела інформації – бажано знайти відповіді на такі організаційні запитання:

- яку інформацію потрібно зібрати;
- якої сфери діяльності стосується конкретний показник і де шукати інформацію про нього;
- які документи містять необхідну інформацію;
- які люди – учасники навчально-виховного процесу – можуть надати необхідну інформацію;
- як саме повинна збиратись інформація.

Стандарт рекомендує зосередити увагу на трьох сферах діяльності закладу освіти:

- екологічна політика;
- інтеграція екологічної складової до навчально-виховного або навчального плану;
- поліпшення наступних аспектів діяльності: енергоефективність, споживання води, збереження тепла, поводження з відходами, використання засобів побутової хімії, закупівлі.

У кожному з цих аспектів визначені показники, що презентують окремі сфери життєдіяльності навчального закладу. Їх характеристики є засобом порівняння того, що є з тим, що

повинна бути. Показники є стандартом, до якого рекомендується наближатись школі в її розвитку.

Самооцінювання зазвичай проводить спеціально створена команда навчального закладу з оцінювання та планування. Звісно, можна покласти цю задачу на адміністрацію, але, оскільки процес самооцінювання одночасно є процесом інформування учасників навчально-виховного процесу про екологічні критерії та їхні прояви, бажано, щоб участь і співпрацю проявив увесь колектив навчального закладу. Більшість завдань з оцінювання може бути доручена відібраній групі представників учасників навчально-виховного процесу, яка повинна працювати як команда впродовж усього процесу самооцінювання. До цієї команди необхідно залучати різні верстви шкільної чи університетської громади. Вона може складатися з 7–9 осіб.

Досліджуючи наскільки заклад відповідає екологічним критеріям, команда повинна використовувати різноманітні інструменти й способи. Вибрати ці методи та інструменти потрібно відповідно до умінь і навичок оцінювання, які є у команди, можливостей професійного розвитку її членів, експертної підтримки, наявних ресурсів і часу. Якщо оцінювання відповідності екологічним критеріям робить команда з вчителів та учнів, що вперше виконує таку роботу, вони можуть скористатися такими інструментами: аналіз документів, спостереження, анкетування, анкета зі шкалою самооцінювання, інтерв'ю, групове інтерв'ю з фокус-групою, опитування тощо.

**3 Етап «коригувальні дії» на шляху досягнення вимог стандарту** **Забезпечення життєдіяльності навчального закладу** відповідн з екологічними критеріями, як тривалий процес, не завершується лише оцінюванням того, «де ми є зараз». Виявлені у процесі самооцінювання сфери шкільного життя, що потребують покращання, є підставою до планування змін. Саме послідовних і поступових змін, а не досягнення ідеалу й одразу. Важливим є не лише кінцевий результат діяльності колективу навчального закладу і кожної особистості в ньому (тобто складений план розвитку), а й процес підготовки цього плану, до якого потрібно залучати всіх учасників навчально-виховного

процесу. Підведення підсумків самооцінювання навчального закладу показує той перелік досягнень і проблем, що існують у навчальному закладі. Їх інтерпретація відбувається на основі таблиці SWOT-аналізу, що складається з 4 елементів: сильні сторони, слабкі сторони, можливості й загрози. Виділення слабких сторін у діяльності навчального закладу й є основою для планування подальшого розвитку. Далі відбувається обговорення виявлених проблемних зон за участі всього колективу. На цій основі визначається, з якою проблемою (проблемами) буде працювати навчальний заклад у найближчий час. Наступний крок із планування може здійснюватись усім колективом або спеціальною групою планування. У будь-якому разі ті, хто планують, повинні відтворити алгоритм стратегічного планування розвитку. Спочатку визначається мета й завдання подальшої діяльності. Наступним етапом роботи є формулювання очікуваних результатів виконання кожного завдання, показників і джерел контролю за їх виконанням. Для кожного із завдань плану ми повинні записати не менше 1–2 ясних результатів, що відповідають «SMART»-критеріям. Чітке формулювання результатів діяльності дозволяє достатньо легко спланувати необхідні для їх досягнення заходи. На цьому етапі бажано визначити, скориставшись «SMART»-критеріями, результати, які очікуємо від кожного заходу. Для переліку заходів потрібно також продумати наявні й потрібні для здійснення заходів ресурси. Наприкінці бажано надати план для оцінювання спеціальним експертам, які оцінюють його реальність та ефективність. Етапи стратегічного планування розвитку навчального закладу.

#### **4 Етап стратегічного планування розвитку навчального закладу**

Алгоритм планування:

*Етап 1 Визначення проблеми та її оцінювання.* Перевірте визначену вами проблему за запитаннями:

1 Як проявляється ця проблема у діяльності вашого навчального закладу?

2 Кого стосується ця проблема у вашому колективі?

3 Хто безпосередньо зацікавлений у розв'язанні проблеми і чому? Якими є цільові групи, на які спрямовано діяльність?

4 Чи принесе її вирішення конкретний позитивний результат?

5 Що або хто саме може стати на заваді вирішення проблеми?

6 Якими будуть наслідки для вашого навчального закладу, якщо проблема залишиться невирішеною?

7 Чи є її розв'язання посилюючим для вас?

*Етап 2 Визначення логіки змін:*

а) постановка загальної мети проекту, що вирішує цю проблему. Мета – на що спрямовано діяльність, чому саме вона сприятиме. Зверніть увагу! Інколи діяльність не вирішує проблему повністю, але сприяє її розв'язанню;

б) постановка завдань. Завдання – це конкретні напрямки цієї діяльності. Бажано планувати не більше ніж одного-трьох завдань;

в) визначення очікуваних результатів виконання завдань. Результати – повинні бути досягнені; що дасть нам реалізація кожного з завдань; чи працює досягнення кожного результату на досягнення загальної мети і як. Завдання передбачають досягнення результатів, що повинні бути:

- Specific – конкретними;
- Measurable – вимірюваними;
- Achievement – досяжними;
- Relevant – відповідними актуальній ситуації;
- Time-bound – вирішуваними за певний проміжок часу.

Зверніть увагу! Виконання кожного із завдань повинно передбачати від 1 до 3 конкретних результатів;

г) визначення потрібних для досягнення результатів заходів за проектом. Заходи – те, що потрібно конкретно зробити, щоб досягти кожного з результатів;

г) визначення очікуваних результатів для кожного заходу (від 1 до 3 результатів). Заходи також передбачають досягнення результатів, що повинні бути:

- Specific – конкретними;

- Measurable – вимірюваними;
- Achievement – досяжними;
- Relevant – відповідними актуальній ситуації;
- Time-bound – вирішуваними за певний проміжок часу.

Плануючи заходи, кожного разу запитуйте себе: Навіщо ми будемо це робити? Чи будуть результати заходу працювати на мету?

## **5 Етапи оцінювання відповідності незалежною третьою стороною**

Оцінювання незалежною третьою стороною, тобто сертифікація здійснюється акредитованим органом сертифікації, що керує системою сертифікації згідно ДСТУ ISO 14024. Сертифікація необхідна для підтвердження відповідності вимогам СОУ ОЕМ 08.002.37.078 Освітні послуги («Зелений клас»). Екологічні критерії і є загальноприйнятою практикою як на національному, так і міжнародному рівнях. Процес оцінювання передбачатиме документальний аудит та аудит на місці згідно узгодженого плану між заявником та органом сертифікації.

У результаті успішного проходження екологічної сертифікації заклад отримує:

1 Екологічний сертифікат міжнародного зразка.

2 Право застосування знаку екологічного маркування.

3 Право застосування екологічних тверджень, що свідчать про загальну екологічну перевагу закладу. Такі твердження визначаються в кожному випадку окремо із врахуванням показників екологічної результативності закладу. Екологічне маркування є поєднанням знака екологічного маркування разом з екологічними твердженнями. Екологічно сертифікований заклад отримує право застосовувати екологічне маркування на правах спеціальної ліцензійної угоди, що укладається між ним та закладом освіти. Сертифікований заклад освіти повинна право розміщувати екологічне маркування на друкованих матеріалах: рекламних буклетах, проспектах, інформаційних плакатах, брошурах, папері для листів, іншій друкованій продукції, на якій зазначений логотип (назва) організації.

