

Петер Шрьодер

Стратегії місцевого та регіонального розвитку

Методи, принципи та політичні засади

Стратегії місцевого та регіонального розвитку

Петер Шрьодер, експерт із стратегічного планування та політичний консультант, Зіґбург

Зміст:

1. Стратегії місцевого розвитку як інструмент підвищення конкурентоспроможності територіальних громад
 - 1.1. Скільки співробітництва – скільки конкуренції на території, охопленій плануванням?
 - 1.2. Принципи успішної місцевої та регіональної політики розвитку
 - 1.3. Виграти змагання з іншими територіальними громадами та регіонами
2. Як можна підвищити конкурентоспроможність міста чи регіону?
 - 2.1. Розширення ланцюжка видів діяльності, що створюють вартість
 - 2.2. Зміна функціонального призначення первісного продукту
 - 2.3. Комбінація первісного продукту з іншими послугами
3. Хто та коли що робить? Щодо організації стратегічного планування
 - 3.1. Стратегія за принципом «згори-вниз» чи за принципом «знизу-нагору»?
 - 3.2. Учасники
 - 3.3. Методи стратегічного планування
 - 3.3.1. Концептуальне планування
 - 3.3.2. SWOT
4. Регулятори для успішного позиціонування
 - 4.1. Фактори місць розташування виробництва
 - 4.1.1. Жорсткі фактори місць розташування виробництва
 - 4.1.2. М'які фактори місць розташування виробництва, орієнтовані на підприємства
 - 4.1.3. М'які фактори місць розташування виробництва, орієнтовані на людей
 - 4.2. Людський капітал
 - 4.3. Фінансовий капітал
 - 4.4. Соціальний капітал
 - 4.5. Ресурси
5. Імплементация стратегії за допомогою роботи з громадськістю
6. Література

1. Стратегії місцевого розвитку як інструмент підвищення конкурентоспроможності територіальних громад

Відповідальне керівництво у містах і територіальних громадах, тобто голови, обрані члени рад тощо мають на меті створити для жителів їхніх територіальних громад можливості для кращого життя та поліпшити якість життя. При цьому вихідна ситуація щодо якості життя у різних територіальних громадах і регіонах є дуже різною. У деяких населених пунктах, у яких уже успішно здійснюється процес розвитку, йдеться про поліпшення життєвих шансів і перспектив на майбутнє, йдеться про підвищення купівельної спроможності та задоволення соціальних і пост-матеріальних потреб. У інших територіальних громадах, у яких такий процес розвитку ще не відбувається, йдеться про забезпечення виживання, про забезпечення таким речами першої необхідності як продукти харчування, енергія, вода та житло.

Незалежно від того, який статус має на сьогоднішній день територіальна громада чи місто, йдеться завжди про започаткування чи прискорення процесу розвитку. Для того щоб уплинути на цей процес розвитку необхідне стратегічне осмислення. При цьому необхідно враховувати деякі основоположні принципи розвитку – незалежно від того, де саме у світі це відбувається. Три керівні принципи для цього звучать таким чином:

Розвиток нікому не дарується.

Розвиток не можна купити.

Розвиток необхідно робити самому.

У багатьох регіонах світу робляться спроби досягти розвитку за допомогою подання з боку багатіїв світу, промислово розвинених держав або окремих осіб. Результати співпадають майже повсюдно. Платежі йдуть на споживання, витрачаються на повсякденне життя та не роблять жодного внеску до сталого розвитку. Отже розвиток виникає не від благодійних переказів, незалежно від того, звідки вони походять, від центрального уряду, неурядових організацій або добровільних людей.

Проте інші приклади показують також, що коли у наявності є багато капіталу, розвиток не починається автоматично. Безперечно найкращим прикладом цього є Саудівська Аравія, але і у Росії можна спостерігати такі події. Незважаючи на величезні надходження від нафти та газу, розвиток відсутній, навіть якщо припустити, що ці надходження не крадуться кримінальним шляхом. Справа у тому, що до розвитку належить більше, ніж лише капітал.

Будь-який регіон або місто можуть розвиватися, лише коли відбувається взаємодія декількох чинників і здійснюється відповідна організація, щоб ці елементи дійсно зійшлися. При цьому для місцевого розвитку необхідний стратегічний план. Такі стратегічні плани мають на меті відкриття та використання наявних

ресурсів, щоб таким чином забезпечити привабливість як для інвесторів, так і для людей, які необхідні для забезпечення успіху цієї стратегії.

1.1. Скільки співробітництва – скільки конкуренції на території, охопленій плануванням?

Головним питанням при розробці стратегій регіонального розвитку є вирішення питання про те, скільки співробітництва та скільки конкуренції припустимі чи необхідні. Більшість регіональних політик або політик у галузі розвитку регіональної інфраструктури виходять із того, що бажаний ефект – а саме розвиток регіону з такими позитивними для суспільства результатами співробітництва, як зниження рівня бідності, кращі умови життя, кращі показники зайнятості тощо – можуть бути досягнуті лише за допомогою співробітництва та що конкуренція серед учасників і з іншими регіонами має руйнівний вплив на суспільну користь. Тому на практиці політика відзначається особливим видом управління, а саме за допомогою ієрархічних вказівок. Ця форма управління виявила себе як така, що все менше відповідає вимогам. Це проявилось як у ліквідації систем планової економіки адміністративно-командного типу, так і у посиленій критиці державного втручання у систему ринкової економіки з метою коригування так званої «дезорганізації ринку» (дисбалансу попиту та пропозиції). У випадку сумніву політика недостатньо зважала на власні інтереси учасників і недооцінювала ефект динамічної конкуренції. А розвиток виникає не вказівкам і настановам, а саме завдяки ініціативі та конкуренції.

1.2. Принципи успішної місцевої та регіональної політики розвитку

Успішна регіональна політика повинна орієнтуватися на деякі принципи, що пізніше у процесі розробки стратегії визначають рамки для необхідних рішень. При цьому йдеться про наступні принципи:

1.2.1. Принцип реалізації суспільної користі від співробітництва

Це означає, що при будь-якій діяльності повинен бути зроблений безпосередній або опосередкований внесок до суспільної користі від співробітництва. Це може відбутися, наприклад, завдяки тому, що був досягнутий вищий показник зайнятості та більше людей отримали можливість самостійно забезпечувати засоби для своєї екзистенції. Але це може відбутися і через те, що буде поліпшений стан якогось підприємства щодо його прибутковості та завдяки цьому стануть можливі нові інвестиції у регіоні чи буде сплачено більше податків, що у свою чергу створить можливості для здійснення соціальних та інфраструктурних заходів за рахунок публічних бюджетів. У процесі досягнення суспільної користі від співробітництва слід врахувати наступні елементи:

Для будь-якого співробітництва умовою успіху є достатнє врахування інтересів партнера по співробітництву. Кожна співпраця відзначається наявністю спільних і протилежних інтересів. Часто окремі аспекти визначають у вихідній ситуації відповідних партнерів ті стимули, що перешкоджають співробітництву на момент оцінки ситуації. Так, наприклад, готелі у регіоні, охопленому плануванням, бу-

дуть розглядати себе спочатку в якості конкурентів і відмовлятися від співробітництва, проте ці готелі мають спільний інтерес у тому, щоб загальне завантаження готелів у регіоні зростало. Роз'яснення цього висновку призводить потім до поведінки, прихильної до кооперації, при одночасному існуванні конкуренції.

Кооперація з метою досягнення суспільної користі від співробітництва відзначається не лише особистою, а і інституціоналізованою співпрацею. Ця форма кооперації є необхідною, бо інакше до цього процесу були б причетні забагато осіб, що призвело б до блокування. Тому для створення можливостей для тривалого співробітництва, необхідним є формування інституцій (асоціацій підприємців, громадянських ініціатив, мережних структур) і процеси попереднього демократичного з'ясування ситуації в інституціях.

Вихідною точкою будь-якого процесу співробітництва є *Status quo*. Таким чином не допускається така ситуація, що регіональна стратегія відривається від повсякденних проблем і таким чином від стимулів до кооперації, та створює таким чином мотивацію незалежно діючих осіб щодо співробітництва.

1.2.2. Принцип самоуправління, орієнтованого на стимули

Цей принцип означає, що управління за допомогою регіональної стратегії має у меншій мірі розумітися як точне визначення заходів, а скоріше як відкриття коридорів для дій. При цьому визначаються як межі, так і структури стимулів для бажаної та небажаної поведінки. Важливим при цьому є те, що дійові особи можуть самі визначати свою поведінку та що ринок і його результати залишаються найважливішим стимулюючим фактором. Орієнтоване на стимули самоуправління тісно пов'язане із самовідповідальністю та субсидіарністю¹.

1.2.3. Принцип інституціоналізованої конкуренції

Постулат інституціоналізованої конкуренції загалом ґрунтується на тому, що за допомогою цього інструменту з одного боку відкриваються великі простори для дій. З іншого боку можна забезпечити дотримання правил гри на ринку та запобігти створенню олігополістичних і монополістичних структур. Принцип управління «конкуренція» мав би бути чинним незалежно від того, чи йдеться про чи про приватних дійових осіб. При цьому потім можуть виникнути наступні конкурентні ситуації:

«публічні з публічними» чи «приватні з приватними» чи «публічні з приватними».

Саме ці ситуації і дадуть потім стимули для інновації, розвитку та співробітництва, що є таким вирішальним для ефективної стратегії регіонального розвитку.

1.3. Виграти змагання з іншими територіальними громадами та регіонами

¹ Якщо перенести це на теорію держави, субсидіарність означає: держава служить і не є самоціллю. Вона не має права захоплювати те, що можуть взяти на себе малі суспільні одиниці, такі як, наприклад, ініціативи, підприємства, спілки та асоціації. І навпаки, якщо ці малі одиниці не в змозі виконувати конкретне завдання, то з принципу субсидіарності випливає зобов'язання вищого рівня щодо перебирання на себе цього завдання, виконання цієї справи чи надання малій одиниці підтримки у його виконанні.

Якщо на початку йшла мова про привабливість певного міста чи регіону, це означає, що метою стратегії є те, щоб інші міста та регіони здавалися менш привабливими. Йдеться про те, щоб виграти змагання за капітал у будь-якій формі, як науковий, людський, соціальний або фінансовий капітал, щоб здобути купівельну спроможність і людей та настільки позитивно себе зобразити, щоб приплив людей, знань і капіталу відбувся не через співчуття, а через очікування щодо отримання для себе певної користі. Конкуренція між містами та регіонами може бути започаткована лише самими містами та регіонами. Сподівання на те, що такі ініціативи щодо розвитку будуть започатковані на національному та регіональному політичному та урядовому рівні, є марними, бо саме в інтересах національного керівництва не сприяти регіональним відмінностям. Національний рівень буде постійно намагатися вирівняти регіональні відмінності. Але це призводить не до зрушень у напрямку розвитку, а до зрівнялівки на низькому рівні.

2. Як можна підвищити конкурентоспроможність міста чи регіону?

Якщо мережна структура, утворена правлячими колами політики, приватного сектору економіки та інших соціальних угруповань, єдина у своєму прагненні розробити стратегію розвитку для якогось регіону чи міста, повинні бути знайдені необхідні відправні точки для розвитку. Кожен регіон, кожна територія, кожне місто здебільшого має щось таке, що може стати зародком розвитку. Це може бути якась історична будівля, з якою пов'язана важлива історія, але так само це може бути як виробництво якоїсь сільськогосподарської культури з особливими властивостями, так і концентрація знань у якійсь спеціальній галузі. Здебільшого щось можна знайти для того, щоб провести дослідження на предмет того, чи достатньо наявності такого зародку для успішної стратегії розвитку.

Стратегії місцевого розвитку здебільшого розробляються вздовж ланцюжка видів діяльності, що створюють вартість, за Портером². Ланцюжок видів діяльності, що створюють вартість, описує шлях якоїсь речовини від виникнення до споживача. Типовим ланцюжком видів діяльності, що створюють вартість, є шлях вугілля до покупця автомобілю (споживача).

² М. Портер: доповнити назву.



Вугілля видобувається у певному регіоні та продається на сталеливарний завод (1-й етап утворення вартості). Там воно служить у якості енергоносія для виготовлення сталених профілів, які у свою чергу продаються підприємству, що постачає комплектуючі на автомобілебудівний завод (2-й етап утворення вартості). Воно переробляє профілі на деталь кузова, що він продає автомобілебудівному підприємству (3-й етап утворення вартості). Автомобілебудівний завод здійснює складання своїх автомобілів і продає їх автодилеру (4-й етап утворення вартості). Автодилер у свою чергу продає автомобіль кінцевому споживачеві (5-й етап утворення вартості).

На кожному етапі створення вартості генерується дохід, утворюються робочі місця, що у свою чергу підвищують купівельну спроможність і утворюють попит на інші послуги. При цьому розгляді йдеться про те, скільки етапів утворення вартості відбувається у певному регіоні чи місті. При цьому чинність має таке правило: чим більше етапів утворення вартості відбувається у регіоні, тим вище обсяг утвореної вартості для цього регіону.

При цьому стає зрозумілою класична помилка багатих на сировину країн і регіонів, які цю сировину безпосередньо експортують. Для розвитку будь-якого регіону саме переробка сировини являє собою вирішальний процес для досягнення місцевого чи регіонального зрушення.

Але ж не завжди буде можливо реалізувати всі етапи утворення вартості. Проте необхідно точно аналізувати ланцюжок видів діяльності, що створюють вартість, та приймати рішення про те, які етапи утворення вартості можуть розглядатися в якості придатних для власного регіону.

Приклад: У регіоні Грац у Австрії створився регіон із виробництва комплектуючих для автомобілебудівної промисловості. Тут створили свої підприємства 32 галузі, пов'язаних із автомобілебудуванням, а саме: технології очистки вихлопних газів, приводна техніка, товари для автомобілів, торгівля автомобілями, автомобілебудівна промисловість, виробництво комплектуючих для автомобілебудівної промисловості, *Automotive Engineering*, прокат автомобілів, звукофікаційне обладнання (акустичні системи), гальмівні технології, дизель, автомобільна логістика, менеджмент вантажних автоперевезників, напівпровідники, обладнання для кондиціонування та кліматизації, компресорне обладнання, звукоізоляція, сільськогосподарська техніка, логістика, аерокосмічна галузь, мехатроніка, вимірювальна техніка, промисловість із виготовлення двигунів, транспортні засоби господарського призначення, пасажирський транспорт, обладнання для управління процесами, шумозахисне обладнання, заправки, транспортні послуги, клапанна техніка, транспортна інфраструктура. Ці пов'язані з автомобілебудуванням галузі забезпечують цілому регіону посилену не лише економічну потужність, а і насамперед також ті компоненти іміджу, що знов-таки приваблюють нові підприємства.

Отже при відкритті та аналізі зародків розвитку спочатку дуже важливо збільшити частку у ланцюжку видів діяльності, що створюють вартість. Якщо за рахунок цього збільшення вдасться потім також розробити компоненти, що визначають імідж, таким чином будуть створені передумови для успішної стратегії розвитку.