## Питання для самоконтролю

- 1 Основні екологічні аспекти, пов'язані з діяльністю освітніх закладів.
- 2 Чому навчальні заклади повинні бути екологічними?
- 3 Методика та показники екологічної ефективності організацій.
- 4 Екологічна сертифікація згідно ДСТУ ISO 14024 та екологічні критерії.
- 5 Екологічні критерії та «зелені закупівлі».
- 6 Вимоги стандарту «Зелений клас».
- 7 Інструменти упровадження стандарту «Зелений клас».
- 8 Етап інформування та мотивації щодо впровадження.
- 9 Етап самооцінювання навчального закладу.
- 10 Етап «коригувальні дії» на шляху досягнення вимог стандарту.
- 11 Етапи стратегічного планування розвитку навчального закладу.
- 12 Етап оцінювання відповідності незалежною третьою стороною.

## Тема 14 Стандарт «Зелений офіс»

14.1 Переваги виконання вимог стандарту «Зелений офіс» та екологічної сертифікації.

14.2 Вимоги стандарту «Зелений офіс».

14.3 Етапи проходження процедури сертифікації.

14.4 Застосування результатів екологічної сертифікації та знака екологічного маркування.

### 14.1 Переваги виконання вимог стандарту «Зелений офіс» та екологічної сертифікації

**Зелений офіс** – це платформа сталого розвитку, яка надає можливість студентам і працівникам впроваджувати принципи стійкості у навчальні програми, дослідження, діяльність, суспільство та органи управління.

Ініціативи студентів зі сталого розвитку часто стають обмеженими через відсутність фінансування та доступності відповідних організацій. Індивідуальні ініціативи часто прагнуть залучити студентів і мобілізувати багатьох людей для забезпечення стійкості.

Таблиця 14.1 – Порівняння моделі Зеленого офісу та інших ініціатив сталого розвитку

	<b>Модель Зеленого офісу</b>	<b>Ініціатива під керівництвом студентів</b>	<b>Ініціатива під керівництвом персоналу</b>
Студентське лідерство	+	+	
Лідерство персоналу	+		+
Підтримка відповідних органів	+		+

На відміну від традиційних ініціатив сталого розвитку, Зелений офіс надає можливість студентам керувати стійкістю, у тісній співпраці з персоналом, а також отримувати фінансування, мандати та офісні приміщення від керівництва університету.

Зелений офіс дозволяє університету:

- **законність**: структурно впровадити принципи стійкості у вашій організації і зробити їх одним з головних пріоритетів;
- **співпраця**: зміцнити синергію між ініціативами для започаткування нових спільних проєктів;
- **видимість**: створити головний пункт контакту з питань сталого розвитку і покращте видимість своїх зусиль;
- **розширення прав і можливостей**: надихнути та дозволити більшій кількості студентів і персоналу долучитися до низових ініціатив для забезпечення сталого розвитку;
- **потужність**: мобілізувати фінансування та створить робочі місця для студентів і персоналу для роботи над проєктами сталого розвитку.

З часом з'явилися три способи організації Зеленого офісу.

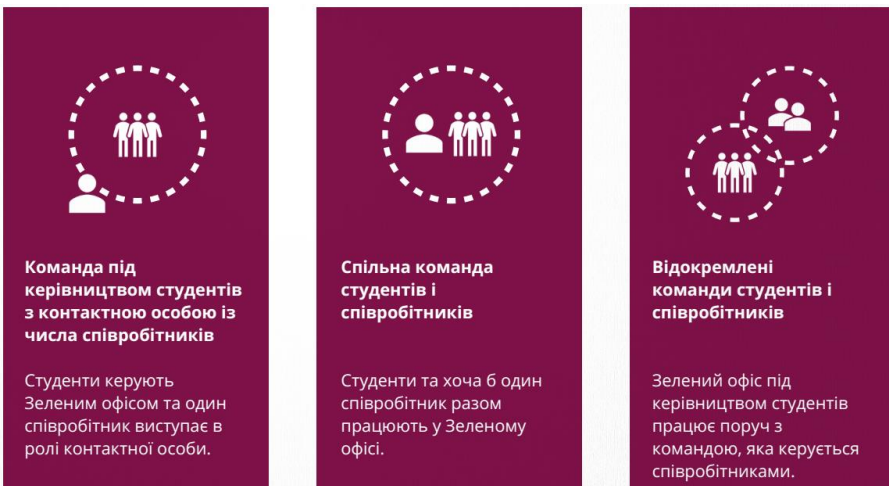


Рисунок 14.1 – Моделі організації Зеленого офісу



Виконання вимог стандарту «Зелений офіс» забезпечує для організації:

1 Зменшення негативного впливу на довкілля.

2 Раціональне використання ресурсів.

3 Створення оптимально комфортного та здорового робочого середовища для працівників.

4 Заощадження коштів за рахунок зниження витрат на ресурси та лікарняні працівників.

5 Підвищення ефективності роботи працівників.

Завдяки екологічній сертифікації організація одержує можливість:

1 підтвердити свою соціальну та екологічну відповідальність;

2 розвивати нові напрямки в маркетинговій стратегії та підвищувати рівень конкурентоспроможності;

3 підтвердити додаткові екологічні кваліфікаційні вимоги для участі в державних та громадських закупівлях;

4 підвищити інвестиційну привабливість організації.

## **14.2 Вимоги стандарту «Зелений офіс»**

Екологічна сертифікація відбувається за такими категоріями:

1 Екологічний менеджмент.

2 Енергоефективність.

3 Споживання води.

4 Збереження тепла.

5 Поводження з відходами.

6 Автотранспортні засоби.

7 Товари, вироби та послуги, що закуповуються.

8 Інформування.

До кожної категорії визначені вимоги: обов'язкові й додаткові. Для одержання права використовувати знак екологічного маркування необхідно, щоб виконувалися одночасно такі умови: (1) всі обов'язкові вимоги за всіма

категоріями; (2) не менше ніж однієї додаткової вимоги з категорії.

Якщо організація сертифікована за системами стандартів ДСТУ ISO 14001, ISO 14001 або EMAS, то достатня наявність сертифіката й вибіркова перевірка виконання двох вимог, обраних на розсуд аудитора. Всі документи, пов'язані із процедурою проходження екологічної сертифікації (звіти, плани й звіти з навчання персоналу, споживання ресурсів тощо) повинні бути вчасно та правильно складені, зберігатися у відповідальній особи та пред'являтися на вимогу експерта органу з екологічного маркування.

Розглянемо обов'язкові вимоги для кожної категорії.

### **1 Екологічний менеджмент**

*Обов'язкові вимоги:*

1 Додержання вимог чинного природоохоронного законодавства та національних стандартів, що регламентують діяльність.

2 Наявність задекларованої екологічної політики.

3 Виявлені й оцінені екологічні аспекти.

4 Наявність упровадженої системи обліку екологічних показників діяльності організації.

5 Наявність плану заходів, спрямованих на покращання екологічних характеристик.

6 Призначення відповідальних осіб за екологічні аспекти діяльності організації: додержання законодавства, проходження сертифікації й інспекційного контролю, маркетинг і PR, пов'язані з екологічним маркуванням персоналу, закупівлі, поводження з відходами, експлуатація посудомийних машин, холодильного устаткування, систем вентиляції.

7 Опис (схема) організаційної структури організації Екологічна політика повинна бути доведена до відома всіх осіб, що працюють в організації, бути доступною для ознайомлення громадськості й охоплювати питання споживання ресурсів, поводження з відходами, проведення закупівель. Екологічна політика повинна системно переглядатися і аналізуватися. До обов'язкових екологічних показників діяльності організації,

щодо яких повинен вестися облік, відносяться показники споживання енергетичних ресурсів, води та утворення відходів за таким зразком:

- витрати енергії – щомісяця (якщо використовуються відновлювані джерела енергії, необхідно визначати обсяги та вести облік споживання таких енергетичних ресурсів із зазначенням відсотку обсягів споживання енергії, яка відноситься до відновлюваних джерел, від загального обсягу споживання);

- витрати води – щомісяця;

- утворення відходів – щокварталу (із зазначенням відсотку від загального обсягу ТПВ, що здається на перероблення як вторинна сировина).