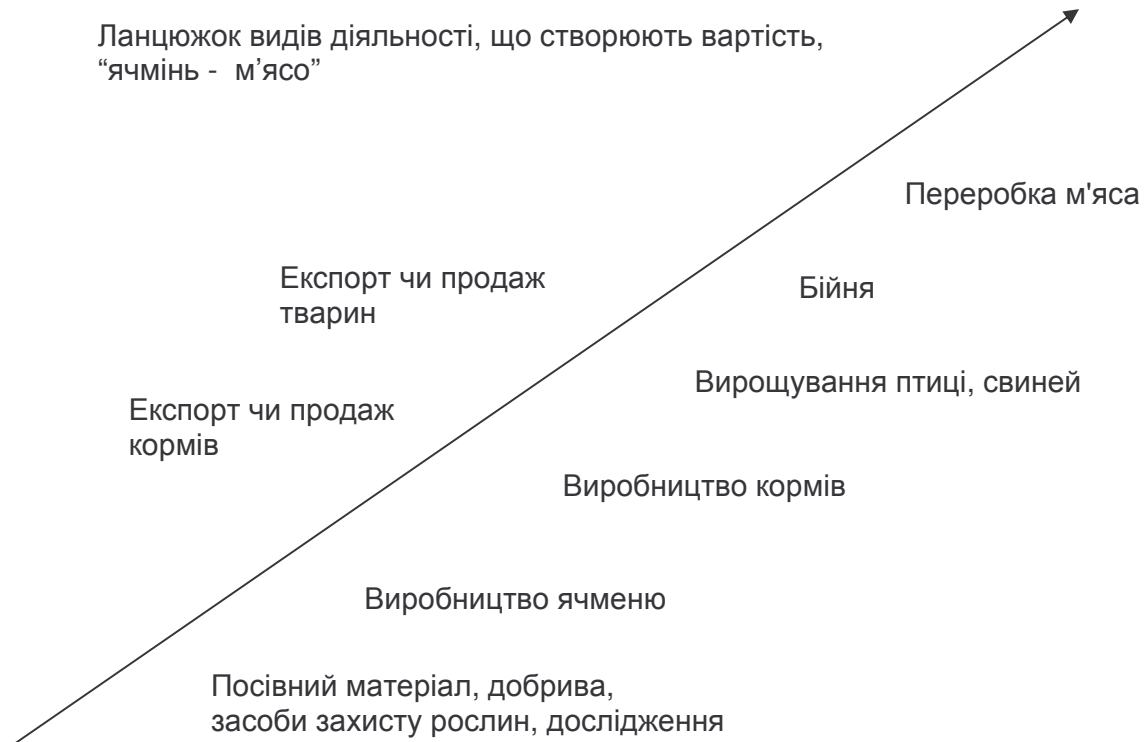
Приклад: Регіон, у якому вирощується ячмінь.

Розглянемо у цьому контексті спочатку регіон, який відзначається вирощуванням певного сорту ячменя, що має відносно невеликий вміст білку. Дотепер цей ячмінь вирощувався у регіоні, а потім постачався закупівельним організаціям, які розташовані за межами регіону та здебільшого переробляли цей ячмінь на корми. Отже тут опрацьовується лише одна ланка ланцюжка видів діяльності, що створюють вартість. Тому у процесі розробки регіональної та місцевої стратегії розвитку необхідно проаналізувати можливості для розширення ланцюжка видів діяльності, що створюють вартість, у регіоні. При цьому можуть розроблятися ланцюжки видів діяльності, що створюють вартість, у обох напрямках або розглядатися нові можливості використання первісного продукту. Що це конкретно означає у нашому припущеному випадку?

2.1. Розширення ланцюжка видів діяльності, що створюють вартість

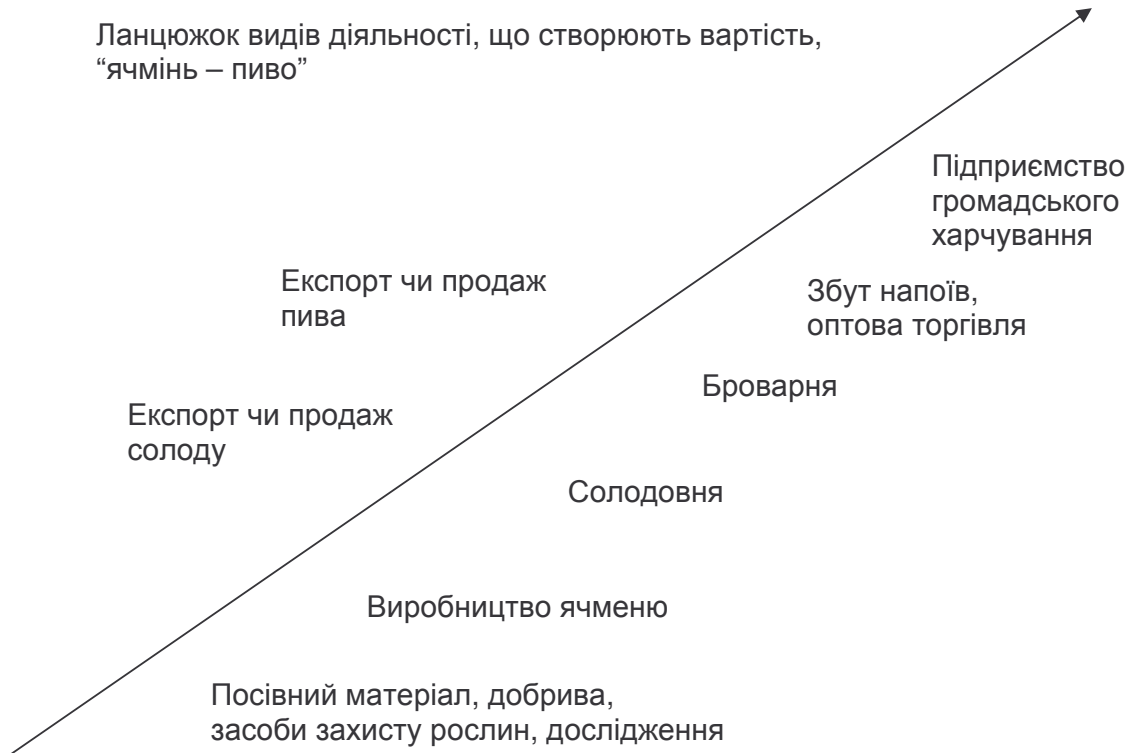
При розширенні ланцюжка видів діяльності, що створюють вартість, слід розглядати два напрямки. Зворотній розгляд стосується посівного матеріалу, добрив, засобів захисту рослин, досліджень. Цей перелік може бути доповнений за рахунок сільськогосподарської техніки та робіт по ремонту сільськогосподарської техніки. Тут слід перевірити, чи може бути розміщене у цьому регіоні якесь підприємство з виробництва одного з цих вихідних продуктів або надання відповідних послуг. Спрямований вперед розгляд іде потім у напрямку виробництва кормів і використання кормів для вирощування та відгодівлі птиці та свиней, що

знов-таки може призвести до розміщення на території боєнь і підприємств із переробки м'яса. Одночасно можна було б розглянути можливість розміщення пунктів із первинної підготовки кормів або забійної худоби для продажу. Наступна діаграма показує можливості ланцюжка видів діяльності, що створюють вартість, «ячмінь – м'ясо». Яка частина загального ланцюжка може бути розміщена в одному регіоні, залежить потужності та ступеню конкуренції.



2.2. Зміна функціонального призначення первісного продукту

При зміні функціонального призначення первісного продукту «ячмінь» ідеться про дослідження того, чи можуть крім ланцюжка через корми до м'яса бути пов'язані з ячменем також і інші ланцюжки видів діяльності, що створюють вартість. Саме щодо ячменю із зниженим вмістом білків підходить його використання в якості основи для виробництва пива. Ланцюжок видів діяльності, що створюють вартість, «ячмінь – пиво» відкриває абсолютно нові перспективи розвитку, що можуть бути як комбіновані з варіантами, пов'язаними із кормами, так і реалізовані окремо.



Ланцюжок видів діяльності, що створюють вартість, «ячмінь – пиво» розпочинається з етапу створення вартості «виробництво ячменю» та продовжується далі через етапи утворення вартості «виробництво солоду». За ним наступним є етап виробництва пива. До нього можуть також долучитися ще і такі етапи створення вартості, як дистрибуція напоїв і підприємства громадського харчування. Додатково також завжди існує можливість безпосереднього продажу чи експорту вироблених продуктів, наприклад, солоду чи пива.

Приклад: Підприємства громадського харчування та туризм

Даваймо розглянемо тепер якийсь регіон, який має базу для привабливих туристичних об'єктів. Також і тут необхідно проаналізувати, наскільки далеко можна у регіоні експлуатувати ланцюжок видів діяльності, що створюють вартість. Розглянемо спочатку можливий ланцюжок видів діяльності, що створюють вартість.



У цьому випадку підприємство громадського харчування вже знаходиться на вищому рівні ланцюжка видів діяльності, що створюють вартість, бо кінцевий споживач уже є користувачем його оферти. Тому раціонально було б аналізувати насамперед зворотні етапи створення вартості, бо вони можуть легше інтегруватися у регіональний ланцюжок видів діяльності, що створюють вартість. Стосовно етапів утворення вартості до етапу діяльності підприємства громадського харчування існують, наприклад, етапи постачання напоїв і продуктів харчування. Саме тут за допомогою регіоналізації та брендингу специфічних для регіону напоїв були здійснені у туристичних регіонах великі стрибки у розвитку.

Приклад: Особливим випадком стосовно розвитку зеленого туризму у селянській садибі у регіоні *Alto Adige* став проект *Red Cock*. У цьому проекті, по-перше, надається сприяння розвитку типу туризму «Відпустка у селянській садибі», а крім того підтримуються продукти з регіону. Отже у цьому випадку ланцюжок видів діяльності, що створюють вартість, йде від виробництва специфічних для регіону продуктів до розміщення у закладах, подібних готелю, та харчування відвідувачів. Ендогенними ресурсами для стратегії розвитку були: місце і сільськогосподарські продукти, традиційна сільська архітектура селянських садиб, ландшафт, місцеві працівники у ресторанах і туристична діяльність³

³ <http://www.cipra.org/alpknowhow/bestpractice/ciprabestpractice2007>

Етап утворення вартості	Фірмові ґатунки шинки	Шварцвальдська шинка	Пармська шинка
Вирощування поросят	?	?	околиці Парми
Відгодівля свиней	?	?	околиці Парми
Забій	?	?	околиці Парми
Розбирання туш	?	?	околиці Парми
Копчення	?		околиці Парми

У випадку пармської шинки всі етапи утворення вартості відбуваються у регіоні Парма. Завдяки цьому збільшується загальний обсяг створеної вартості з відповідним ефектами щодо робочих місць, доходів населення та збереження сільської місцевості.

Дуже важливим внеском до розвитку галузей громадського харчування та туризму є підготовка кваліфікованих кадрів. У багатьох країнах, особливо у тих, що у минулому мали планову економіку, у сервісного персоналу недорозвинена готовність до надання сервісу та орієнтація на клієнта. У цих країнах удається вже завдяки підвищенню кваліфікації орієнтованого на сервіс персоналу надати імпульси розвитку туризму та громадського харчування у певних регіонах і створити унікальний спонукальний мотив як *USP (Unique Selling Proposition* – унікальна торгівельна пропозиція).

Питання про те, яку конкретно частину ланцюжка видів діяльності, що створюють вартість, можна інтегрувати у процес утворення вартості у певному місті чи регіоні, необхідно інтенсивно вивчити до прийняття рішення. Самого відчуття деяких впливових учасників, що все це добре спрацює, недостатньо, бо від цього залежить розвиток цілого міста чи регіону. Тому необхідно проводити широкі маркетингові дослідження, щоб правильно позиціонувати себе на ринку, а також пропонувати та інтегрувати такі продукти, що можуть зробити суттєвий внесок до утворення вартості, та із самого початку виключити такі, що не можуть бути успішно розвинені.

Саме у галузі туризму та громадського харчування, на які роблять ставку багато країн, у яких у минулому такі послуги мало чи взагалі не пропонувалися, часто трапляються випадки помилкових оцінок і краху. Тому при оцінюванні конкурентної ситуації необхідно забезпечити чітку дефініцію бажаного ринку. Необхідна повна ясність щодо того, що пропонується, до яких цільових груп слід при цьому звертатися та для якого ринку має бути запропонована оферта.

Суб-ринки можна описати наступним чином:

а. за географічним поділом

Регіональний ринок для відпочинку у зеленій зоні та пригод (у радіусі не більше 100 км), національний (загальнодержавний) ринок для відпочинку у зеленій зоні та пригод (оферти для власної країни), регіональний ринок для відпочинку у зеленій зоні та пригод (оферти для власної країни та сусідніх країн), глобальний ринок (глобальна оферта)

b. за ціновими сегментами

c. за мотивацією

пригоди/спорт, відпочинок, полювання, вельнес, історія, зустрічі,

d. за типом учасників

одинаки, пари, сім'я, друзі

Вже з цього абсолютно неповного переліку елементів, які визначають ринок, стає зрозумілим, наскільки важливим є знання ринку та міркування щодо ринку для стратегії регіонального розвитку. Це в особливій мірі стосується підходів до розробки транскордонних стратегій.

2.3. Комбінація первісного продукту з іншими послугами

У зв'язку з тим, що попит на товари у глобальному вимірі змінився у тому напрямку, що вимагається не так певний продукт, як скоріше цілі рішення проблем, виникли нові опції щодо розширення ланцюжка видів діяльності, що створюють вартість.

Приклад: Оферта в галузі високих технологій у комбінації з можливістю залучення дослідницьких ресурсів, високого рівня трансферту наукових результатів, сервісу та спроможності навчання та доброї прив'язки до міжнародних інформаційних мереж може бути зародком для регіонального розвитку.

Приклад: Багатопланова оферта щодо занять екстремальними видами спорту, з професійним тренінгом, у комбінації зі страховими послугами, медичним, фізіологічним і психологічним спеціалізованим обслуговуванням, реабілітаційними клініками, спеціалізованими спортивними вищими навчальними закладами та університетськими спортивними та медичними факультетами могла б зробити певний регіон всесвітньовідомим тренувальним центром для певних видів спорту та центром спортивної медицини.

3. Хто та коли що робить? Щодо організації стратегічного планування

Процес стратегічного планування буде розглядатися пізніше при відображенні методу. Тут йдеться про те, за допомогою яких кроків і з якою причетністю може виникнути стратегія місцевого чи регіонального розвитку.

Безперечно перший крок полягає у тому, щоб кілька людей дійшли згоди про те, щоб взагалі розпочати щось робити. І можна лише порадити із самого початку зробити залучити до цього і зробити своїми однодумцями представників політичних і підприємницьких кіл, а також громадянських організацій. Тут не обхідно, щоб у малій групі чисельністю шість-вісім чоловік, може навіть менше, але у жодному випадку не більше, народилася творча ідея стосовно того, у якому напрямку могло б розвиватися місто чи регіон.

Коли вже сформульовані наміри, необхідно створити проектну групу з таких осіб, які мають необхідний час, необхідні знання та необхідну мотивацію для того, щоб розробити певну стратегію. Ця група буде утворювати ядро, що буде планувати стратегічні етапи та постійно підтримує зворотній зв'язок з об'єднаннями підприємців, дійовими особами громадянського суспільства та політики, щоб утримати цих гравців у процесі та не допустити жодних контртенденцій.

Якщо буде мати місце щось на кшталт широкої участі населення, від якого (як це буде пізніше роз'яснено) не можна очікувати якихось епохальних результатів, можна організувати участь громадян за моделлю конференції, на якій будуть розглядатися перспективи майбутнього розвитку.

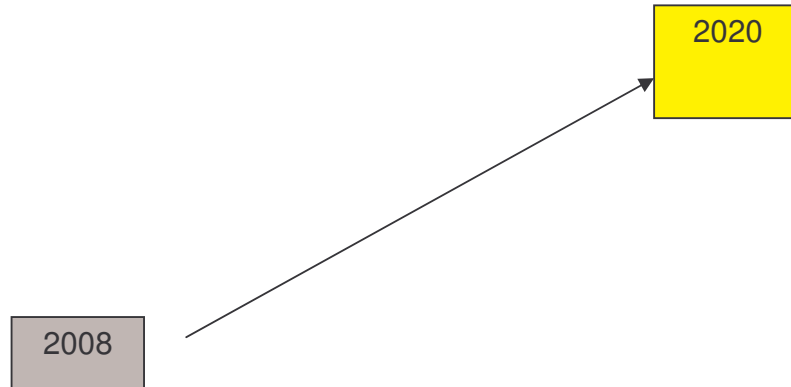
Чи буде мати місце широка участь громадян, чи ні, проектна група повинна зберегти розробку стратегії у своїх руках. Потім необхідно досягти домовленості різних учасників (див. там), як має ухвалюватися ця стратегія, а після цього проектна група повинна здійснити імплементацію, причому оперативне планування все ж таки потім буде здійснене суб'єктами, відповідальними за тактичні цілі. Найважливішим кроком, який починається з імплементації, є призначення групи контролінгу, щоб забезпечити успішну реалізацію стратегії та можливість підготовки необхідних коректувань.

3. 1. Стратегія за принципом «згори-вниз» чи за принципом «знизу-нагору»? У всіх випадках стратегічного планування, особливо коли до цього причетні політичні сили, ставиться питання про те, яким чином має виникнути стратегія, тобто чи є стратегічне планування місцевого чи регіонального розвитку процесом, який здійснюється за принципом «знизу-нагору», чи стратегія має розроблятися у рамках процесу за принципом «згори-вниз».

Політично коректним було б, звісно, якби такий процес розвивався знизу нагору. Деякі методи стратегічного планування сильно орієнтовані причетність, інші традиційно виходять із управлінського завдання, до якого у певні періоди залучаються інші сили.

Розробка кожної стратегії потребує на початку задум як концепцію того, як має розвиватися регіон, як має виглядати пізніше життя людей у місті чи регіоні та як будуть люди ставитися один до одного.

Концепція майбутнього



Така концепція майбутнього, як показав досвід, не може бути розроблена колективними зусиллями та прийнята демократичним голосуванням. Вона є творчим процесом, який повинен бути доручений до виконання малій групі управлінців. Утім, ці управлінці мали б походити з різних секторів суспільства, а не бути лише політичними кадрами.

Під час проведення широкого обговорення з жителями територіальних громад або районів з'ясувалося, що жителі неспроможні розробити спільні концепції майбутнього, що виходять за межі періоду у три-п'ять років. З одного боку це пов'язане з тим, що громадяни хочуть якомога скоріше вирішити свої актуальні проблеми. Отже вони дивляться назад і документують свої дефіцити. Отже, їхня концепція майбутнього буде впливати з реальних дефіцитів сьогодення. При цьому вони відмовляються, або не спроможні відкрити потенціал розвитку певної територіальної громади чи регіону та покласти його в основу стратегії розвитку.

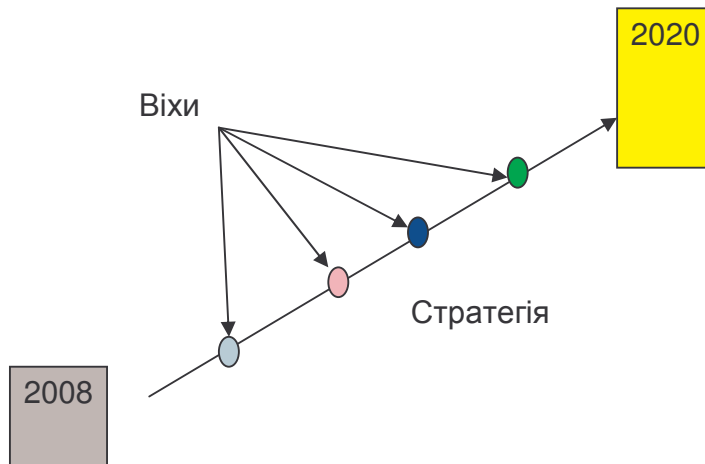
Політичні цілі, що перебувають у центрі уваги класичного регіонального розвитку, що здебільшого співпадають з короткостроковими цілями громадян і які завжди можна знайти у лексиконі політиків, у дійсності є побічними продуктами успішної стратегії економічного розвитку.

І тут слід дати відповідь на запитання про те, який пріоритет надається таким різним класичним цілям у контексті розвитку, як, наприклад, соціальним (ліквідація злиднів, створення робочих місць, підвищення життєвого рівня), та економічним (розміщення нових підприємств і сприяння їхньому розвитку, досягнення прибутку тощо). Найвищий пріоритет має надаватися цілям економічного розвитку, бо завдяки ним створюються умови для уможливлення досягнення цілей соціального розвитку.

Через другорядність політичних цілей вплив політики та бюрократії не повинен бути домінуючим. Політика та бюрократія повинні забезпечувати клімат, простір і платформу для кооперації, безпеку та обмін інформацією та не мають права втручатися у рішення, що приймаються іншими суб'єктами відповідальності, ні через надання привілеїв, ні через дискримінацію. Для оптимального розвитку політика може створити рамкові умови, вирішальні для успіху чи невдачі певного регіону. Тому політика, самооцінка суб'єктів прийняття політичних рішень і бюрократія набувають особливого значення. Вони мають розглядати себе як ініціаторів і новаторів, що сприяють реалізації рішень, відкривають простори для дій, але в основному утримуються від втручання у поточні справи.

Поряд концепції майбутнього стратегія потребує чітких стратегічних цілей, які у разі розробки довгострокової стратегії (на 10-15 років) називаються віхами, тобто вони визначаються як короткострокові проміжні цілі.

Стратегія



Крім виду формулювання концепції майбутнього та стратегічних проміжних етапів необхідно із самого початку зробити ставку на розробку стратегії за принципом «згори-вниз», що, втім, не виключає інших суб'єктів, яких стосується ця стратегія, а заплановано таким чином інтегрує їх у цей процес, що за допомогою заходів роботи з громадськістю та децентралізованого тактичного планування виникає емоційний зв'язок (захват) щодо проекту.

3.2. Учасники

Вирішальне значення для успіху стратегії має проблема, якої ми вже торкалися раніше, а саме проблема партиципації (причетності) та учасників. При цьому в разі здійснення процесу за принципом «згори-вниз» чинним має бути наступний принцип: «Настільки мало партиципації, наскільки це можливо, але настільки багато партиципації, наскільки це необхідно». Якщо має місце замало партиципації, рвуться контакти до причетних груп, гасне емоційність і виникають великі проблеми з мотивацією. Якщо має місце забагато партиципації, стратегія постійно страждає від дії окремих інтересів, які заважають її реалізації і вповільнюють її, а стратегічне керівництво більш не можна добитися належного виконання. Проблема послаблення керівництва через квазі-демократичні інтервенції призводить до краху проекту.

Хто ж є учасником цього процесу? Як виглядає стратегічне керівництво? Які ще організації необхідно буде залучити до участі?

Щоб дати відповідь на ці запитання, необхідно скласти собі чітке уявлення про ендогенних і екзогенних гравців у рамках місцевої чи регіональної стратегії. Ендогенними гравцями є ті, хто міцно улаштувався в системі та є частиною стратегічного розвитку, незалежно від того, чи є вони активістами в рамках стратегії чи лише потенційними вигодонабувачами. Екзогенними гравцями є ті, хто можливо могли б відігравати якусь роль для стратегії, або як ті, хто надає підтримку, як інвестори чи як конкуренти чи як хтось, хто може змінити правила гри.



Розташована вище ілюстрація показує ендогенних учасників, важливих для стратегічного планування. Вони зсередини впливають на стратегію та її імплементацію.

а. Громадянин як виборець, споживач і носій знань (людський капітал)

Врешті решт більшість стратегічних підходів до місцевого чи регіонального розвитку реалізуються для поліпшення умов життя громадян. Утім викликає сумніви, чи завжди громадяни також мають таке враження. Часто вони відчують, що розвиток проходить повз них, а користь від розвитку мають інші. Не можна допускати, щоб таке враження створювалося, і тому абсолютно необхідним є регулярне звітування про поступ, досягнутий у проєкті, та користь для суспільства, що виникає завдяки цьому. Якщо цього не відбувається чи користь, що виникає для суспільства, не видима для певних груп, то громадянин як виборець звернеться до своїх політиків і буде вимагати від них втручання. Проте самі ці втручання є тим, що може занапастити будь-яку стратегію розвитку.

Громадяни, що мешкають на території, охопленій плануванням, є важливими також і на іншому місці в процесі імплементації стратегії. Вони в якості носіїв знань являють собою людський капітал території, охопленій плануванням. Для розміщення нових підприємств чи розширення ланцюжка видів діяльності, що створюють вартість, наявність кваліфікованого персоналу відіграє важливу роль. Якщо недостатньо підготовлено персоналу, то певну роль відіграє готовність набути спеціальних знань, змінити професію та постійно адаптуватися до попиту. У регіонах, де немає особливого ентузіазму стосовно стратегічного проєкту, готовність людей до перепідготовки чи підвищення кваліфікації у формі навчання протягом всього життя є помірною чи взагалі вже відсутня, коли люди впадають у апатію.

б. Державні, регіональні та місцеві органи

Іншими важливими ендогенними гравцями є державні та комунальні органи на всіх рівнях. Вони мають велике значення для розвитку регіону. Часто саме від виконавчої влади чи від бургомістра виходить імпульс для регіональної чи місцевої стратегії. При цьому інші державні чи регіональні органи чи комунальний парламент відіграють потім певну роль, бо вони можуть процес прискорити чи загальмувати через бюрократичні перепони та відмови. Але тут необхідно чітко сказати про те, що хоча ці органи і можуть перебрати на себе роль ініціатора, сприяти реалізації рішень, відкривати простори для дій, але звичайно вони утримуються від втручання та поступаються поточними справами стосовно планування та пошуків рішень для виконання в рамках кооперації всіх учасників.

с. Аграрно-промисловий комплекс і комплекс важкої промисловості

У регіонах, які відзначалися традиційними галузями економіки, аграрно-промисловий комплекс і комплекс важкої промисловості, тобто класичне сільське господарство з його постачальниками та важка промисловість відіграють важливу, але часто гальмуючу роль. Цей класичний сектор економіки з його традиціями та його бюрократичною неповороткістю характеризується сильною орієнтацією на захист за допомогою державного втручання, на збереження завдяки субсидуванню та на застосування форм поведінки, що не відповідають принци-

пам ринкової економіки. Виробничі структури здебільшого є занадто складними та неповороткими, замість перенесення виробничих процесів на інше місце перевага надається інтеграції додаткових виробничих секторів. Маючи домінуючу структуру такого роду, що часто ще і має тісні зв'язки з політиками, буде надзвичайно тяжко перевести певний регіон або місто на рейки сучасної та орієнтованої на сталий ефект стратегії розвитку. Тому в якості суттєвого кроку для посилення динамічності необхідні заходи з реструктуризації у напрямку «струнких», орієнтованих на основний профіль діяльності підприємств у галузі цих комплексів. Це можливо, безперечно, лише за умови того, якщо ці сектори будуть інтегровані у стратегічну концепцію.

d. Малі та середні „нові“ підприємства

Ці підприємства є для багатьох стратегічних підходів невід'ємною складовою, бо вони зазвичай діють з орієнтацією на вимоги ринку, постійно перебуваючи у пошуках ринкових ніш, інноваційно оперують своїми продуктами та ідеями і таким чином є надзвичайно важливим фактором для планування, орієнтованого на майбутнє. Проте через те, що вони здебільшого також перебувають у конкуренції між собою, необхідно приділяти особливу увагу питанням, піднятим у розділі про співробітництво.

e. Неприбуткові організації

Неприбуткові організації бувають різноманітного типу, починаючи від громадянських ініціатив, які не мають міцної організації, через спілки, асоціації та соціальні організації до професійних спілок і церков. Вони існують у всіх регіонах і через свої членів мають вплив у багатьох сферах, до яких не мають доступу не лише офіційні органи держави чи територіальних громад, а і приватні підприємства. Вони відіграють важливу роль для так званого соціального капіталу в якості виразу здатності до співробітництва у певному регіоні, причому ця роль буває позитивною, а інколи і негативною.



Розташована вище ілюстрація показує ендогенних учасників, важливих для стратегічного планування. Вони можуть зсередини впливати на стратегію та її імплементацію ззовні.

а. Споживачі на національному та світовому ринках.

Споживачі на національному та світовому ринках врешті решт є тими, хто вирішує успіх стратегії розвитку. Бо лише споживачі, що мешкають за межами власного регіону чи міста, для яких розроблена стратегія розвитку, забезпечують приплив капіталу, купівельної спроможності та доходу. Якщо споживачі походять із охопленої стратегією території, то вони є ендогенними гравцями, що виступають як громадяни чи споживачі. Вони вже розглядалися у відповідному розділі.

На відміну від цього стосовно екзогенних споживачів йдеться про той ринок, який стратегія хоче освоїти. Як це вже було раніше показано на деяких прикладах, тут слід провести аналітичні дослідження ринку, щоб знати структуру потреб і представити оферту, що відповідає попиту.

б. Міжнародні та вітчизняні організації

Ці організації дуже часто стоять на перешкоді на шляху освоєння нових ринків. Наприклад, вони впроваджують правила гри за допомогою нетарифних торговельних перешкод, як це робить у великих масштабах Європейський союз, який повністю блокує імпорт певних товарів, особливо сільськогосподарських, у ЄС.

Але це стосується також як інших груп країн, так і окремих держав. Так звана глобалізація ринків здебільшого функціонує лише як шлях з одностороннім рухом, якою користуються потужні національні економіки.

Міжнародні організації, що хочуть відкрити ринок за допомогою стандартів і норм, спричиняють проблеми доступу до певного сегменту ринку саме для новачків. Важливі міжнародні стандарти розробляються організацією ISO (International Organisation for Standardisation) для всіх галузей, за винятком електротехніки та електроніки, які належать до компетенції Міжнародної електротехнічної комісії (IEC), та за винятком телекомунікації, за яку відповідає Міжнародний союз зв'язку (ITU). Спільно ці три організації утворюють WSC (World Standards Cooperation).

Крім того, такі організації, як WTO (World Trade Organisation – Всесвітня торгівельна організація) та інші торговельні угоди з їхніми організаціями є важливими для регіонального та місцевого розвитку, коли необхідно перестрибнути через національні кордони.