План заходів, спрямованих на покращання екологічних характеристик повинен містити:

- не менше ніж двох заходів з чітко визначеними показниками результативності, метою їх впровадження, терміном виконання і відповідальною особою;

- заходи, спрямовані на визначення обсягів та облік споживання ресурсів, із терміном їх виконання і відповідальною особою;

- інформаційні заходи, із зазначенням цільової групи, періодів (термінів) упровадження й відповідальної особи;

- план проведення навчань персоналу із зазначенням теми, дати проведення, цільової групи, часу, місця проведення, відповідального за організацію та тренера (консультанта, експерта тощо).

План заходів повинен переглядатися під час зміни організаційної структури організації або під час постановки нових завдань та аналізуватися.

## **2 Енергофактивність**

*Обов'язкові вимоги:*

1 Оснащення енергозбережними лампами не менше ніж 40 відсотків джерел освітлення в приміщеннях, які використовує організація.

2 Наявність спеціально обладнаного місця зберігання відпрацьованих флуоресцентних ламп (у разі їх використання).

3 Не менше ніж 10 відсотків джерел освітлення повинні бути світлодіодними або подібними їм. Як подібні до світлодіодних джерел можуть розглядатися будь-які інші види джерел світла, що не містять ртуті, енергозбережні, що повинні великий термін експлуатації.

4 Відповідність не менше ніж 50 відсотків електрообладнання класу енергозбереження «А», «А+».

5 Вимикання освітлення та електрообладнання у неробочий час, за винятком систем, що повинні працювати цілодобово (наприклад, сигналізація).

6 Для опалення не повинні використовуватися електричні нагрівальні прилади.

### **3 Споживання води**

*Обов'язкові вимоги:*

1 Справність усіх кранів, змішувачів для води, унітазів і не допускання протікання води.

2 Змішувачі для умивальників із максимальною витратою води 6–8 л/хв та однією ручкою (важільний змішувач), термостатом або сенсорним управлінням.

3 Новопридбані крани – поворотного типу, а не натискного.

4 На кранах повинні бути встановлені водозберережні насадки.

5 Унітази, забезпечені функцією половинного змиву, використовують максимум 6 літрів води за 1 змивання.

### **4 Збереження тепла**

*Обов'язкові вимоги:*

1 Налагодженість системи теплоізоляції (застосування ізоляційних матеріалів, встановлення багатокамерних склопакетів тощо).

2 Поверхні тепло- та холодообмінників вентиляційної системи повинні утримуватися в чистоті.

## **5 Поводження з відходами**

*Обов'язкові вимоги:*

1 Упроваджена електронна система документообігу з метою зменшення документообігу на паперових носіях.

2 Тверді відходи, для яких в Україні існує технологія утилізації, окрім небезпечних, повинні роздільно збиратися, належно зберігатися та здаватися як вторинна сировина. Вимога стосується щонайменше одного виду ТПВ, наприклад, паперових відходів.

3 Небезпечні відходи, що утворюються внаслідок діяльності організації (відпрацьовані чи непридатні для подальшого використання батарейки, флуоресцентні та енергозберіжні лампи, електронне обладнання, відходи від експлуатації автотранспорту тощо) повинні передаватися на утилізацію або знешкодження спеціалізованим організаціям у порядку встановленому чинним законодавством. Сортування небезпечних відходів є обов'язковим.

## **6 Автотранспортні засоби**

*Обов'язкові вимоги:*

1 Забезпечення проходження технічного обслуговування власних автотранспортних засобів у спеціалізованих сервісних центрах не менше ніж 1 разу на 1 рік та/або кожні 10 000 км.

2 Невикористання транспортних засобів, якщо викиди від їх двигунів перевищують встановлені екологічні норми.

## **7 Товари, вироби та послуги, що закуповуються**

*Обов'язкові вимоги:*

1 Енергозберіжні лампи: з одним гніздом повинні мати гарантійний термін служби не менше ніж 10 000 годин; із двома гніздами повинні мати гарантійний термін служби не менше ніж 20 000 годин; або є екологічно сертифікованим та маркованим за програмою екологічного маркування I типу.

2 Папір для друку (копіювання), паперові рушники, туалетний папір. Папір, який використовується організацією для друку (копіювання) документів і на санітарно-гігієнічні потреби, та паперові вироби містить не менше ніж 50 відсотків

переробленого паперу або є екологічно сертифікованим та маркованим за програмою екологічного маркування I типу.

3 Картриджі для принтера. Порожні картриджі для принтера заправляються для повторного використання або збираються та передаються спеціалізованим організаціям для повторного використання чи перероблення.

4 ПК та офісна техніка. Не менше ніж 30 відсотків офісної техніки (ПК, принтери, факси, копіювальні апарати тощо) використовують функцію енергозбережного режиму та відповідають класу енергоефективності «А», «А+».

5 Канцтовари та інші малоцінні товари. Невикористання одноразових канцтоварів та інших малоцінних товарів (ручки, тарілки, чашки й столові прибори, пакети тощо), якщо є продукція цієї категорії багаторазового використання. Виняток: ця вимога не стосується упаковки продукції, яка закуповується організацією, та у разі непередбачених обставин, наприклад, якщо необхідно одночасно забезпечити харчуванням велику кількість людей.

6 Офісні меблі. Меблі повинні бути з сертифікованої деревини. Надання переваги меблям з цілої дошки або лози та уникнення від придбання меблів, вироблених із ДСП та інших пресованих плит, а також із тропічних сортів дерев, металу та пластику. Максимальна кількість елементів конструкції виробу повинна підлягати повторному використанню, та повинна бути можливість заміни та перероблення обшивального матеріалу й деталей.

## **8 Інформаційна політика**

*Обов'язкові вимоги:*

1. Інформування працівників організації.

1.1 Інформованість персоналу організації про екологічні аспекти та характеристики організації, зміст знака екологічного маркування.

1.2 Весь персонал повинен бути ознайомлений з екологічною політикою та виконанням екологічного плану заходів, спрямованих на покращання екологічних характеристик організації та послуг, що пропонуються.

1.3 Системне інформування персоналу про можливі впливи їх роботи на рівень споживання ресурсів (енергетичних, водних, інших природних і матеріальних), стан робочої зони та довкілля у цілому й про екологічні переваги організації шляхом проведення тренінгів чи навчань із загальних екологічних питань.

2 Інформування споживачів (клієнтів).

2.1 Надання споживачам (клієнтам) інформації про:

- екологічні переваги цієї організації, екологічну сертифікацію та значення знаку екологічного маркування I типу;
- про заходи, спрямовані на раціональне використання природних і матеріальних ресурсів і збереження навколишнього природного середовища.

Така інформація може бути надана у будь-який доступний спосіб. Наприклад, шляхом розміщення на сайті, поширена через засоби масової інформації, зазначена в інформаційних добірках і друкованих матеріалах. Інформаційні матеріали про екологічну сертифікацію повинні бути помітні та доступні.

3 Інформування партнерів, субпідрядників і постачальників.

3.. Інформування партнерів, субпідрядників і постачальників про:

- екологічні переваги даної організації, екологічну сертифікацію та значення знака екологічного маркування I типу;
- встановлені кваліфікаційні екологічні вимоги для закупівлі товарів, виробів і послуг.

Така інформація може бути наведена в тендерній (конкурсній) документації чи кваліфікаційних екологічних вимогах для визначення підрядної організації або постачальника, розміщена на сайті, поширена через засоби масової інформації.