Якщо ринки знаходяться в межах власних національних кордонів, необхідно брати до уваги поведінку вітчизняних власних організацій, які здійснюють різноманітні інтервенції на ринках шляхом субсидій та інших ринкових втручань, щоб підірвати мету стратегії регіонального розвитку стосовно конкуренції з іншими регіонами чи містами, а саме щодо створення кращих – порівняно із сусідніми регіонами – умов життя для людей у власному регіоні. Метою власної вітчизняної організації, як це вже зазначалося на початку, є вирівнювання, а не посилення відмінностей у розвитку.

с. Інвестори, міжнародні банки

Однією з цілей стратегії місцевого чи регіонального розвитку є залучення інвестиційного капіталу. При цьому капітал іде у такі регіони, що обіцяють інвесторам якомога більші та надійні прибутки. Капітал залишає регіон, коли обіцянки щодо прибутковості не виконуються. Через те що внаслідок глобалізації капітал може дуже легко перетікати та міняти місце інвестування, інвестори та міжнародні банки складають ту групу екзогенних гравців, яка є дуже важливою для успіху будь-якої стратегії розвитку.

d. Підприємства-конкуренти та ланцюжок видів діяльності, що створюють вартість

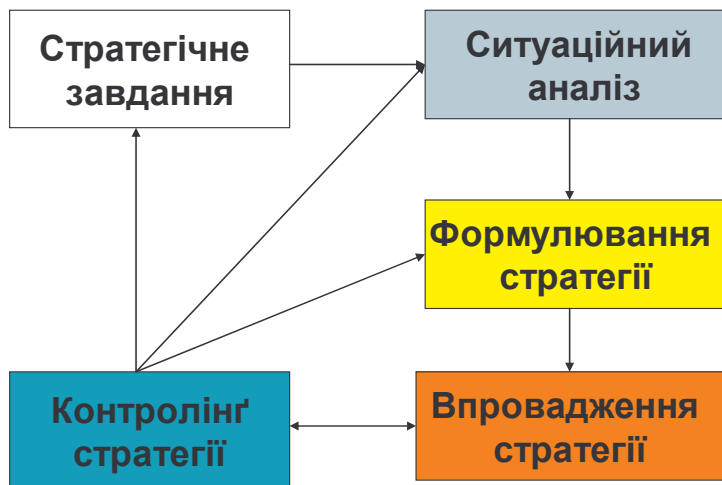
Якщо якийсь регіон або місто прийняло рішення на користь певної стратегії, то таким чином вони визначили також і певний ланцюжок видів діяльності, що створюють вартість, для їхнього регіону. Після прийняття цього рішення необхідно провести спостереження та аналіз регіонів- або міст-конкурентів, а також підприємств-конкурентів у ланцюжку видів діяльності, що створюють вартість. Поведінка конкурентів у значній мірі визначає успіх стратегії розвитку.

e. Неприбуткові організації

Неприбуткові організації можна знайти як у власній країні, так і закордоном. Вони мають різний вплив на реалізацію регіональної стратегії. Тип цих організацій уже був описаний при розгляді ендогенних гравців.

3.3. Методи стратегічного планування

Існують різні методи стратегічного планування, які мають у відповідній ситуації свої сильні та слабкі сторони. Втім основна схема стратегічного планування залишається у кожному застосованому методі однаковою. Кожен процес стратегічного планування починається із стратегічного завдання. Після цього здійснюються етапи, які необхідно послідовно пройти. Успішне стратегічне планування не завжди залежить від великої креативної ідеї, а скоріше від дисциплінованого проходження етапів стратегічного планування.



Перебіг стратегічного планування

Визначення стратегічного завдання є, безперечно, одним із найскладніших завдань, бо планувальна група повинна дійти єдиної думки про спрямування стратегії, про концепцію майбутнього стану та про вимірні віхи.

У групі неоднорідного складу це, природно, можливо лише після процесу тривалої дискусії, в результаті якого планувальна група має знайти себе. Для цього завдання чинним є той принцип, що краще інвестувати забагато часу на це, ніж замало. Бо інвестований у це час буде легко повернути, коли буде здійснюватися проходження інших планувальних етапів. Етапом, який долається після формулювання стратегічного завдання, є ситуаційний аналіз. Він взагалі можливий лише тоді, коли перед тим була дана чітка дефініція стратегічного завдання, бо ситуація має бути вирішена лише із урахуванням полів, які є релевантними для

стратегічного завдання. В процесі ситуаційного аналізу завжди виявляються численні факти, що мають по-різному оцінюватися. Деякі з фактів допомагають легше досягти загальну ціль або ціль відповідної віхи. Такі факти ми потім називаємо перевагами. Але існують також такі факти, що є каменями спотикання на шляху до стратегічної мети та ускладнюють досягнення мети. Ми називаємо їх недоліками. Більшість фактів не є ні слабкими, ні сильними сторонами, але вони описують рамкові умови та оточення, в якому має бути здійснена імплементація нашої стратегії.

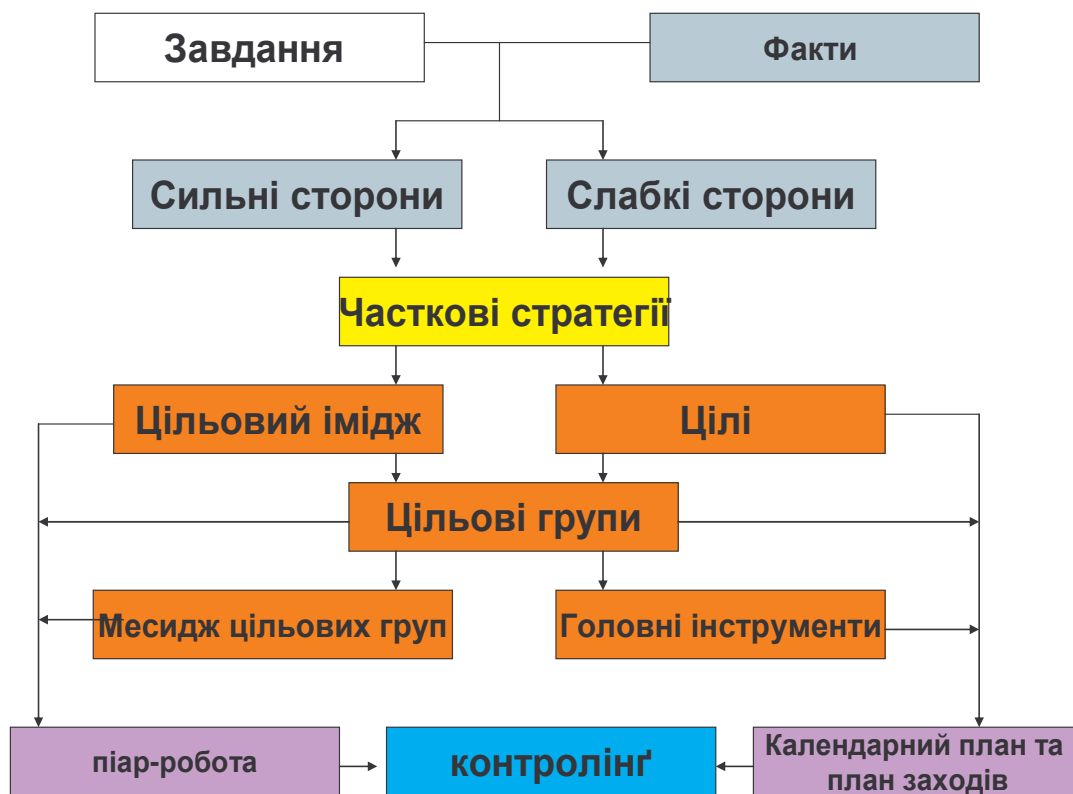
Після ситуаційного аналізу настає черга формулювання стратегії. Розробка кожної стратегії полягає у тому, що виявляються сильні та слабкі сторони, в разі необхідності створюються нові сильні сторони, об'єднуються в єдине ціле, щоб досягти переваг у конкурентній боротьбі. Одночасно необхідно ліквідувати недоліки, що заважають нам у конкурентній боротьбі. Це і є власне творчий етап у розробці стратегії, бо тут в розпорядженні є здебільшого кілька опцій, і необхідно прийняти рішення стосовно того, яку саме опцію слід вибрати. Відома фраза «всі шляхи ведуть до Риму», мабуть, описує цей стан найкращим чином. Не завжди варто обирати найкоротший шлях, інколи обхідні шляхи є успішнішими, пов'язані з меншими витратами і тому їм слід віддати перевагу перед прямим шляхом. Тут планувальна група повинна також проявити певний інстинкт стосовно того, що є реальним і що прийнятним у культурному аспекті, та на цій основі прийняти свої рішення.

Наступним за формулюванням стратегії етапом є імплементація стратегії. Цей етап також називають перехідним від стратегічного планування до тактичного. Тут необхідно визначити, хто що і як робить. З цього завдання стає зрозумілим, що на цьому робота планувальної групи попередньо закінчилася, бо тепер необхідно залучити до виконання всі тактичні підрозділи, що здійснюють оперативну роботу. Це означає, що група стратегічного планування повинна за допомогою заходів роботи з громадськістю форсувати інтеграцію тих, хто до цих пір були сторонніми (див. розділ «Учасники»), та намагатися за допомогою завдання тактичних цілей підвести їх до планування оперативних заходів. Конкретно це означає, що підрозділ стратегічного планування зберігає свою керівну роль за допомогою цільових настанов, але тактичні підрозділи самостійно приймають рішення щодо заходів, які мають бути здійснені для досягнення мети.

Коли існує така велика самостійність тактичних підрозділів, має здійснюватися постійний контроль стосовно досягнення цілі. Це є завданням стратегічного контролінгу, що є інструментом корегування траєкторії руху, якщо мають місце відхилення від узгоджених цілей. Якщо виникають відхилення, контролінг перевіряє, чому вони виникли. При цьому причиною можуть бути помилкові результати ситуаційного аналізу, чи може мали місце помилки у формулюванні стратегії, чи заплановані заходи не дали бажаного результату, чи тактичні підрозділи не мали належного ресурсного забезпечення, необхідного для виконання завдання та досягнення мети. В екстремальному випадку виникає навіть необхідність корегування загальної стратегічної мети. Отже стратегічний контролінг замикає коло до інших етапів стратегічного планування і таким чином є причиною постійної перевірки та адаптації стратегії до реальних умов.

3.3.1. Концептуальне планування

Цьому методу автор віддає перевагу для розробки стратегій місцевого та регіонального розвитку. Але він також відзначається як необхідною переконливістю, так і необхідною гнучкістю, за допомогою чого стратегічне планування має реагувати на суспільні зміни. Цей метод забезпечує те, що зміни вносяться до запланованої стратегії лише після перевищення граничних значень. Наслідком цього є спокій і уникнення гарячкових і тому занадто емоційних реакцій. З іншого боку, концептуальне планування, на відміну від інших методів планування (див. SWOT), розглядає фактори оточення як змінні величини, бо метою політичних стратегій саме і є здійснення впливу на оточення – це стосується суспільства так само, як і правових рамок – і змінення його.



Етапи планування

Концептуальне планування складається з десяти кроків, які необхідно пройти. Ця кроки можна поділити на три фази. Цими фазами є:

Місія та ситуаційний аналіз

Прийняття стратегічних рішень

Імплементация стратегії.

Завдяки цим десяти крокам мають бути отримані відповіді на наступні запитання:

Що взагалі має бути заплановане та з якою стратегічною метою? (Місія)

Як слід оцінювати ситуацію, виходячи з якої слід виконувати місію? (аналіз і оцінка ситуації)

Які стратегічних рішення мають бути прийняті, щоб мати можливість у наявній ситуації успішно виконати місію? (формулювання субстратегій)

Які тактичні під-цілі необхідно досягти, щоб виконати місію? (формулювання цілі)

Що має думати про нас внутрішнє та зовнішнє оточення? (цільовий імідж)

Які групи (внутрішні та зовнішні) є важливими для досягнення наших тактичних під цілей і які групи розвивають у собі специфічний інтерес до нас на підставі цільового іміджу? (цільові групи)

Які специфічні іміджеві фактори є важливими для дефінованих цільових груп? (месідж на адресу цільових груп)

Яким чином ми досягнемо наших цілей при наших цільових групах? (головні інструменти)

Як ми зможемо перевести стратегію у площину тактичного планування? (розробка графіків і планування заходів)

Якими контрольними інструментами ми користуємося для контролю реалізації стратегії та для обліку змін даних оточення з метою адаптації стратегії? (стратегічний контролінг)

За допомогою відповідей на ці десять запитань будуть визначені всі елементи, важливі для стратегії та тактики, і таким чином підготовлені для планів заходів тактичних підрозділів.

Формулювання місії

Формулювання місії служить для опису того, що має бути стратегічно запланованим, і воно повинне охоплювати принаймні три елементи:

Загальна мета, що означає опис того стану, який має бути досягнутий за допомогою стратегічного планування.

Обґрунтування необхідності досягнення загальної мети.

Часові рамки, у межах яких має бути досягнута загальна мета.

Аналіз і оцінка ситуації

Аналіз і оцінка ситуації займаються оцінкою фактів, які мають збиратися, та класифікацією на переваги та недоліки, а також оцінкою шансів на успіх стосовно виконання завдання. При цьому враховуються власні факти, факти конкурентів, якщо такі мають місце, та факти оточення, у якому має бути виконане завдання.

Збирання фактів

При збиранні фактів збираються внутрішні та зовнішні факти, що є релевантними для завдання. Внутрішніми фактами є такі, що стосуються власної організа-

ції. Зовнішніми фактами є такі, що стосуються конкурентів або оточення, у якому має бути виконане завдання.

Розмежування між внутрішніми та зовнішніми фактами здійснити не завжди просто, але перед початком збирання фактів його необхідно однозначно визначити, бо інакше постійно будуть виникати непорозуміння.

Якщо ми плануємо стратегію регіонального розвитку, виникає питання щодо того, що ж тепер є «внутрішнім», а що – «зовнішнім». Якщо підприємства, що існують у місті, розглядаються як «внутрішні», то необхідно припустити, що охоплена плануванням одиниця має вирішальний вплив на відповідне підприємство. Але якщо це не так, то також і місцеві підприємства повинні бути класифіковані як «зовнішні» організації. Як врешті решт відбувається така класифікація, залежить від представництва підприємств у планувальній групі та формування інституцій для кооперації, які вже розглядалися у попередніх розділах. Якщо немає повної впевненості у тому, наскільки великим є вплив планувальної групи на певних причетних до стратегії суб'єктів, їх слід завжди класифікувати як «внутрішніх».

Фактами стосовно конкурентів є такі, що походять від організацій, які або перебувають у безпосередній конкурентній боротьбі з власною організацією, як, наприклад, порівнянні регіони з аналогічними офертами.

Фактами стосовно оточення є такі, що впливають з ринків і суспільства, у якому має виконуватися завдання. Вони знов-таки залежать від запланованого цільового ринку, як це вже розглядалося на прикладі туризму.

Формування переваг і недоліків

Якщо факти були зібрані, систематизовані та зважені за їхньою релевантністю, величиною, важливістю та нагальністю, то встановлюється зв'язок між цими фактами та завданням. При цьому ставиться запитання стосовно того, чи є певний окремий факт таким, що сприяє чи навпаки перешкоджає виконанню завдання.