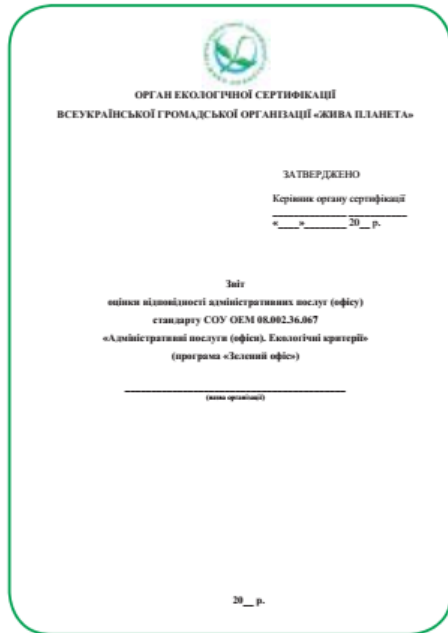
### 14.3 Етапи проходження процедури сертифікації

Таблиця 14.2 – Процедура проходження сертифікації за програмою «Зелений офіс»

<b>Етап</b>	<b>Виконання</b>
1 Подання заявки на сертифікацію за програмою «Зелений офіс»	Заповнення і подання організацією заявки на сертифікацію за програмою «Зелений офіс». Подача заявки на сертифікацію не несе за собою фінансових зобов'язань між організацією заявником та органом сертифікації. Питання укладання договірних відносин на проведення робіт з екологічної сертифікації розглядається між сторонами після попереднього аналізу заявки та узгодження програми аудиту
2 Попередній аналіз заявки та визначення вартості сертифікації	Проведення попереднього аналізу заявки. Надання заявникові програми аудиту та договірної документації з розрахунками кошторисної вартості екологічної сертифікації
3 Оцінювання відповідності	Проведення документального аудиту та аудиту на місці та оцінювання відповідності вимогам стандарту СОУ ОЕМ.08.036.67. Документування результатів оцінювання відповідності
4 Підтвердження відповідності та укладання угоди на право застосування знака екологічного маркування	Оформлення та видача сертифікату Укладання угоди на право застосування знака екологічного маркування
5 Підтвердження вимог щодо застосування знаку екологічного маркування	Проходження щорічного технічного нагляду



## 14.4 Застосування результатів екологічної сертифікації та знака екологічного маркування



1. Звіт оцінювання відповідності
  2. Сертифікат відповідності
  3. Знак відповідності
- Рисунок 14.2 – Результат успішного проходження екологічної сертифікації організацією

Важливо використовувати всі три складові – в публічних звітах, рекламі, PR. Знак екологічного маркування організація повинна право розміщувати на друкованих матеріалах: рекламних буклетах, проспектах, інформаційних плакатах, брошурах, папері для листів, іншій друкованій продукції, на якій зазначений логотип (назва) організації, а також на спеціальних дошках і прапорі, що закріплюються на будівлі офісу, маркувати ним спецодяг персоналу. Для того щоб надати можливість дізнатися більше ніж інформації про значення знака радимо застосовувати такий варіант логотипу, за умов що його текстова частина не буде надрукована шрифтом не менше ніж 2 мм.

### **Питання для самоконтролю**

- 1 Що таке «екологічне маркування»?
- 2 Для чого необхідно сертифікуватися?
- 3 Переваги виконання вимог стандарту «Зелений офіс» та екологічної сертифікації.
- 4 Етапи проходження процедури сертифікації.
- 5 Застосування результатів екологічної сертифікації та знака екологічного маркування.
- 6 Вимоги стандарту «Зелений офіс».
- 7 Наведіть приклади інформаційних плакатів, табличок, наліпок.

## Тема 15 SWOT-аналіз підприємств певних галузей промисловості

15.1 SWOT-аналіз підприємств вуглевидобувної галузі.

15.2 Стратегічний аналіз хімічної промисловості України.

### 15.1 SWOT-аналіз підприємств вуглевидобувної галузі

Розвиток вуглевидобувної галузі на державному рівні значно залежить від політичних факторів.

Таблиця 15.1 – Матриця SWOT-аналізу вуглевидобувного підприємства

<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>
<ul style="list-style-type: none"><li>– державна підтримка галузі;</li><li>– кваліфікований персонал;</li><li>– наявність матеріально-технічної бази та інфраструктури;</li><li>– потужна ресурсна база;</li><li>– наявність державного замовлення ;</li><li>– наявність налагоджених комерційних зв'язків з контрагентами;</li><li>– налагоджені канали збуту, зокрема прямі канали збуту;</li><li>– високий рівень організації менеджменту на підприємстві</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– нестабільний фінансовий стан;</li><li>– нестача власних оборотних коштів;</li><li>– деформація механізму розширеного відтворення;</li><li>– моральна зношеність технологічного устаткування, застосовуваного у виробництві;</li><li>– фізична зношеність технологічного устаткування, застосовуваного у виробництві;</li><li>– ресурсо- та енергоємність виробничого процесу;</li><li>– неповне використання наявних потужностей;</li><li>– наявність бартерних операцій;</li><li>– висока собівартість продукції;</li><li>– слабкий маркетинг;</li><li>– підвищення централізації управління;</li><li>– слабка самостійність підрозділів</li></ul>

Кінець табл. 15.1

<i><b>Можливості</b></i>	<i><b>Загрози</b></i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– ситуація на ринку (підвищення попиту в зв'язку з подорожчанням нафти);</li> <li>– вугільна промисловість перебуває на стадії реформування;</li> <li>– незначна кількість конкурентів на цільовому сегменті ринку;</li> <li>– можливість розширення експорту продукції, низька межа ризику (збуту);</li> <li>– перспектива інвестицій;</li> <li>– наявність ресурсної бази;</li> <li>– розвинена економічна інфраструктура регіону;</li> <li>– можливість зростання потужностей і прибутку;</li> <li>– поліпшення якості продукту (зниження рівня зольності)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– орієнтація споживачів на внутрішньому ринку на якісні характеристики за відносно стабільного рівня цін;</li> <li>– наявність конкурентів на зовнішньому ринку, які займають досить стійке становище;</li> <li>– нестабільне правове поле держави;</li> <li>– виникнення товарів-субститутів</li> </ul>

Склавши одержані оцінювання, можна визначити загальну значущість сильних і слабких сторін, загроз і можливостей зовнішнього середовища, які наведені в таблиці 15.2. Такий аналіз дозволяє, виходячи зі стану зовнішнього середовища, визначити, наскільки істотні сильні сторони та незначні слабкі, а також наскільки важливі загрози та можливості. Після визначення кількісних характеристик необхідно сформулювати виниклі проблеми для кожної комбінації сильних і слабких сторін із загрозами і можливостями. Отже, одержуємо проблемне поле підприємства.

Таблиця 15.2 – Кількісне оцінювання сильних і слабких сторін, загроз і можливостей зовнішнього середовища

<i><b>Сильні сторони</b></i>		<i><b>Слабкі сторони</b></i>	
Державна підтримка галузі	33	Нестабільний фінансовий стан	44
Кваліфікований персонал	38	Нестача власних оборотних коштів	47
Наявність матеріально-технічної бази та інфраструктури	48	Деформація механізму розширеного відтворення	49
Потужна ресурсна база	61	Моральна зношеність технологічного устаткування, застосовуваного у виробництві	56
Наявність державного замовлення	49	Фізична зношеність технологічного устаткування	54
Наявність налагоджених комерційних зв'язків із контрагентами	44	Ресурсо- і енергоємність виробничого процесу	48
Налагоджені канали збуту, зокрема прямі канали збуту	37	Неповне використання наявних потужностей	56
Високий рівень організації менеджменту на підприємстві	28	Наявність бартерних операцій	29
Висока собівартість продукції	37		
Слабкий маркетинг	30		
Підвищення централізації управління	37		
Слабка самостійність підрозділів	41		

Кінець табл. 15.2

<i>Загрози</i>		<i>Можливості</i>	
Орієнтація споживачів на внутрішньому ринку на якісні характеристики за відносно стабільного рівня цін	74	Ситуація на ринку (підвищення попиту в зв'язку з подорожчанням нафти)	61
Наявність конкурентів на зовнішньому ринку, що займають досить стійке становище	68	Вугільна промисловість перебуває на стадії реформування	53
Нестабільне правове поле держави	52	Незначна кількість конкурентів на цільовому сегменті ринку	48
Виникнення товарів-субститутів	64	Можливість розширення експорту продукції	61
Низький ступінь ризику (збуту)	68		
Перспектива інвестицій	74		
Наявність ресурсної бази	61		
Розвинена економічна інфраструктура регіону	68		
Можливість зростання потужностей і прибутку	61		
Поліпшення якості продукту (зниження рівня зольності)	53		

Сформульовані в такий спосіб проблеми можуть бути кількісно оцінені з використанням експертних оцінок сильних і слабких сторін, загроз і можливостей. Кількісне оцінювання проблеми складається як сума експертних оцінок комбінацій сильних і слабких сторін із загрозами і можливостями, що перекриваються даною проблемою (табл. 15.3).

Таблиця 15.3 – Кількісне оцінювання проблем підприємства

<b>Проблема</b>	<b>Оцінювання</b>
1 Збільшення відрахувань до фонду розвитку (накопичення), створення галузевого інноваційного фонду, залучення передових технологій видобутку та адаптація їх до місцевих умов виробництва	(208)
2 Збільшення обсягів та якості продукції	(109)
3 Оновлення виробничого потенціалу та впровадження новітніх технологій	(90)
4 Розширення клієнтської бази	(88)
5 Впровадження методики корпоративного управління	(78)
6 Акумуляція коштів населення шляхом акціонування	(58)
7 Впровадження системи пільг і знижок	(49)
8 Швидке освоєння нових технологій, підвищення якості праці	(38)
9 Залучення субсидій	(33)
10 Одержання податкових пільг, пільгових кредитів	(33)
11 Підвищення якості роботи маркетингової служби та кваліфікації персоналу	(30)
12 Посилення контролю на всіх стадіях виробничого і збутового процесу	(28)
13 Зменшення кількості бартерних операцій	10

SWOT-аналіз можливо провести впродовж будь-якого реально існуючого часу: від 1–2 годин до кількох днів. Якщо у першому випадку висновки доводиться робити на основі експрес-опитування, то за умови наявності 2–5 днів є можливість завчасно вивчити документи, провести необхідні інтерв'ю, розробити модель ситуації і детально обговорити проблеми із зацікавленими особами. На підставі проведеного аналізу можна виділити ряд першочергових проблем, які мають бути вирішені для побудови ефективної стратегії розвитку підприємства в ринкових умовах.

Отже, згідно з таблицею 15.3 основним стримувальним фактором розвитку є стан основних виробничих фондів, що проявляється через підвищену потребу в розширенні й наповненні фонду накопичення. Наступною проблемою є збільшення видобутку вугілля, вона є похідною від першої проблеми і передбачає наявність значного потенціалу як ресурсного, так і виробничого, – оскільки наявний фонд використовується лише на 30–50 %, водночас вирішення цієї проблеми є запорукою зростання прибутковості та покращання фінансового стану підприємства. Проблема переходу до корпоративного управління посідає 5 місце в результатах аналізу, проте це не означає, що вона не є основною причиною вищезгаданих «слабких сторін» підприємства, усуненням якої можна значно розширити горизонт і перспективи діяльності підприємства.

## **15.2 Стратегічний аналіз хімічної промисловості України**

Для більш детального дослідження факторів зовнішнього середовища галузі варто побудувати матрицю PEST-аналізу, за допомогою якої необхідно визначити методом експертних оцінок, який із факторів зовнішнього середовища найбільше впливає на розвиток хімічної промисловості України. Аналіз сучасного стану факторів зовнішнього середовища дозволить побачити, який із факторів зовнішнього середовища найбільше впливає на розвиток хімічної промисловості України. Якісні оцінювання сформовані менеджерами підприємств хімічної промисловості. Експертним шляхом для кожного фактора встановлюємо вагу та бал. Вага фактора відображає його значущість у групі (за умови, що вплив усіх факторів однієї групи становить «1»). Бал фактора встановлюється за шкалою від 1 до 7 і відображає ступінь урахування цього фактора в діяльності підприємства (1 – фактор не враховується; 7 – вплив фактора максимально враховується під час розроблення стратегії підприємства).



Після формування груп факторів, які впливають на макросередовище галузі, та розрахунку оцінювання для кожної групи факторів, можна зробити висновок про різне значення показників та відповідно різний вплив груп на галузь у цілому.

Чотири групи факторів впливу зовнішнього середовища було сформовано політичними, економічними, соціально-демографічними та техніко-технологічними факторами. Найменшу оцінювання – 3,95 – одержали політичні фактори. На другому місці соціально-демографічні фактори, що визначаються необхідністю користування продуктами та зниженням купівельної спроможності населення та іншими не менш важливими факторами для галузі. Виробнича діяльність хімічної галузі має переважно сезонний характер. Найбільш вагомою групою факторів, що впливають на макросередовище галузі, стали економічні фактори з оцінкою 4,77. Питому вагу з цих факторів займають конкуренція на ринку і в галузі, попит та пропозиція, ціни на енергоносії, вони є найбільш значущими в групі. Дещо меншу оцінку одержала група техніко-технологічних факторів, дуже важливих, особливо в сучасному становищі галузі та її технічному оснащенні.

Класичний SWOT-аналіз передбачає визначення сильних і слабких сторін у діяльності фірми, потенційних зовнішніх загроз і сприятливих можливостей і їх оцінювання щодо стратегічно важливих конкурентів. У цілому проведення SWOT-аналізу зводиться до складання «матриці SWOT-аналізу». Аналіз сучасного стану хімічної промисловості дозволить побачити її сильні та слабкі сторони, завдяки чому стає можливим своєчасне реагування на зміни кон'юнктури ринку та підвищення конкурентоспроможності вітчизняних товаровиробників. Для вирішення цього завдання необхідно побудувати матрицю SWOT-аналізу (табл. 15.4).

Перший крок SWOT-аналізу – оцінювання власних сил організації. Для оцінювання підприємства можна скористатися таким списком параметрів: організація, виробництво, фінанси, інновації, маркетинг.

Таблиця 15.4 – Матриця SWOT-аналізу хімічної промисловості України

<i><b>Сильні сторони</b></i>	<i><b>Слабкі сторони</b></i>
Велика частина підприємств – приватна власність	Зношеність виробничої бази
Близькість до найбільших родовищ мінералів	Висока частка витрат на підтримку основних фондів
Високоякісна кінцева продукція	Високі витрати на транспортування
Впевнене зростання хімічної промисловості	Високі витрати на підтримку інфраструктури
Великий комплекс хімічної промисловості	Кліматичні умови
Широкий асортимент товарів	Недостатній рівень інвестицій
Виробництво унікальної продукції	Екологічні проблеми виробництва
Тривала історія (марка)	Сировинна імпортозалежність
<i><b>Можливості</b></i>	<i><b>Загрози</b></i>
Провідні позиції виробництва добрив в Україні	Зростання тарифів на перевезення кінцевої продукції
Наявність хімічних факультетів у найбільших ВНЗ	Швидкий розвиток великих світових компаній-конкурентів
Фінансова підтримка сільськогосподарських товаровиробників	Валютні коливання через світову фінансову кризу
Збільшення глибини перероблення нафти та нафтопродуктів	Падіння попиту на продукцію від країн довгострокових партнерів
Митно-тарифні обмеження конкуруючого імпорту	Постійне підвищення цін на газ
Перспективний внутрішній ринок	Зростання цін на енергоносії

Другий крок SWOT-аналізу – оцінювання ринку. Цей етап дозволяє оцінити ситуацію поза підприємством і зрозуміти, які є можливості, а також яких загроз варто побоюватися (і відповідно заздалегідь до них підготуватися). За основу у ході оцінювання ринкових можливостей і загроз можна взяти такий список параметрів: фактори попиту, фактори конкуренції, фактори збуту, економічні фактори, політичні та правові чинники, науково-технічні фактори, соціально-демографічні фактори, соціально-культурні фактори, природні та екологічні чинники, міжнародні чинники.

Аналізуючи ці результати, можна зазначити, що наявна в цілому конкурентна по країні та регіону хімічна промисловість, основними перевагами якої є близькість до родовищ мінералів, висока частка приватного сектору як серед приватного підприємництва, так і серед найбільших підприємств, а також оброблення сировини до рівня кінцевого продукту. Існує необхідність зміцнюватися за цією позицією шляхом перегляду існуючих технологій оброблення та видобутку сировини, з метою здешевлення виробництва.

Щодо можливостей, можна зазначити, що провідні позиції з виробництва багатьох видів хімічної продукції в Україні характеризують цей регіон на рівні України як регіон із розвинутою хімічною промисловістю. Ця обставина є важливим фактором для залучення інвестицій у дану галузь. Участь регіону у таких проектах, як будівництво федеральних магістралей, автомобільних, залізничних відіграє позитивну роль для хімічної галузі.