Якщо якийсь факт допомагає, то результатом цього є наявність сильної сторони. Якщо ж якийсь факт перешкоджає виконанню завдання, то йдеться про слабку сторону. Численні зібрані факти не будуть ні такими, що сприяють, ні такими, що перешкоджають. Тоді вони стають лише матеріалом про підґрунтя, що за певних обставин може відігравати певну роль при плануванні заходів.

З того способу, як визначаються сильні та слабкі сторони, впливає той висновок, що сильна сторона конкурентів є слабкою стороною для власної організації та що слабка сторона конкурентів може бути сильною стороною для власної організації.

Аналіз сильних і слабких сторін

Коли визначені сильні та слабкі сторони, то їх необхідно оцінити. Спочатку їх можна розсортувати за важливістю, а потім необхідно визначити, чи можемо ми вплинути на вади, щоб їх ліквідувати чи послабити. На свої власні слабкі сторони ми, безперечно, можемо сильніше впливати, ніж на сильні сторони наших конкурентів, які стали нашими вадами.

Чи можемо ми скористатися слабкими сторонами наших супротивників, залежить від того, чи маємо ми придатні інструменти (теми, осіб, альянси) - тобто

сильні сторони – щоб напасти на них. У процесі аналізу та оцінки сильних і слабких сторін у порівнянні з конкурентами чи опонентами при розробці стратегій розвитку необхідно постійно ставити наступні запитання:

Які оферти чи продукти є сильнішими?

Хто має краще керівництво?

Хто має кращий «людський капітал»?

Хто має кращу дисципліну?

Хто має кращу мотивацію?

У процесі аналізу та оцінки сильних і слабких сторін, які впливають із розгляду оточення, необхідно ставити наступні запитання:

Що більше відповідає сьогоdnшній тенденції (тренду)?

Чиї комбiнації цiнностей бiльше спiвпадають з комбiнаціями цiнностей суспiльства чи суб-суспiльств на цiльовому ринку?

Хто може краще скористатися шансами?

Загалом мають місце три типи слабких і три типи сильних сторін.

При цьому йдеться про наступні слабкі сторони:

Власна слабка сторона, що буде нам заважати при виконанні завдання.

Слабка сторона, що впливає з одної із сильних сторін наших конкурентів і яка створить для нас проблеми при виконанні завдання.

Слабкі сторони, джерелом яких оточення та які ускладнюють нам виконання завдання.

Щодо сильних сторін йдеться про наступне:

Власні сильні сторони, що можуть допомогти нам при виконанні завдання.

Сильні сторони, що впливають із слабких сторін наших конкурентів і якими ми можемо скористатися для виконання завдання.

Сильні сторони, що джерелом яких оточення та які полегшують нам виконання завдання.

Зворотній зв'язок із завданням

Після аналізу сильних і слабких сторін, виникає питання, чи можна взагалі виконати це завдання у заданий термін. Якщо аналіз сильних і слабких сторін покаже, що існують однозначні стратегічні переваги, що можна бути впевненим в успіху, та що є достатньо захисту для слабких сторін, то завдання здається досяжним. Потім після оцінки ситуації відбувається формулювання завдань і стратегій.

Якщо ж, однак, аналіз сильних і слабких сторін покаже таку картину слабких сторін, які не можуть бути захищені, що є небагато стратегічних переваг порівняно з конкурентами чи опонентами та немає переконання у тому, що можна виграти змагання, то існує висока вірогідність того, що виконання завдання є недосяжним. У такому випадку розпочинається пошук альтернативного завдання, знижуючи загальну мету до рівня досяжних цільових величин і навіть відступ

з поля розвитку. У будь-якому випадку оцінка ситуації завжди вимагає зворотного зв'язку із завданням.

Формулювання субстратегій

У той час як етап оцінки ситуації в основному займається фактичним станом справ і минулим, у разі формулювання субстратегій йдеться про орієнтацію в майбутнє. Після оцінки ситуації зрозуміло, що сформульоване чи скориговане завдання має бути виконане. Звідси випливають потім завдання, які мають бути забезпечені стратегічними рішеннями.

З аналізу сильних і слабких сторін випливають завдання, що мають бути вирішені. Зміст цих завдань є таким:

Спочатку ми досліджуємо свої слабкі сторони. Якщо в нас проявляються слабкі сторони, на які ми можемо вплинути, необхідно ці слабкі сторони ліквідувати.

Якщо повне усунення слабких сторін є неможливим, то для цього необхідно побудувати захист (замаскувати, відвернути увагу тощо).

Після цього ми досліджуємо наші сильні сторони. Якщо існують поля із стратегічними перевагами, то такими перевагами необхідно скористатися на ринку.

Якщо конкурент хоча і проявляє певні слабкі сторони, але вони не відповідають нашим сильним сторонам, то необхідно створити відповідні сильні сторони у нас.

Якщо завдання будуть вирішені у такій послідовності, то стає зрозумілим значення нападу для стратегії, а саме те, що можна виграти лише за умови наступальної тактики. Той, хто лише захищається, можливо і не може бути переможний, але він у жодному випадку не виграє.

Древній китайський генерал Сун Цу, що вважається батьком багатьох стратегічних ідей, щодо цього сказав: «Непереможність у захисту залежить від власних зусиль, у той час як можливості перемоги залежать від супротивника. Ті, хто добре знається на військовому мистецтві, хоча і можуть зробити себе непереможними, але вони не можуть зробити ворога вразливим. Ті, хто не може виграти, повинні захищатися. Ті, хто може виграти, повинні нападати.»

Формулювання стратегії

Формулювання стратегії базується на наступних принципах:

Спочатку необхідно вибрати такі теми, по яких є намір позмагатися з конкурентом. Це мають бути такі теми чи аргументи, які забезпечують яскраво виражену перевагу, чи такі теми, якими знехтував конкурент.

Проте при відборі тем велику роль відіграє те, у якому стані перебуває оточення, тобто ринок, на якому має бути виконане завдання. Це означає, що при відборі тем визначальне значення для можливості використання певних оферт має оточення, в якому ми хочемо рухатися. Якщо оточення не зацікавлене в якійсь темі, ми також не можемо за допомогою цієї теми нападати на наших конкурентів.

Крім того, необхідно зробити спробу набути відносної переваги. З одного боку це може відбутися за рахунок концентрації власних сил і через постановку лише

однієї теми в центр уваги всіх презентацій. Але це може відбутися також і за рахунок наступальної тактики на тих полях, якими знехтував конкурент.

Ми вже вказували на необхідність наступальної тактики. Але одного лише нападу недостатньо, бо насамперед необхідно виграти з вигодою для себе. Це означає, що слід починати не дуже багато малих атак, які не забезпечують жодних суттєвих переваг, навіть якщо буде досягнута перемога, а слід підготуватися до вирішальних бойових тем, які відчутно послаблюють конкурента. Отже тут йдеться не про успіх на десяти чи більше другорядних театрах військових дій, а про перемогу на головному полі бою.

Якщо з причин несприятливих обставин успіх є недосяжним, слід зайняти якомога більше ніш, щоб принаймні досягти часткових успіхів.

Загальне формулювання стратегії має містити також можливості для варіювання і за рахунок цього можливості залишатися непередбачуваним. Запланована мета має приголомшити конкурента та вселити у нього невпевненість.

Гарним прикладом такої непередбачуваності був вихід на світовий ринок японських підприємств. Конкуренти на світовому ринку ніколи не були впевнені у тому, яким чином японці хочуть опанувати ринок. Так японці продавали свої продукти, такі як годинник, сталь і легкові автомобілі, спочатку в Японії, потім у країнах, які розвиваються, а потім у промислово розвинутих країнах.

Інший шлях був вибраний стосовно високотехнологічних продуктів, таких як комп'ютери та напівпровідники. Тут японці спочатку забезпечили свій власний ринок, потім – ринок промислово розвинутих країн, а потім – ринки країн, які розвиваються. Але існував ще і третій шлях, як, наприклад, при збуті мотоциклів. У цьому випадку японці спочатку вийшли на ринок промислово розвинутих країн, перед тим як опанувати свій власний японський ринок, і лише після цього вони пішли на ринку країн, які розвиваються.

Формулювання мети

Прийняттям рішення про цілі у тактичних підрозділах стратегія закріплюється та здійснюється її імплементація через доручення до виконання завдання. Коли стратегії і за рахунок цього також напрямки використання сильних сторін проти слабких сторін конкурента та напрямки вирішення власних проблем (слабких сторін), необхідно визначити тактичні під-цілі.

Цілі є описами стану по закінченні якогось процесу в межах заданого часу. Ці цілі повинні бути досяжними та не можуть бути ілюзорними. Всі вони повинні служити досягненню загальної цілі поставленого завдання. Через формулювання цілей здійснюється конкретизація та операціоналізації окремих стратегій. Цілі необхідно розподілити між тактичними підрозділами, що мають досягти під-цілей. Це означає, що через формулювання цілей визначається кількість, якість, період і відповідальність.

Цільовий імідж

Прийняттям рішення про цільовий імідж здійснюється підготовка стратегії для роботи з громадськістю і таким чином її імплементації у піар-галузь. Ця галузь являє собою слабе місце численних заходів із імплементації, здійснюваних

урядами та виконавчими структурами. Виходячи з хибного припущення про наявність достатньої влади, без належної підготовки через роботу з громадськістю здійснюється імплементація таких заходів, як підвищення податків, підвищення цін на продукти харчування, приватизація тощо, що дуже часто призводить до того, що з боку населення виникає такий великий тиск, що потім також підтримується опозицією та іншими зацікавленими групами, що знову доводиться відмовлятися від програм реформ.

Цільовий імідж описує бажаний імідж, який має бути досягнутий після реалізації низки заходів у рамках роботи з громадськістю стосовно цільових груп. Цільовий імідж визначається через прийняття стратегічних рішень в рамках формулювання завдань і стратегій стосовно відбору тем, стилю, виду конфлікту (суперечки) та запропонованих осіб.

За допомогою цільового іміджу закладаються підвалини для роботи з громадськістю. Всі заходи у рамках роботи з громадськістю мають служити лише меті поширення іміджу та закріплення його у головах цільових осіб.

Цільові групи

Цільові групи описують ті групи суспільства чи власної організації, що є важливими для виконання завдання та з якими необхідно здійснювати комунікацію у визначений час. Їх можна знайти через інтерпретацію стратегічних рішень, особливо тактичних цілей, і через аналіз цільового іміджу.

Через дефініцію цільових груп закладаються підвалини для комунікативної імплементації стратегії, що доповнюється месіджем на адресу цільових груп і головними інструментами.

Месідж на адресу цільових груп

Окремі дефіновані на попередньому етапі цільові групи потребують відповідно прийнятих раніше стратегічних рішень особливої інформації, щоб реагувати таким чином, як це заплановано стратегією. Для цього спочатку необхідно з'ясувати на які частини цільового іміджу буде позитивно реагувати відповідна цільова група. Для цього узагальнюються всі аргументи, що можуть мотивувати цільову групу.

Інколи можливо сформулювати у месіджі на адресу цільових груп крім загального іміджу також додаткову інформацію, що мають бути особливим чином звернені на адресу окремих, а не всіх цільових груп.

В якості прикладу може прислужитися стратегія для місцевого розвитку. У такій стратегії певну роль відіграють майбутні клієнти, активісти регіону, а також можливі інвестори.

Ці три цільові групи потребують різних інформацій, щоб реагувати у відповідності зі стратегією. Клієнти повинні купувати продукти та послуги регіону. Це означає, що їх необхідно вмотивувати окремою обіцянкою стосовно прибутків. Активістів з регіону необхідно вмотивувати на подальшу співпрацю, тому вони потребують інформації про успіх проекту а потенційні інвестори мають інвестувати і тому потребують інформації про прибутковність їхніх капіталовкладень.

Слід стежити за тим, щоб окремі месіджі на адресу цільових груп не суперечили одне одному. Це означає, що хоча і можна співвіднести певні месіджі з окремими цільовими групами, але вони повинні гармоніювати між собою.

Головні інструменти

Вибірка головних інструментів описує комунікаційні інструменти та акції, що переважно використовуються. Інструменти та акції є специфічними для цільових груп. Передумовою цього є те, що цільові групи мають бути відомими, бо кожної цільової групи можна досягти за допомогою специфічних акцій і комунікаційних засобів. У процесі прийняття рішення про головні інструменти приймаються також рішення як про ресурси для реалізації стратегії, так і про ефективність кампанії. Це рішення разом з підборкою цільових груп є передумовою для успішної імплементації стратегії.

Імплементація стратегій

У процесі імплементації стратегій слід враховувати як **людські**, так і **оперативні** фактори. Передумовою імплементації спочатку є рішення про тактичні цілі, формулювання цільового іміджу, дедукція цільових груп і месіджів на адресу цільових груп, а також головних інструментів.

Після цього необхідно затвердити правила для реалізації стратегії. Вони є важливою частиною імплементації. Для цього необхідно дати відповідь на наступні запитання.

Хто є відповідальним за реалізацію стратегії?

Який вплив має керівництво на стратегію?

Хто призначає та звільнює осіб, яким доручена розробка/реалізація стратегії?

Якими якостями має відзначатися керівник реалізації стратегії?

При імплементації політичних стратегій особливо значущими є три частини людського фактору: політичне керівництво, штатні керівники та інші учасники на рівні штатної роботи та роботи на громадських засадах. Взаємодія цих рівнів, кількість, якість, рівень підготовки, мотивація та мораль є передумовами успішної реалізації будь-якої стратегії.

При імплементації стратегії в оперативній сфері передумовами успішної реалізації стратегії є принципи швидкості, адаптації та введення в оману. Загрозу для будь-якого плану складають непотрібні затримки, бо вони призводять до знемоги та розчарування у власній організації. Тому слід уникати затримок.

Стратегічний контроль

Стратегічний контроль складається з двох елементів, які обидва є вирішальними для успішного застосування певної стратегії.

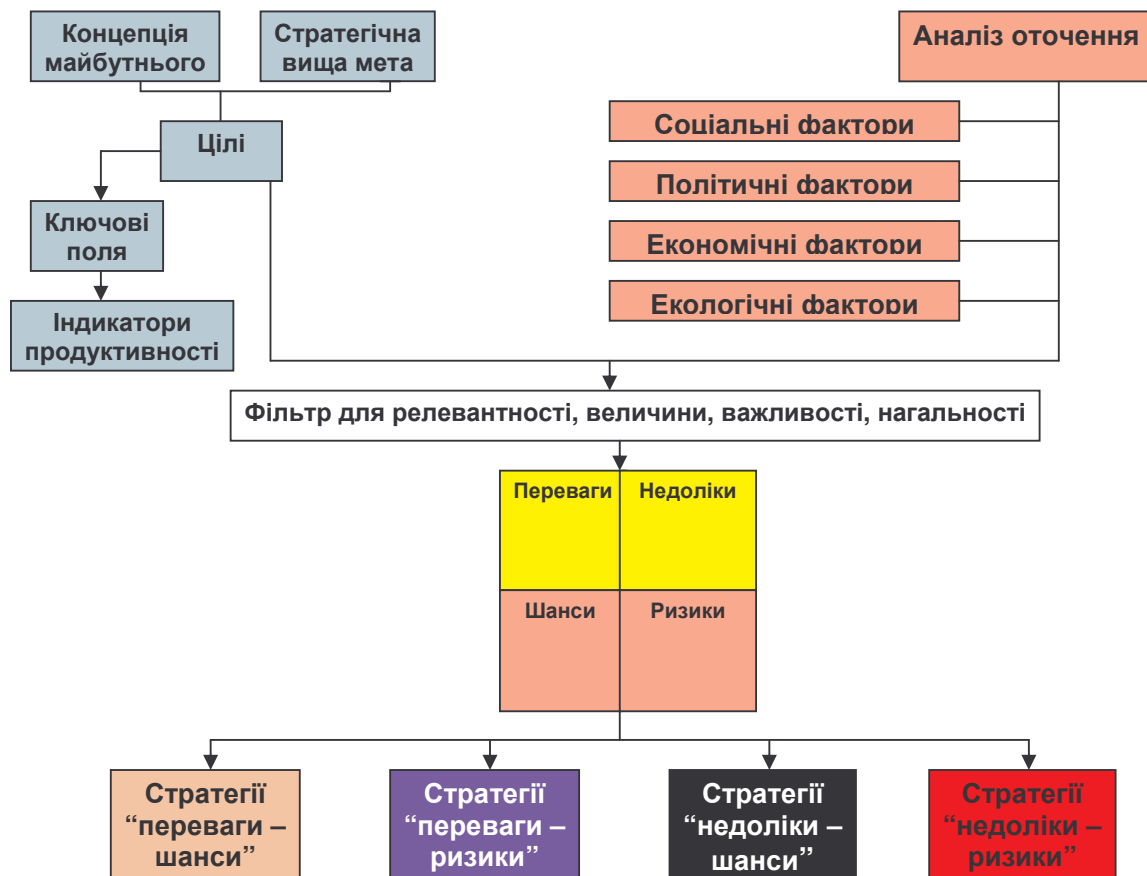
Першим елементом є принцип розвідки та інформаційного забезпечення.

Під цим розуміється те, що у будь-який момент – також і в процесі первісної імплементації – реалізації стратегії необхідно здійснювати розвідку та організувати постійне забезпечення інформацією. До цього належить постійний контакт з активістами конкурентів і його альянсів із звітністю та документацією. До цього належать опитування громадської думки, аналіз засобів масової інформації, а

також, безперечно, отримання інформації із штаб-квартир конкурентів. За допомогою отриманих таким чином інформацій може регулярно здійснюватися процес стратегічного контролю. Це захищає від неприємних сюрпризів і власних хибних оцінок і рішень.

Другим елементом є принцип безпеки та власного інформаційного захисту. На практиці під цим розуміють захист від заходів вивідування з боку супротивних організацій. Цього можна досягти шляхом стриманого поведження із стратегічними планами. Саме у демократичних організаціях має місце схильність до широкого обговорення стратегічних планів і їхньої розробки на засадах партиципації. З цим завжди пов'язана загроза для конфіденційності.

3.3.2. Процес стратегічного планування при SWOT (*Strengths, weaknesses, opportunities and threats*)



Згідно SWOT добре стратегічне планування працює у двох областях. У першій області розробник стратегічного плану малює чітку картину того, куди треба йти (концепція майбутнього) та в чому полягає намір і обґрунтування для екзистенції виконавця плану (дефініція місії чи *Mission Statement*). Виходячи з концепції майбутнього розвитку та місії, розробник стратегічного плану розробляє цілі, що є вимірюваними кінцевими результатами та свідчать про те, чи наближається організація до концепції майбутнього розвитку чи головної цілі, чи віддаляється від них. Тут стратегії мають давати дефініцію того, що являють собою очікувані сфери ключових результатів (ключові поля), на які спрямовуються всі зусилля, та які специфічні показники ефективності можна контролювати та оцінювати.

У другій області розробник стратегічного плану намагається закріпити організацію виконавця плану на основі реалій оточення, в якому вона працює. Тут існують два види оточення: спочатку зовнішнє оточення. Це та сфера, у якій інші впливають на організацію чи піддаються впливу з боку організації. А потім є ще внутрішнє оточення, що складається з ресурсів, сили, можливостей і потреб власної організації. Розробник стратегічного плану повинен бути здатним розпізнавати та оцінювати існуючі у зовнішньому оточенні можливості та загрози стосовно концепції майбутнього розвитку, місії та цілей. Розробник стратегічного плану повинен крім того вміти відмічати сильні та слабкі сторони організації стосовно концепції майбутнього розвитку, місії та цілей.

1-й етап планування: концепція майбутнього розвитку, місія, цілі, ключові сфери та показники ефективності

Концепція майбутнього розвитку є ідеальним станом або ідеальною умовою, якої хоче досягти організація. Втім її не слід ідеалізувати, щоб не втрачати повністю зв'язок з реальністю. Концепція майбутнього розвитку є кінцевим сценарієм того, що може бути досягнуто після того як будуть пройдені етапи проміжних сценаріїв, які йдуть один за іншим. При цьому необхідно описати на малювати сценарій у сяючих і яскравих поняттях, щоб ініціювати серед учасників мотивацію щодо цього стану. В якості прикладу концепція майбутнього розвитку могла б мати наступний текст:

«Місто Х є спільнотою, здатною самостійно потурбуватися про свої базисні потреби, застосувати необхідні ресурси для екологічно збалансованого та сталого розвитку та живе в умовах миру, щастя та справедливості.»

Концепція майбутнього розвитку та місія

Дефініція завдання (*Mission-Statement*) є основним напрямком головного удару організації, що закріплена на концепції майбутнього розвитку. Вона є первісною мотивацією організації, істинна причина екзистенції. Вона має бути сформульована достатньо загально, щоб надихнути кожного в організації, але одночасно і достатньо вузько, щоб сконцентруватися на застосуванні.

Текст простої дефініції місії міг би бути наступним:

«Необхідно поліпшити якість життя населення у регіоні ХУ».

Цілі – це вимірювані кінцеві результати, що є продуктом дедукції з дефініції місії. Вони могли б бути сформульовані, наприклад, таким чином:

Рівень доходів людей піднесений з рівня нижче прожиткового мінімуму на висоту, що дозволяє самостійно забезпечувати свої основні потреби.

Для всіх була влаштована добра система охорони здоров'я.

Ці цілі слід перенести на ключові сфери. Для цілі 1 ключовою сферою успіху могла би бути можливість спільноти заробляти достатньо грошей і мати доступ до достатніх зовнішніх ресурсів, щоб задовольняти основні потреби щодо продуктів харчування, житла, освіти, одягу, води, енергії тощо. Специфічні показники ефективності мають прийти з ключової сфери успіху. Квантифікований (кількісно вимірний) рівень доходів населення повинен бути взятий за початок координатів, який розробляється на основі товарного кошика, що забезпечує пристойне людське життя.

Ціль 2 мала б мати ключовою сферою успіху добре здоров'я, що вимірюється специфічними показниками здоров'я (такими, як вірогідна тривалість життя, смертність, захворюваність, смертність серед дітей і охорона праці), що можуть служити в якості показників ефективності.

2-й етап планування: Аналіз факторів оточення

Оцінка та аналіз оточення мають враховувати чотири основні сфери інтересів. Ними є соціальні, політичні, економічні та екологічні фактори. Соціальні фактори включають у себе тенденції демографічного розвитку суспільства, з особливим урахуванням вікової піраміди, смертності та статевих параметрів. Тут збираються дані про стан виховання та рівень повної освіти населення, його здоров'я та стан психічної та фізичної безпеки. Соціальні фактори в силу необхідності спричинюють урахування релігійних цінностей, а також культурних звичаїв і побуту. Вони враховують структуру суспільства, відносини та взаємодію суспільних груп між собою та верхівковий порядок суспільної ієрархії.

Політичні фактори пов'язані зі структурами влади та силами, що впливають на внутрішнє урядове оточення та його міжнародні зв'язки. Ці структури та сили охоплюють існуючі еліти урядової влади та їхніх супротивників, релігійні секти, анархістів, економічних олігархів, активістів, військових, революціонерів, орендодавців, селян, менеджерів, професійні спілки, виборців тощо. Ці фактори плетуть мережу протагоністів і антагоністів, візерунок співробітництва та конфліктів. Своїм фундаментом вони мають певні конституційні та правові рамки, яких одні дотримуються, але які інші хочуть зруйнувати. Вони пов'язані з контролем і менеджментом життєвих ресурсів, включаючи людей, природу та гроші. Крім того політичні сили намагаються посилено залучати ресурси за межами оточення, в той час як вони одночасно намагаються тримати деструктивні елементи подалі від своїх кордонів.

Економічні фактори стосуються всіх виробничих сил, діючих через капітал, землю та працю як у формальних, так і у неформальних секторах економіки. Інвестиції у різноманітних формах з відповідними джерелами закладають підвалини для економічного багатства та його розподілу. Їхня організація здійснюється через застосування технологій, знання менеджменту, кваліфікацію, реалізовані прибутки, моделі споживання, рівень інвестицій, залучення капіталу та продук-

тивність праці. Економічні фактори є вирішальними для якості життя громадян, які живуть у оточенні. Екологічні фактори описують, як різні частини екосистеми чи екологічне оточення впливають одне на одного. Вони досліджують, як ці частини діють творчо чи руйнівно. Вони вирішують здатність до безперервного розвитку та здоров'я мешканців, які там живуть, незалежно від того, йдеться про людей, тварин або рослин. Екологічні фактори визначають якість життя, що є продуктом навколишнього середовища, в залежності від продуктивності чи природоохоронних програм. Екологічні фактори диктують умови природних ресурсів і ступінь їхнього використання та експлуатації. Вони обґрунтовують рівень забруднення, викликаного економічною та суспільною діяльністю.

Суспільні, політичні, економічні та екологічні чинники є тими параметрами, за допомогою яких можна оцінити минулу, нинішню та майбутню ефективність оточення. Ці фактори можуть розглядатися під різним кутом зору, в залежності від власних поглядів і переконань.

3-й етап планування: Внутрішня оцінка

У разі внутрішньої оцінки завдання на розробку першим завданням є визначення результату (успіху) зважаючи на заданий чи припущений мандат (концепцію майбутнього розвитку, місію, цілі).

Проте цей мандат необхідно виразити у формі орієнтованих на результат показників ефективності, що визначають вплив організації на запланованого одержувача. Для орієнтованого на результат ефекту не важливо, наскільки доброю є організація при наданні якихось послуг. Якщо надані послуги не призводять до відчутних, вимірюваних результатів або переваг, вони є марними.

Тому першим завданням є концентрація на протиставленні наявних і запланованих результатів.

Другим завданням є вимірювання здатності людей в організації до реалізації стратегії. Організація хоча і може зважитися на досягнення кращих результатів, але люди в організації не можуть піти цим шляхом через брак компетентності.

Третім завданням є перевірка того, чи достатньо ресурсів є у розпорядженні, щоб досягти зазначених у стратегії організаційних цілей. Стратегії можуть бути добрими, а люди – компетентними, але організація не надає у розпорядження грошей в належному місці в належний термін.

Четвертим завданням є оцінка системи, процесів і процедур, звичних у організації, з урахуванням того аспекту, як має здійснюватися імплементація стратегії та досягатися цілі. Можливо, що система для планування, організації, персоналу, керівництва, контролінгу, моніторингу та стимулювання фактично займається чимось іншим, аніж реалізацією стратегії та досягненням цілей.

П'ятим завданням є перевірка різних оперативних функцій організації, її різних програм і проектів, а також підтримуючих послуг на предмет того, наскільки вони підтримують стратегію та пам'ятають про бажані цілі. Чи достатньо результативно, швидко та ефективно виконуються функції, програми та послуги?

По-шосте, існує необхідність щодо перевірки окремих менеджерів і колективів на предмет того, чи пасує до орієнтованих на результат критеріїв їхній стиль

менеджменту, поведінка, система цінностей, стосунки, етика, згуртованість, орієнтація на клієнта та результат.

По-сьоме, необхідно провести дослідження підрозділів організації, оточення та умов праці на предмет того, чи задовольняють вони організаційним вимогам і чи призводять до доброго результату.

По-восьме, необхідно вивчити зовнішні стосунки організації, комунікацію, зв'язки, мережні структури та альянси на предмет того, яку роль вони відіграють для забезпечення ефективності організації.

По-дев'яте, необхідно оцінити топ-менеджерів і керівників щодо їхнього здатності спонукати підлеглих до надання підтримки та забезпечення результатів, щодо їхньої спроможності приймати рішення, щодо їхніх політик, їхніх указівок і їхнього загального ефекту в організації.

По-десяте, перевірка має бути спрямована на визначення того, чи існує в організації узгодженість застосованих стратегій, структур, систем і застосованих ресурсів і персоналу, з урахуванням концепції майбутнього розвитку, місії та цілей.

Необхідно виділити три процеси менеджменту.

a. Чи є процес мотивації та оцінки таким для персоналу, що надихає його на бажання реалізувати стратегію та виконати завдання?

b. Чи створює організаційна структура, система та ресурси планування, процес знаходження рішень і імплементації можливості для реалізації стратегій і завдань?

c. Чи забезпечує організаційна структура, система та ресурси правильне керівництво, добір належних людей, поліпшення стосунків і підтримку підлеглих?

4-й етап планування: аналіз SWOT

Після того як були подолані етапи формування концепції майбутнього розвитку/цілей і аналізу оточення, організація має перейти до розробки стратегічних опцій або альтернативних шляхів, щоб досягти кінцевої мети. Співставлення сильних і слабких сторін організації з можливостями та загрозами з боку навколишнього світу може прислужитися для розробки опцій. Це носить назву аналізу SWOT, який уможливорює складання чотирьох комбінацій:

1. Стратегії типу «сильні сторони-можливості»:

тут ми ставимо запитання: як ми можемо скористатися сильними сторонами для того, щоб отримати переваги з можливостей розвитку?

2. Стратегії типу «сильні сторони-загрози»:

ми ставимо запитання: як можна скористатися сильними сторонами для того, щоб протидіяти загрозам, які інакше могли б перешкодити досягненню цілей і використанню можливостей?

3. Стратегії типу «слабкі сторони-можливості»:

ми ставимо запитання: як можна подолати слабкі сторони, щоб отримати переваги з можливостей розвитку?

4. Стратегії типу «слабкі сторони-загрози»:

ми ставимо запитання: як можна подолати слабкі сторони для того, щоб протидіяти загрозам, які могли б перешкодити досягненню цілей і використанню можливостей?

5-й етап планування: вибір стратегії та імплементація

Стратегічні опції оцінюються у відповідності з критеріями, що визначені організацією та є результатом концепції майбутнього розвитку, місії, цілей, ключових полів і показників ефективності. Необхідно прийняти певне рішення. Прийняте рішення слід піддати критиці через постановку питання стосовно того, що може не вдатися, щоб бути підготовленим до непередбачених подій або змінити рішення.

Після того, як був зроблений стратегічний вибір і заплановане непередбачуване, існує необхідність перенесення стратегії на належну організаційну структуру, систему та процедури для імплементації. Дії будуть перелічені у певних часових рамках, а завдання будуть перенесені на специфічні групи чи індивідуумів з чіткими нормами часу стосовно очікуваних результатів.