Слабкі сторони – це сильна залежність провідних виробництв галузі від енергоносіїв, оскільки велику частину доданої вартості кінцевого продукту становлять ціни на газ і нафту; сильна віддаленість від основних ринків збуту проблемою є транспортування кінцевої продукції (судноплавний сезон починається пізньою весною і закінчується восени). Оптимальним буде крок зі створення розподіленої мережі каналів збуту і складів у безпосередній близькості від найважливіших транспортних шляхів.

Основною загрозою в хімічній промисловості України є зростання тарифів на енергоносії, а точніше на газ, який є основним видом палива в хімічній промисловості. Адже не варто забувати, що 60–70 % собівартості продукції хімічної галузі становлять витрати на газ. Тому результатом підвищення цін на газ буде підвищення цін і на саму хімічну продукцію, що призведе до різкого скорочення попиту на неї на світовому ринку. На тлі зростаючих цін на паливо більш конкурентоспроможними стають хімічні галузі тих держав, у яких вартість кінцевого продукту мінімальна.

Спираючись на проведений стратегічний аналіз розвитку хімічної промисловості України, можна зробити такі висновки: в діяльності виробників хімічної промисловості подовжують проявлятися реалії фінансово-економічної кризи та наслідки зниження внутрішнього та зовнішнього попиту на хімічну продукцію. Водночас варто зазначити, що глобалізація світових ринків та активізація хімічної промисловості країн Азії та Європи підвищують рівень конкуренції. У зв'язку з цим, на думку автора, національним виробникам необхідно підвищити конкурентоспроможність продукції, що випускається, і тим самим забезпечити конкурентоспроможність підприємства.

### **Питання для самоконтролю**

1 Назвіть можливі сильні та слабкі сторони підприємств вугледобувної галузі.

2 Яку інформацію можна одержати у результаті діагностування зовнішнього середовища підприємства?

3 Прокоментуйте наведену матрицю SWOT-аналізу хімічної промисловості України.

4 Яке стратегічне значення має інформація, наведена у матриці SWOT-аналізу?

## **Тема 16 Стратегічний аналіз екологізації галузей промисловості**

16.1 Стратегічний аналіз основних факторів макро- і мікросередовища аграрного виробництва.

16.2 Кількісне оцінювання проблем підприємства.

### **16.1 Стратегічний аналіз основних факторів макро- і мікросередовища аграрного виробництва**

Проведення стратегічного аналізу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища галузі аграрного виробництва за методами PEST- і SWOT-аналізу з метою оцінювання параметрів середовища на шляху до екологізації. Під час формування маркетингової стратегії екологізації аграрного виробництва необхідно провести аналіз основних проблем стану довкілля, ресурсів галузі, виявити труднощі аграрних підприємств на шляху до реалізації цієї стратегії. Під час формування та реалізації маркетингової стратегії екологізації аграрного виробництва необхідно постійно відслідковувати та враховувати зміни складу зовнішніх факторів та їх вплив на конкурентоспроможність продукції підприємств аграрного сектору економіки, а саме деталізувати їхню дію, чітко розділяти ринкові можливості та загрози. Взаємодія внутрішніх і зовнішніх факторів має специфічний характер для галузі аграрного виробництва і для підприємств галузі та майже завжди змінюється з часом. Тому під час вибору стратегічного напрямку діяльності необхідно оцінити всю сукупність внутрішніх і зовнішніх факторів за допомогою PEST- і SWOT-аналізу, що дозволяє дослідити й виявити основні труднощі та проблеми аграрних підприємств галузі на шляху до екологізації аграрного виробництва. З позиції екологічного маркетингу необхідно провести аналіз таких складників, як:

- ступінь здатності агровиробників вирішувати еколого-економічні проблеми;
- ступінь екологічності сировини, що використовується;

- ступінь екодеструктивного впливу на довкілля самого підприємства (виробничий процес);
- цільові установки керівництва, спрямовані на вирішення екологічних проблем;
- імідж підприємств із погляду споживачів і широкого кола громадськості.

PEST-аналіз передбачає стратегічний аналіз далекого оточення. Визначено, що сучасне маркетингове середовище є ще не зовсім сприятливим для ефективної реалізації маркетингової стратегії екологізації аграрного виробництва (його загальна оцінювання становить 80 балів). Серед найбільш проблемних факторів макросередовища можна виділити політико-правові, економічні та соціальні чинники. Це свідчить про значну політичну та економічну нестабільність у країні, а також про недостатнє розуміння населенням екологічної небезпеки, яке повинне змусити його переглянути своє ставлення до продуктів харчування. Сьогодні на регіональному та державному рівнях важливо створити такі економічні умови для суб'єктів господарювання, за яких вони будуть зацікавлені в екологічно спрямованому природокористуванні в агросфері, тобто прагнутимуть раціонально використовувати, зберігати та відновлювати природно-ресурсний потенціал регіону.

Також найпоширенішим методом оцінювання середовища є SWOT-аналіз – інструмент стратегічного аналізу, результати якого надалі можна використати для формулювання і вибору стратегій (рис. 16.1).

Не можна стверджувати, що певні явища мають лише позитивні чи негативні наслідки, кожний із факторів зовнішнього або внутрішнього середовища повинен мати всебічне оцінювання механізмів і результатів впливу. Крім того, потрібно мати на увазі, що аналіз середовища здійснюють певні особи, які можуть по-різному оцінювати явища та події, розробляти різноманітні заходи щодо поведінки підприємства в тих чи інших умовах.

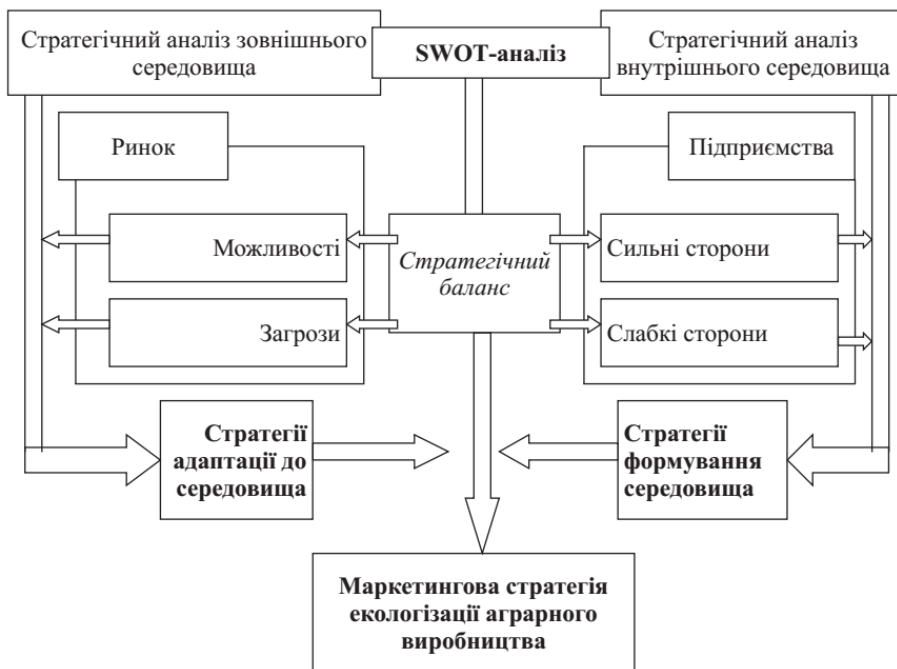


Рисунок 16.1 – SWOT-аналіз у процесі формування маркетингової стратегії екологізації аграрного виробництва

Основне правило все ж є: потрібно аналізувати зовнішнє та внутрішнє середовища в їхньому взаємозв'язку та залежності. Потрібно своєчасно виявляти загрози з метою запобігання кризі підприємства, а знання про потенційні можливості дозволяє заздалегідь підготуватися до найбільш ефективного їх використання.

Роботу над стратегією починають зі всебічного вивчення ринкової ситуації в галузі. Одним із інструментів регулярного стратегічного управління є матриця якісного стратегічного аналізу, або матриця SWOT-аналізу. Широке застосування та розвиток SWOT-аналізу пояснюється тим, що стратегічне управління пов'язане з великими обсягами інформації, яку потрібно збирати, обробляти, аналізувати, використовувати, а відтак виникає потреба пошуку, розроблення та застосування методів організації такої роботи. SWOT-аналіз є досить швидким

та дієвим методом оцінювання зовнішнього та внутрішнього середовища, який дозволяє оцінити поточний стан підприємства і вчасно зорієнтуватися в ринковій ситуації.