Стратегію необхідно контролювати та оцінювати у відповідності з показниками ефективності та ключовими полями, що встановлюються внаслідок контролю і щоб створити можливість для повторення успішних стратегій.

4. Регулятори для успішного позиціонування

У кожному процесі стратегічного планування, крім боротьби із власними слабкими сторонами, важливе завдання полягає у знайденні суттєвих критеріїв, щоб зробити проект цікавим для інвесторів, ендогенних гравців і потенційних покупців.

Такі регулятори, що сприяють динаміці розвитку певного міста чи регіону, можуть бути поділені на шість груп.



При цьому йдеться про фактори інвестиційної привабливості, тобто фактори, безпосередньо зв'язані з певною територією та типові для неї. Тому негативні фактори інвестиційної привабливості території є поганими для стратегії, а позитивні – поліпшують шанси розвитку. Другим регулятором є людський капітал, що означає кількість і якість людей, які мешкають у місті та його околицях, з їхніми знаннями, досвідом і готовністю до навчання. Третім регулятором є досяжний фінансовий капітал. Тут ідеться про доступ до кредитів, гроші та ціну на ці гроші. Четвертим регулятором є соціальний капітал. Цей капітал стосовно його ефекту часто недооцінюють. Це – здатність членів суспільства у певному місті чи регіоні кооперуватися та співпрацювати між собою, а також, коли існують різні ситуації співвідношення інтересів, знаходити компроміси та забезпечувати консенсус. Реалізація партикулярних інтересів шляхом насильства чи через постійне відкриття тривалих судових процесів руйнує соціальний капітал і є шкідливим для розвитку. П'ятим регулятором є наявність ресурсів. Цей традиційний регулятор розвитку все більше втрачає своє значення, бо чимало етапів розвитку створюються сьогодні через процеси переробки, надання послуг і створення умов для виявлення, збереження та ефективного використання знань та інформації, а менше через безпосереднє використання сировини. Порівняно з цим, все більший інтерес викликають відновлювані ресурси. Останнім регулятором, значення якого постійно зростає, є наявні знання та результативний менеджмент знань.

4.1. Фактори місць розташування виробництва

У випадку стратегій місцевого та регіонального розвитку йдеться про якість території. Тому так звані фактори інвестиційної привабливості території є регулятором, важливим для успіху будь-якої стратегії. Якщо фактори інвестиційної привабливості території мають вади, необхідно їх поліпшити чи змінити бажаний ланцюжок видів діяльності, що створюють вартість.

Приклад: Типовим фактором інвестиційної привабливості території є транспортне сполучення через автомобільні, водні, повітряні шляхи чи залізницю. Той, хто хоче досягти успіху у туризмі, повинен оптимально розбудувати цей фактор. Але не кожне виробництво потребує такого сполучення. Підприємство галузі інформаційних технологій, яке насамперед займається розробкою програмного забезпечення, не потребує транспортного сполучення, зате йому потрібна швидка та надійна інформаційна мережа.

Щодо факторів інвестиційної привабливості території розрізняють між жорсткими (твердими) факторами місць розташування виробництва, м'якими факторами місць розташування виробництва, що стосуються підприємств, та м'якими факторами місць розташування виробництва, що стосуються людей.



4.1. 1. Жорсткі фактори місць розташування виробництва

Жорсткі фактори інвестиційної привабливості території (наприклад, податки, відрахування, субсидії тощо) є кількісно вимірюваними та можуть безпосередньо враховуватися у балансі підприємства. У деяких випадках вони також є обов'язковою передумовою для заснування підприємства.

Окремо до жорстких факторів інвестиційної привабливості території відносять:

а. Розташування щодо ринків постачання та збуту

Відстань до ринків постачальників та збуту має значний вплив на логістичні витрати підприємства. Тому вони є важливою основою для прийняття рішення щодо розміщення підприємства, якщо йдеться про підприємства, що залежать від постачання та транспорту.

б. Транспортне сполучення (автомобільні, водні, повітряні шляхи, залізниця)

Транспортне сполучення через автомобільні, водні, повітряні шляхи та залізницю є для виробничого підприємства, як і для підприємства у галузі туризму, вирішальним аспектом. Також і для перевезення працівників розташування індустріального парку (промислової зони) може мати вирішальне значення.

с. Ринок праці (витрати/наявність)

Сьогодні трудові витрати для численних підприємств є підставою для переміщення цілих заводів у інші регіони світу. При цьому вирішальну роль відіграє не лише реальний рівень заробітної платні, а насамперед також усі додаткові трудові витрати, пов'язані із зайнятістю найманих працівників.

Іншим аспектом є рівень підготовки працівників, тобто чи є в наявності достатня кількість спеціалістів із високоякісною базою та спеціальними вміннями, такими, як, наприклад, знання іноземних мов.

d. Наявність площ

Для розміщення багатьох підприємств великою проблемою є наявність достатньої кількості площ. Численні міста мають у недостатній мірі освоєні промислові та індустріальні території, де не забезпечене енерго-, водопостачання, відсутні інформаційні мережі. Іншою проблемою у цьому контексті є можливість або неможливість для інвестора купити землю.

e. Енерго- та екологічні витрати

Витрати на енергію та доступ до неї для багатьох фірм є вирішальним критерієм розміщення їхніх підприємств, значення якого скоріше ще більше зросте через підвищення цін на енергію. Поряд з енерговитратами витрати, пов'язані з дотриманням екологічних норм, у багатьох регіонах і країнах зросли настільки, що від цього страждає виробництво. Це для певних фірм є підставою для пошуків таких місць розташування підприємств, де або таких норм не існує, або де немає інтенсивного контролю їхнього дотримання.

f. Місцеві відрахування

До місцевих відрахувань належать здебільшого податки, збори та інші трансферти за економічну діяльність у певному регіоні. Проте такі відрахування можуть також стягуватися нелегально, коли відсутній контроль за корупцією. Це означає, що наявність сприятливого для корупції клімату у певному регіоні являє собою перешкодою для розміщення інвестицій, і навпаки жорстка боротьба з корупцією підвищує вірогідність розміщення інвестицій.

g. Можливості підтримки підприємництва (субсидії/податкові пільги)

Якщо існують державні програми підтримки підприємництва через субсидії та податкові пільги, це може мати позитивні наслідки для території. Втім такі програми часто бувають неефективними, коли ринки занадто віддалені чи інфраструктура має суттєві вади.

4.1.2. М'які фактори місць розташування виробництва, орієнтовані на підприємства

У той час як жорсткі фактори інвестиційної привабливості території здебільшого мають безпосередні наслідки для структури витрат будь-якого підприємства і таким чином включаються до фінансової калькуляції підприємства перед розміщенням виробництва, м'які фактори місць розташування виробництва, що стосуються підприємства не можна безпосередньо калькулювати щодо їхніх фінансових наслідків. Проте вони набувають все більшого значення та зайняли вже сьогодні для багатьох інвесторів домінуюче положення. До цих м'яких факторів місць розташування виробництва, що стосуються підприємства, наприклад, належать:

a. Економічний клімат у місті чи регіоні

Економічний клімат у охопленому плануванням регіоні має суттєве значення для розробки стратегії. Поки підприємства та політичні кола, незалежно від їхнього рівня, розглядають одне одного як ворогів і обмінюються обопільними закидами, не може розпочатися динамічний розвиток. Для поліпшення контакту між приватним сектором економіки та бюрократією у органах виконавчої влади у деяких випадках створюються власні організації, бо безпосередня комунікація між підприємствами та бюрократією дуже часто вже на ранньому етапі буває порушена, і тому співробітництво вже не відбувається. Деякі міста впровадили для інвесторів і підприємств, які бажають розмістити виробництво, так звані поводитирів по джунглях, які не займаються нічим іншим, як проводять підприємців через бюрократичні хащі, щоб таким чином уникнути непотрібних втрат часу.

Іншим аспектом, важливим для економічного клімату, є практика органів адміністрації щодо надання дозволів. Як довго тривають процедури надання дозволів, наскільки надійними є ці дозволи та скільки грошей необхідно інвестувати, щоб взагалі отримати дозвіл?

У випадку місцевої стратегії, що робить ставку на співробітництво з приватним сектором економіки – а лише такі стратегії є успішними – протягом короткого часу між партнерами розвиваються стосунки на засадах довіри. Втім знов в знов трапляється, що ці стосунки порушуються, бо підприємці та бюрократія повертаються до старої моделі поведінки. Блудні вівці є усюди. Для таких випадків із самого початку мають діяти чіткі правила гри, що є прозорими та головне дотримуються.

b. Імідж

Паралельно з розробкою стратегії розвитку часто відбувається формування іміджу. При цьому створення іміджу відбувається на основі певного ідеалу чи взірця та поширюється за допомогою заходів маркетингу міста. Метою цього формування іміджу є забезпечення такої ситуації, щоб цільові особи, коли називають ім'я якогось міста чи регіону, зразу пригадували певні компоненти іміджу, що позитивно впливають на їхнє рішення щодо купівлі чи розміщення інвестиції. Деякі регіони мають своє ім'я від назви продуктів і навпаки, продукти мають свою назву від регіонів. Регіональні стратегії, особливо якщо вони пов'язані з певним регіональним іміджем або ще краще з регіональною маркою, в основному, несуть на собі відбиток певних компонентів продукту. Так, наприклад, є типові регіони для високих технологій (*Силіконова Долина, Orange County*), текстильної промисловості (Венето, Прато, Італія), меблів (Данія), автомобільних кластерів (Грац), недійної індустрії (Голівуд), туризму (Тоскана), продуктів харчування, особливо сиру (Голландія), здоров'я (Бад Райхенгаль) або напоїв (Ріоха, Шампань), які своїми іменами є запорукою певної якості та спрямування.

Якщо вдається через концентрацію у процесі розміщення виробництв або однозначного спрямування розвитку міста чи регіону надати їм чіткого іміджу, розширення розміщення виробництв стає значно легшим, ніж це було б можливо за звичайних обставин без чіткого іміджу.

Такі процесі формування іміджу з одного боку є сприятливими для реалізації стратегії, з іншого боку вони також можуть призвести до звуження. Тому необхідно пильнувати за тим, щоб імідж був розроблений достатньо широко, щоб викликати достатньо попиту.

с. Галузеві контакти

Галуззю економісти називають групу підприємств, які виробляють аналогічні продукти чи надають аналогічні послуги. Поряд з цим, відбувається концентрація підприємств, які застосовують аналогічні виробничі технології (наприклад, галузь будівництва) чи однакові вихідні матеріали (нафтопереробка). Підприємства здебільшого організовані на рівні галузей, і у багатьох країнах тарифні угоди укладаються на галузевому рівні. Галузеві контакти призводять до обміну інформаціями, кращого трансферту знань і досвіду та можливості кооперації у сфері науково-дослідницьких і дослідно-конструкторських розробок. Тому можливість здійснювати в рамках галузі контакти у місті чи у регіоні вважається сприятливим для реалізації стратегії фактором інвестиційної привабливості.

d. Вищі навчальні заклади/ науково-дослідницька діяльність/трансфер технологій

За наявності вищих навчальних закладів і науково-дослідницьких закладів для багатьох підприємств під час прийняття ними рішення про розміщення виробництв важливу роль відіграє трансфер технологій. Цей трансфер від науково-дослідницьких закладів у виробництво, а також залучення студентів і аспірантів до розв'язання певних питань діяльності підприємств через надання тем дипломних робіт і кандидатських дисертацій належить до цього м'якого фактору інвестиційної привабливості.

f. Ефективність роботи асоціацій підприємців

Особливу роль відіграє існування асоціацій підприємців і галузевих об'єднань у місті чи регіоні, щоб знайти за допомогою цих організацій можливості висловлювання своїх інтересів у формі представництва інтересів і лобістської діяльності та забезпечити організований обмін досвідом.

Якщо такі асоціації є ефективними, то набагато легше створювати мережні структури, що сьогодні перебирають на себе роль ресурсів, аніж без існуючих асоціацій підприємців.

4.1.3. М'які фактори місць розташування виробництва, орієнтовані на людей

М'які фактори місць розташування виробництва, орієнтовані на людей у значній мірі зорієнтовані на необхідний людський капітал. Залучення висококваліфікованих кадрів здебільшого не вдається, якщо немає достатньо позитивних м'яких факторів місць розташування виробництва.

a. Якість життя та житла

Стосовно якості життя та житла поряд з чистим забезпеченням помешканням важливу роль відіграє облаштування, район розміщення та комфорт квартир, бо інакше певні спеціалісти та менеджери не захочуть переселитися до регіону чи міста. Крім того, велике значення має вибір можливостей організації дозвілля та користування закладами культури, так само як наявність можливостей відпочинку у зеленій зоні тощо.

b. Освіта

Аналогічно ситуації з якістю життя та житла велику роль відіграє наявність можливостей отримати належну освіту, якщо залучається персонал, який має дітей.

Іншими м'якими факторами місць розташування виробництва є загальна обстановка, особлива атмосфера, що відіграє певну роль для того, щоб комфортно почувати себе у місті чи регіоні. Крім того слід згадати якість соціальної інфраструктури, охайність і рівень злочинності, отже почуття безпеки.

4.2. Людський капітал

Інтерпретація людського капіталу в літературі врегульована не дуже злагоджено. У рамках *Human Ressource Management (управління людськими ресурсами)* людський капітал розглядається як сукупність знань, умінь і бажань людської робочої сили. Деякі інші автори диференціюють за вміннями, знаннями та навичками. До умінь належать фізичні та інтелектуальні можливості людини.

Отже людський капітал являє собою важливий компонент спроможності підприємств, а у сполученні з цим також і важливий компонент розвитку регіону. В той час як на підприємстві необхідно враховувати зайнятий людський капітал, у випадку регіону ситуація інша. Тут необхідно враховувати всі форми людського капіталу, незалежно від того, чи інтегрований він нині у якийсь робочий процес, чи існує лише у прихованій формі.

Для того щоб оптимально сформувати людський капітал певного регіону чи на якомусь підприємстві, необхідний *Human Resource Management (HRM)*. Завдання системи *Human Resource Management* полягає у тому, щоб спрямовувати енергії нинішніх або потенційних найманих працівників у процесі розвитку регіону таким чином, щоб це сприяло ефективності та успіху розвитку. Ефективний *Human Resource Management* відбувається як на підприємствах для підвищення ефективності їхньої роботи і таким чином як сприяння розвитку, так і загалом у регіоні шляхом оптимального управління людськими ресурсами.

На рівні підприємств призводить *Human Resource Management* до розкриття можливостей окремої діючої особи та до успіху підприємства. На рівні регіону людський потенціал оптимально використовується, набуває кваліфікації чи рекрутується. Отже персонал розглядається в першу чергу не як фактор витрат, а як потенціал працездатності підприємства, люди у регіоні розглядаються як потенціал ефективності для розвитку регіону. У відповідності з цим, необхідно дати стратегічну відповідь на виклик щодо розпізнавання та використання потенціалу, а у деяких випадках і щодо створення потенціалу.

Йдеться про ідентифікацію вже існуючих потенціалів. На підприємствах це означає, що стратегічна підприємницька мета досліджується на предмет того, які кваліфікації персоналу очікуються, та що персонал досліджується на предмет того, які вміння вже мають місце, які потенціали існують і який розвиток персоналу необхідно здійснити на підприємстві.

Для регіону це означає, що необхідно визначити, які потенціали мають люди у цьому регіоні, як вони пасують до стратегічних цілей регіону та як шляхом підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації цей потенціал може бути адаптований до попиту.

4.3. Фінансовий капітал

Фінансовий капітал або приходить ззовні, або має бути наданий у розпорядження у регіоні. Саме якщо йдеться про заснування нових (насамперед малих) підприємств знов і знов виникає проблема недостатнього власного капіталу, що

потім стає проблемою для стабільності підприємства. Тому дуже важливо, щоб в межах регіону була полегшена стартова фаза діяльності підприємств за допомоги банків або аналогічних державних і напівдержавних організацій, за допомогою кредитів, які надаються в рамках програм підтримки підприємництва, чи безповоротних субсидій. При цьому також слід насамперед стежити за тим, як здійснюється подрібнення капіталу. У деяких регіонах удається одержувати лише дуже великі кредити, але не малі стартові кредити для малих і середніх підприємств.

Забезпечення капіталом і керування навантаженням, пов'язаним із витратами по виплаті відсотків, є деякими із завдань у рамках розробки стратегій розвитку, що їх мають поставити у центр своєї уваги органи виконавчої та законодавчої влади в якості інструменту прискорення діяльності у напрямку заснування нових підприємств.

4.4. Соціальний капітал



Соціальний капітал описує здатність політичних дійових осіб, таких як партії та парламентарі, комунальні (місцеві) адміністрації та уряди взаємодіяти та підтримувати комунікацію з дійовими особами приватного сектору економіки, такими як підприємства, банки, асоціації підприємців і фермери, з дійовими особами сфери освіти та науки, такими як вищі навчальні заклади та науково-дослідницькі заклади, викладачі та заклади з підвищення кваліфікації, з дійовими особами соціальної сфери, такими як представники органів самоорганізації громадян, професійні спілки, церкви тощо. Чим інтенсивніше здійснюється комунікація та чим менше конфліктів при цьому виникає, тим вище рівень соціального капіталу.

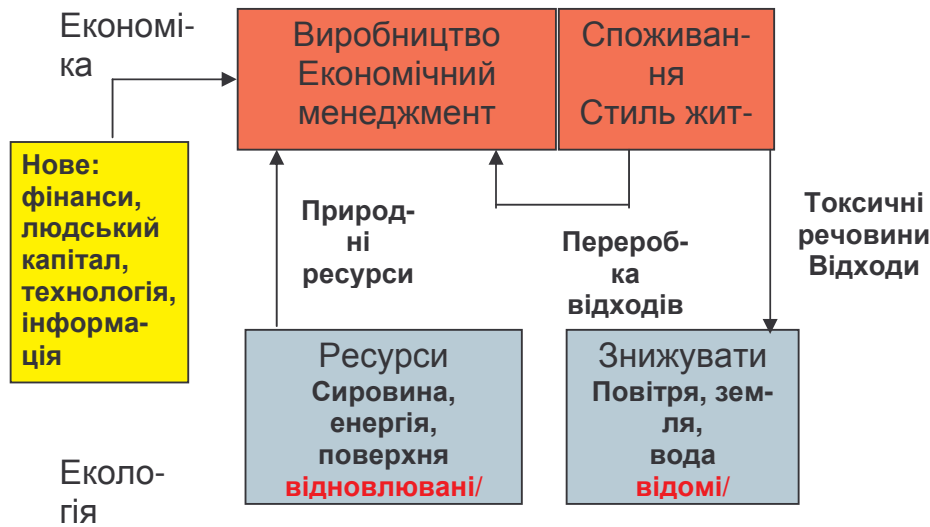
Цей соціальний капітал, який зазвичай у процесі стратегічного планування недостатньо враховується, є вирішальним елементом у процесі розробки планів регіонального чи місцевого розвитку. Можна навіть сказати, що без наявного

соціального капіталу розвиток будь-якого регіону неможливий, бо немає співробітництва, а лише конфронтація та блокада.

Саме через те, що цей соціальний капітал має таке велике значення, а формування капіталу тісно пов'язане з комунікацією, необхідно у процесі розробки планів регіонального чи місцевого розвитку приділити особливу увагу саме комунікації, причому на кожному рівні у будь-який час необхідно забезпечити професійну організацію та контролінг комунікації.

4.5. Ресурси

У процесі стратегічного планування спочатку слід обміркувати питання про те, які ресурси має у своєму розпорядженні місто чи регіон. При цьому необхідно відмовитися від традиційного сировинного мислення та розуміти ресурси у ширшому сенсі. Наступна діаграма показує цикл глобального менеджменту ресурсів. При цьому спочатку виходять від таких класичних ресурсів, як сировина, енергія та поверхня землі. Але тут важливе міркування стосовно того, що ці ресурси є частково відновлюваними і завдяки цьому набувають нового значення в екологічному сенсі. Ці ресурси доповнюються так званими новими ресурсами, які ми частково вже описували у попередніх розділах. До них належать фінанси, людський капітал, технології та знання.



Якщо розглянути інший бік цієї діаграми, то можна зрозуміти, що завдяки ресайклінгу (переробці відходів) виробничий менеджмент знову може одержати сировину. До галузі відходів також належить торгівля та утилізація відходів будь-якого роду. У контексті з глобальним менеджментом ресурсів, через високі екологічні витрати у багатьох країнах один з ресурсів все більше виступає на перший план. Це місця зберігання здебільшого токсичних відходів виробництва. У галузі менеджменту ресурсів їх називають полігонами. Наявність цих полігонів для прийомки спокушає деякі країни на те, щоб за допомогою імпорту відходів здійснювати заходи з розвитку. Це є дуже небезпечною формою стратегії розвитку, бо немає можливості оцінити довгострокові наслідки такої політики.

5. Імплементация стратегії за допомогою роботи з громадськістю

На значення, яке має комунікація у процесі імплементации стратегії, ми вже неодноразово вказували. Стосовно цього спочатку необхідно розробити цільовий імідж. Цільовий імідж – це документ, обсягом приблизно в одну сторінку. Він описує, що мають думати про місто чи регіон цільові особи. Цей цільовий імідж може бути доповнений невеликими розділами, розрахованими на спеціальні цільові групи.

Тут слід спочатку представити один із прикладів такого цільового іміджу. Цей цільовий імідж був розроблений у рамках кампанії, призначеної для одного з великих міст у Латинській Америці. Ім'я міста та країни були у тексті змінені.

Приклад: цільовий імідж для міста Санта Мар

Санта Мар є столицею Сурланда. У Сурланді, серці Меркосуру (спільного ринку країн південної частини Латинської Америки), ми знайдемо найбільш відкриту та у найменшій мірі зарегульовану економіку, безмежні можливості для підприємців у сполученні з масштабними програмами фінансової допомоги та низькими податками. Сурланд оферує низькі витрати на роботу та соціальний захист, а також найнижчі ціни на енергію.

Санта Мар – це безпечне місто без будь-яких етнічних заворушень, але з добре розбудованою комунікаційною мережею, дуже доброю системою шкільної освіти та доброю системою громадського транспорту. Міська адміністрація міста Санта Мар має цікаві проекти для власників капіталів, фірм і неурядових організацій зі всіх частин світу та із Сурланду. Ці проекти концентруються на створенні кращої інфраструктури та поліпшенні умов життя для громадян міста Санта Мар.

Міська адміністрація Санта Мар є зоною, вільною від корупції. Вона допомагає інвесторам і фірмам знайти свій шлях через джунглі бюрократичного опору центрального уряду. Бюро сприяння інвестиційній діяльності є ефективним і добре поінформованим. На всі питання та сумніви щодо проектів там можна негайно отримати вичерпну відповідь.

Міський голова Санта Мар і його команда відкриті, творчі та сучасні. Їхнє прагматичне, спрямоване у майбутнє бачення відкриває шлях для легкого, небюрократичного та швидкого прийняття рішень. Завжди непоганою ідеєю є бажання ознайомитися з пропозиціями міської адміністрації Санта Мар і взяти у них участь, бо вони завжди дають добрі результати та вигідні для інвесторів.

Далі будуть ще раз представлені окремі абзаци у супроводі коментарів, щоб стало зрозумілим, чому цей цільовий імідж був складений саме так і не інакше.

Попереднє зауваження: цей цільовий імідж був розроблений для міста і у цьому контексті для спеціальної цільової групи. При цьому йдеться про потенційних інвесторів. Мета цього міста полягає у тому, щоб у рамках національних і міжнародних презентацій привернути увагу інвесторів. Для цього була розроблена наступальна стратегія.

Санта Мар є столицею Сурланда. У Сурланді, серці Меркосуру (спільного ринку країн південної частини Латинської Америки), ми знайдемо найбільш відкриту та у найменшій мірі зарегульовану економіку, безмежні можливості для підприємців

у сполученні з масштабними програмами фінансової допомоги та низькими податками. Сурланд oferuje низькі витрати на роботу та соціальний захист, а також найнижчі ціни на енергію.

Тут спочатку представлено місто та його розташування. Йдеться про місто у одній з країн Латинської Америки, що належить до Меркосур. Одночасно тут вже зазначають найважливіші моменти, привабливі для інвесторів, а саме «столицю», «у найменшій мірі зарегульовану економіку», «низькі витрати та ціни на енергію». Таким чином уже вказують на чіткі відмінності від інших конкурентів.

Санта Мар – це безпечне місто без будь-яких етнічних заворушень, але з добре розбудованою комунікаційною мережею, дуже доброю системою шкільної освіти та доброю системою громадського транспорту.

У цьому абзаці це місто відмежовується від інших міст посиленням на «безпеку» та «відсутність етнічних заворушень». Позитивні привабливі моменти пропонуються через «систему шкільної освіти, комунікаційну мережу та транспортну систему».

Міська адміністрація міста Санта Мар має цікаві проекти для власників капіталів, фірм і неурядових організацій зі всіх частин світу та із Сурланду. Ці проекти концентруються на створенні кращої інфраструктури та поліпшенні умов життя для громадян міста Санта Мар.

У цьому абзаці встановлюється зв'язок між інвесторами та проектами, що мають позитивний ефект для людей у країні. Таким чином зачіпається питання потреби багатьох власників капіталів, які хоча і хочуть вкласти свої гроші у прибутковий бізнес, але при цьому одночасно хочуть отримати імідж добродійності.

Міська адміністрація Санта Мар є зоною, вільною від корупції. Вона допомагає інвесторам і фірмам знайти свій шлях через джунглі бюрократичного опору центрального уряду. Бюро сприяння інвестиційній діяльності є ефективним і добре поінформованим. На всі питання та сумніви щодо проектів там можна негайно отримати вичерпну відповідь.

Тут зачіпаються важливі потреби інвесторів у таких речах, як «зона, вільна від корупції, проведення через бюрократичні хащі та компетентний партнер».

Міський голова Санта Мар і його команда відкриті, творчі та сучасні. Їхнє прагматичне, спрямоване у майбутнє бачення відкриває шлях для легкого, небюрократичного та швидкого прийняття рішень.

Задоволення потреб інвесторів тут доповнюється особистісним компонентом. Міський голова та його команда... прагматичні... та відкривають шлях».

Завжди непоганою ідеєю є бажання ознайомитися з пропозиціями міської адміністрації Санта Мар і взяти у них участь, бо вони завжди дають добрі результати та вигідні для інвесторів.

У цьому абзаці висловлюється запрошення до дій. Це є суттєвим аспектом. Бо недостатньо поширювати добрий імідж, поки цільова група не знає конкретно, що вона має робити.

Коли такий цільовий імідж розроблений для регіону, це означає, що вся комунікація служить лише для того, щоб перенести цей цільовий імідж у голови цільових осіб. Все те, що не служить на користь іміджу, вважається марнотратством. Для того щоб утримувати втрати на розсіювання на якомога нижчому рівні, необхідно особливо чітко окреслити цільові групи.

Цільові групи

Цільові групи описують підгрупи загальної громадськості. Вони служать для того, щоб таким чином керувати процесом комунікації, щоб досягти якомога більшого радіусу дії при якомога менших утратах на розсіювання. Якщо йдеться про довгострокові стратегії та кампанії, а саме така має місце при розробці стратегії розвитку, необхідно провести роз'яснювальну роботу, що повинна досягти стаłego ефекту. У цьому випадку цільовими групами стають саме незгодні групи, щоб за допомогою нашої комунікації надовго вплинути на їхню опінію.

Отже, звернення до цільових груп означає концентрацію енергії та сил, яка обіцяє успіх, і таким чином збереження ресурсів.

Як же тепер знайти цільові групи?

Хто особливо цікавиться тими деклараціями, які хотіла б поширити організація? Хто цікавиться тим продуктом, який оферує організація? Це відбувається спочатку таким чином, що досліджується те, для яких саме соціальних груп суспільства певна декларація у цільовому іміджу є особливо привабливою. З'ясування цього є постійним завданням сфери дослідження ринку.

Стосовно цільових груп йдеться спочатку завжди про групи людей з певними, чітко визначеними властивостями. Ми називаємо їх соціальними групами чи цільовими групами за стилем життя. Привернути увагу цих цільових груп можна через три підходи: При цьому йдеться про:

формальний доступ (організації, асоціації, спілки, органи самоорганізації громадян тощо),

неформальний доступ (місця перебування) та

медійний доступ (засоби масової інформації).

формальний доступ

Щодо формального доступу це проявляється потім у послідовній роботі в рамках громадських організацій, стосовно формального доступу – у здійснюванні на місці роботи з громадськістю, а у випадку медійного доступу – у підтримці контактів із представниками засобів масової інформації.

Уже неодноразово підкреслювалося те значення, яке має робота з громадськістю для імплементації стратегії. Сама робота з громадськістю проводиться на основі загально відомих методів і тому тут не буде далі розглядатися.

6. Література

- Amin, Ash: (2004) *Architectures of Knowledge: Firms, Capabilities, and Communities*, Oxford University Press, ISBN-13: 978-0199253326
- Asheim, B., Cooke, P., and Martin, R. (eds.) (2006): *Clusters and Regional development: Critical reflections and explorations*. London: Routledge
- Arthur, Brian W. (1997) *The Economy as an Evolving Complex System*, Addison-Wesley
- Bagnasco, Arnaldo 1997, *Tre Italie. La problematica territoriale dello sviluppo italiano*, Il Mulino, Bologna
- Hill, T. & R. Westbrook (1997). "*SWOT Analysis: It's Time for a Product Recall*". *Long Range Planning* 30 (1): 46-52.
- Krugman, Paul (2004) *The new economic geography: Past, present and the future** *Papers in Regional Science* 83 (1), 139–164. doi:10.1007/s10110-003-0180-0
- Morgan, Kevin, 1997, *The Learning Region: Institutions, Innovation and Regional Renewal*, *Regional Studies*, Vol. 31.5, pp. 491± 503
- Porter, Michael E.: *The Competitive Advantage of Nations*, New York, Free Press 1990, ISBN 0684841479
- Porter, Michael E., *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York: Free Press 1980.
- Schroeder, Peter (2005) *Political Strategies* ISBN 81-902945-0-4
- Storper, Michael: (1992) *Pathways to Industrialization and Regional Development*, Routledge , ISBN-13: 978-0415087520