Проте, використовуючи SWOT-аналіз в управлінській практиці вітчизняних підприємств, фахівці нерідко стикаються з недоліками цього інструмента стратегічного аналізу, які подані у таблиці 16.1. Типовою помилкою, якої припускаються фахівці в застосуванні SWOT-аналізу, є складання надто великого переліку сильних і слабких сторін, загроз і можливостей і відповідно варіантів стратегічних дій, що ускладнює розроблення чіткого стратегічного плану. Матриця SWOT, зазвичай, є ефективнішою, коли у кожному квадраті перелічено приблизно шість позицій. Тому доцільно акцентувати увагу на найважливіших (з погляду ринкових умов і покупців) характеристиках зовнішнього та внутрішнього середовища. Нами був проведений SWOT-аналіз галузі аграрного виробництва на предмет можливості її екологізації (таблиця 16.2).

## **16.2 Кількісне оцінювання проблем підприємства**

Зіставлення сильних і слабких сторін підприємства з можливостями і погрозами ринку дають нам підстави розмістити галузь агровиробництва в полі СлМ матриці SWOT. Виходячи з обраного поля матриці, стратегія повинна бути такою, яка може бути завдяки сучасним можливостям, що з'явилися у зовнішньому середовищі, спробувати переробити наявні слабкі сторони галузі. Сильними сторонами галузі та її основними можливостями є потужний природно-ресурсний потенціал і сприятливі природно-кліматичні умови. Саме природно-ресурсний потенціал як один із найважливіших чинників ефективного розвитку аграрного виробництва надасть можливість уникнути втрат урожаю, пов'язаних із виробництвом органічної продукції. Варто зазначити, що слабкими сторонами впровадження стратегії екологізації аграрного виробництва є достатньо низький рівень державної підтримки галузі, особливо це стосується нормативно-правової бази, системності і



комплексності дій держави, економічних важелів для стимулювання виробництва екологічно чистої продукції. У зв'язку з цим державою повинні бути сформовані заходи, здатні змінити формат відносин між виробництвом і навколишнім природним середовищем у бік раціонального використання, відтворення агросистем, а саме:

- на державному і регіональному рівнях необхідно реалізовувати заходи екологічної політики, основою яких є процес упровадження і розвитку екологічно чистого виробництва, раціональне використання можливостей економіки держави, особливо її фінансових ресурсів, виробничого та науково-технічного потенціалів;

- повинна бути сформована нормативно-правова база, що регламентує функціонування ринку екологічно безпечної продукції;

- розроблена система національних стандартів у галузі екологізації аграрного виробництва, а також їх взаємозв'язок із системою міжнародних стандартів;

- встановлений жорсткий контроль за додержанням аграрними підприємствами сучасних екологічних норм;

- розроблений економічний механізм стимулювання виробників екологічно безпечної продукції;

- держава повинна гарантувати безпеку харчових продуктів і відстоювати інтереси споживачів;

- необхідним є декларування державою суспільних пріоритетів з огляду на конкретну ситуацію в регіонах, згідно з якою планується усунення негативних явищ природокористування і перехід до екологічно чистого виробництва;

- поєднання державного впливу з ринковими формами управління, стимулювання якісних змін шляхом пріоритетного фінансування, кредитування, матеріально-технічного, інформаційного забезпечення, впровадження і розвитку екологічно чистого виробництва;

- проведення економіко-екологічного моніторингу процесу переходу до екологічно чистого виробництва з

урахуванням внутрішніх сильних і слабких сторін аграрних підприємств;

– постійний моніторинг зміни складу зовнішніх факторів та їх впливу на конкурентоспроможність продукції і підприємств аграрного сектору економіки.

Потрібно також зазначити, що аграрний бізнес в Україні має свою специфіку, і тому спроба безпосередньо перенести зарубіжні методики стратегічного управління, зокрема SWOT-аналізу, на вітчизняні економічні реалії викликає додаткові труднощі. Відповідно до «Основних напрямів державної політики України в галузі охорони довкілля, використання природних ресурсів та забезпечення екологічної безпеки» стратегія екологізації природокористування повинна бути реалізована за такими напрямками, як формування високопродуктивних і екологічно стійких агроландшафтів; гармонійне поєднання механізму дії економічної та екологічної складової господарювання; зниження навантаження на сільськогосподарські угіддя, біологічні ресурси та ландшафти; впровадження вимог щодо виробництва екологічно безпечної продукції та забезпечення безпеки всієї системи природокористування. Важливим складником маркетингової стратегії екологізації є виробництво агропідприємствами органічної продукції із впровадженням концепції сталого розвитку, яка передбачає формування стратегії розвитку органічного виробництва як основи забезпечення екологічної безпеки галузі на основі інтеграції економічного зростання, соціального захисту й захисту довкілля як взаємодоповнювальних елементів ефективного стратегічного розвитку України. Необхідно підкреслити, що відновлення агроєкосистем, еколого-орієнтована господарська діяльність, формування екологічного світогляду, управління процесами екологізації аграрного сектору економіки, розроблення довгострокової стратегії застосування превентивних заходів попередження екологічних конфліктів, організація комплексної системи виробництва екологічно чистої продукції і формування системи управління її якістю, створення внутрішнього ринку

екологічно чистої сільськогосподарської сировини і продовольства є тими елементами, на яких повинна бути зосереджена найбільша увага.

Таблиця 16.1 – Переваги та недоліки SWOT-аналізу

<b>Переваги</b>	<b>Недоліки</b>
Систематизація знань про зовнішні та внутрішні фактори, що впливають на процес формування стратегії	Суб'єктивність вибору та ранжування факторів зовнішнього та внутрішнього середовища
Визначення конкурентних переваг і формування стратегічних пріоритетів	Існує ризик як недооцінювання, так і переоцінювання деяких факторів, що, в свою чергу, призводить до труднощів у реалізації стратегії
Періодична діагностика ринку та ресурсів підприємств галузі	Проблеми з первинною інформацією підприємства
Швидкий та дієвий метод оцінювання зовнішнього та внутрішнього середовища, який дозволяє оцінити поточний стан і вчасно зорієнтуватися у ринковій ситуації	Надмірне захоплення кількісним аналізом на шкоду якісному
Акцентування уваги на загальних оцінюваннях і недостатня увага до розгляду окремих параметрів, що необхідно для детального аналізу компанії, середовища і стратегічного планування	

Таблиця 16.2 – SWOT-аналіз галузі аграрного виробництва з метою можливості її екологізації

<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– природно-ресурсний потенціал галузі;</li> <li>– сприятливі природно-кліматичні умови;</li> <li>– наявність земельних ресурсів належної якості;</li> <li>– поширення інноваційних технологій аграрного виробництва;</li> <li>– наявність кваліфікованих спеціалістів із новими поглядами на сучасні умови господарювання;</li> <li>– збільшення кількості аграрних підприємств, які готові і розуміють необхідність переходу до екологічно і економічно збалансованої системи господарювання;</li> <li>– поява нових екологічних потреб (потреби в екологічній безпеці), інтересів та екологічної культури населення</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– недосконалість законодавчої бази щодо правил та норм виробництва екологічно чистої продукції;</li> <li>– відсутність державної підтримки товаровиробників екологічно безпечної продукції та системи контролю за всіма ланками життєвого циклу продукції;</li> <li>– відсутність економічних важелів для стимулювання виробництва екологічно чистої продукції;</li> <li>– занадто високі ціни на екологічно безпечну продукцію у торговельних мережах України;</li> <li>– постійні атаки з боку підприємств, які надають перевагу традиційним технологіям;</li> <li>– брак власної інфраструктури збутової мережі;</li> <li>– відсутність матеріально-технічної бази через слабку фінансову підтримку і недостатнє кредитне забезпечення;</li> <li>– дисбаланс у паритеті цін на сільськогосподарську продукцію;</li> <li>– нижчі за середні темпи зростання;</li> <li>– недоліки у стратегічній діяльності;</li> <li>– кадрове й інформаційне забезпечення маркетингової діяльності</li> </ul>

Кінець табл. 16.2

Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> <li>– потужний потенціал для виробництва органічної сільськогосподарської продукції, її реалізації на експорт та для внутрішнього споживання;</li> <li>– адаптація основних процесів маркетингу з урахуванням природоохоронних вимог;</li> <li>– економія коштів завдяки збереженню ресурсів;</li> <li>– покращання природно-ресурсного і ринкового потенціалу;</li> <li>– висока конкурентоспроможність екологічно безпечної продукції;</li> <li>– можливості інновацій в аграрному виробництві;</li> <li>– зростання попиту на органічну продукцію на внутрішньому ринку</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ризики втрат врожаю та відсутність системи відшкодування збитків, пов'язаних із виробництвом екологічно чистої продукції;</li> <li>– спекулятивні цінові надбавки переробних підприємств і трейдерів, через яких агровиробники органічної продукції недоотримують значну суму коштів унаслідок її реалізації, а основна частина прибутків залишається у сфері перероблення та торгівлі;</li> <li>– відсутність на підприємствах достатнього контролю за якістю продукції;</li> <li>– функціональне оточення підприємства, що не підтримує стратегічних намірів щодо екологізації аграрного виробництва;</li> <li>– слабкий розвиток ринкової інфраструктури внутрішніх продовольчих ринків</li> </ul>

## Питання для самоконтролю

1 Назвіть можливі сильні та слабкі сторони сільського господарства.

2 Яку інформацію можна одержати у результаті діагностування зовнішнього середовища підприємства?

3 Прокоментуйте наведену матрицю SWOT-аналізу галузі аграрного виробництва України.

4 Яке стратегічне значення має інформація, наведена у матриці SWOT-аналізу?

5 Назвіть шляхи екологізації галузі аграрного виробництва в Україні.

## Список використаної літератури

1. Ансоф И. Стратегическое управление. Москва : Экономика, 1989. 519 с.
2. Барановська В. Є., Берзіна С. В., Іванова О. В., Капотя Д. Ю., Сущенко І. М., Пометун О. І., Яреськовська І. І. Впровадження екологічного стандарту «Зелений клас» у закладах освіти згідно ДСТУ ISO14024. Методичний посібник. Київ : Вид-во «Задруга», 2014. 64 с.
3. Брайсон Дж. М. Стратегічне планування для державних та неприбуткових організацій. Львів : Літопис, 2004. 352 с.
4. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент : учебник, 3-е изд. Москва : Гардарики, 1998. 527 с.
5. Галушкіна Т. П., Грановська Л. М. Екологічний менеджмент та аудит : навчальний посібник. (в II частинах) Херсон, 2012. 421 с.
6. Горбулін В. П., Качинський А. Б. Системно-концептуальні засади стратегії національної безпеки України. Київ : ДП «НВЦ «Євроатлантикінформ», 2007. 592 с.
7. Горбулін В. П., Качинський А. Б. Стратегічне планування: вирішення проблем національної безпеки : монографія. Київ: НІСД, 2010. 288 с.
8. Гордієнко П. Л., Дідковська Л. Г., Яшкіна Н. В. Стратегічний аналіз : навч. посіб. Київ : Алерта, 2008. 478 с.
9. Гуменюк О. Г. Використання SWOT-аналізу як основного інструменту стратегічного управління. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 17. С. 281–285.
10. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління : навч. посіб, 2-ге вид. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 440 с.
11. Мех О. А. Можливості удосконалення методики SWOT-аналізу. *Наука та наукознавство*. 2012. № 1. С. 21–26.
12. Мінцберг Г. Зліт і падіння стратегічного планування. Київ : Видавництво Олексія Капусти, 2008. 412 с.

13. Розроблення та впровадження стратегічного плану розвитку регіону : практ. посіб. / Б. Боврон, А. Вігода, Г. Девідсон та ін. ; за ред. І. Санжаровського. Київ : К.І.С., 2008. 95 с.

14. Руденко Л. Г. SWOT-аналіз і аналіз прогалин (GAP-аналіз) політик, програм, планів і законодавчих актів у сфері суспільного добробуту (соціального захисту) і підготовка рекомендацій щодо їх удосконалення відповідно до положень Конвенцій Ріо. Херсон : ФОП Грінь Д. С., 2016. 124 с.

15. Семенченко А. І. Методологія стратегічного планування у сфері державного управління забезпеченням національної безпеки України. Київ : Вид-во НАДУ, 2008. 429 с.

16. Системи екологічного управління: сучасні тенденції та міжнародні стандарти. Посібник / С. В. Берзіна, І. І. Яреськовська та ін. Київ : Інститут екологічного управління та збалансованого природокористування, 2017. 134 с.

17. Стратегічне дослідження регіонів України за допомогою SWOT-аналізу : кол. моногр. / за ред. О. Л. Тоцької. Луцьк : Східноєвроп. нац. ун-т ім. Лесі Українки, 2013. 180 с.

18. Прокопенко О. В., Касьяненко Т. В. Методичні основи вибору напрямів екологічно спрямованого інноваційного розвитку на різних рівнях. *Механізм регулювання економіки*. 2011. № 1 (51). С. 34–39.

19. Первачук М. В. Проблеми екологізації агропромислового виробництва. *Збірник наукових статей III Всеукраїнського з'їзду екологів із міжнародною участю*. Вінниця, 2011. Т. 2. С. 426–429.

20. Учитель Ю. Г., Учитель М. Ю. SWOT-анализ и синтез – основа формирования корпоративной стратегии. Москва : URSS, 2008. 248 с.

21. Хасси Д. Стратегия и планирование. Санкт-Петербург : Питер, 2001. 384 с.

22. Шкуліпа Л. В. Застосування SWOT-аналізу для оцінювання доцільності проведення реструктуризації на залізничному транспорті України. *Вісник соціально-економічних досліджень*. Одеса : Одеський національний економічний університет. 2013. Вип. 1(48). С. 168–175.



## Інформаційні ресурси в Інтернеті

23. ДСТУ ISO 14040:2013 Екологічне управління. Оцінювання життєвого циклу. Принципи та структура ISO14040:2006, IDT. – URL : [http://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page?id\\_doc=70997](http://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page?id_doc=70997).

24. Настанова щодо екологічної сертифікації та маркування «Зелений офіс». – URL : <https://www.ecolabel.org.ua/images/page/nastanova-zeleniy-ofis-2015.pdf>.

25. Барановська В. Є., Берзіна С. В., Іванова О. В., Капотя Д. Ю., Сущенко І. М., Пометун О. І., Яреньковська І. І. впровадження екологічного стандарту «Зелений клас» у закладах освіти згідно ДСТУ ISO14024 : методичний посібник. Київ : Вид-во «Задруга», 2014. 64 с. – URL : <https://www.ecolabel.org.ua/images/page/zeleniy-klass-2015.pdf>.

26. Махонченко Ю. SWOT-анализ как инструмент определения контекста организации. – URL : <http://managementsystemsonline.blogspot.com/2016/06/SWOT-analiz-kak-instrument-opredeleniya-kontekstaorganizatsii.html>.

27. Махонченко Ю. Анализ заинтересованных сторон методом «Анализ стейкхолдеров». – URL : <http://managementsystemsonline.blogspot.com/2016/10/opredelenie-zainteresovannykh-storon-metodomanaliz-stakeholderov.html#more>.

28. Складання стратегічного балансу та сутність SWOT-аналізу [Електронний ресурс]. – URL : <http://in1.com.ua/book/13007/10315>.

29. Наказ Міністерства економіки та з питань Європейської інтеграції України № 224 від 29.07.2002 р. «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо формування регіональних стратегій розвитку» [Електронний ресурс]. – URL : <http://www.uazakon.com/document/spart09/inx09341.htm>.

Навчальне видання

Аблєва Ірина Юріївна

**SWOT-аналіз соціо-економіко-екологічного стану  
підприємств**

Конспект лекцій  
для студентів спеціальностей 183 «Технології захисту довкілля»  
та 101 «Екологія»  
всіх форм навчання

Відповідальний за випуск Л. Д. Пляцук  
Редактор Н. М. Мажуга  
Комп'ютерне верстання Є. В. Батальцева

Формат 60x84/16. Ум. друк. арк. 13,49. Обл.-вид. арк. 14,67.

Видавець і виготовлювач  
Сумський державний університет,  
вул. Римського-Корсакова, 2, м. Суми, 40007  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 3062 від 17.12.2007.