

Геннадій Рябцев,

професор Києво-Могилянської школи врядування імені Андрія Мелешевича Національного університету «Києво-Могилянська академія», професор Академічного департаменту соціальних наук Європейського гуманітарного університету, доктор наук з державного управління, професор **Gennadii Riabtsev,**

Professor of the Andriy Meleshevych Kyiv-Mohyla School of Governance, National University of Kyiv-Mohyla Academy; Professor of the Academic Department of Social Sciences, European Humanities University; Doctor of Science in Public Administration, Full Professor

<https://orcid.org/0000-0002-3478-825X>

ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

DIGITAL TECHNIQUES OF STRATEGIZING

The purpose of the study is to determine the place of strategizing and its tools in public administration. Based on the results of the study, the following conclusions were made:

- 1. The prerequisite for the emergence of strategizing is the need to solve complex societal problems that arise as a result of integration processes in the information society.*
- 2. Strategizing techniques (scenario forecasting, foresight, risk management), in contrast to planning techniques, which involve the mandatory determination of expected quantitative indicators, allow to narrow the field of uncertainty, minimize future shocks and reduce possible negative consequences.*
- 3. Cultural, cognitive, managerial, communication and competence barriers prevent the implementation of strategizing. It is necessary to abandon policy-making tied to the election cycle and focused on obtaining quick benefits, and combine forecasting with evidence-based policy making.*

Keywords: *strategizing, strategic management, public governance, evidence-based policy-making, scenario forecasting, foresight, risk management.*

Потреба у вирішенні все складніших проблем, що постали внаслідок інтеграційних процесів в інформаційному суспільстві, спричинила виникнення стратегічного управління – процесу й технології, за допомогою яких суб'єкт управління впливає на об'єкт із метою досягнення їхніх спільних цілей, неперервно враховуючи зміни в зовнішньому середовищі. Стратегічне управління є застосовним за великої нестабільності й лише часткової прогнозованості змін та є виходом за традиційні рамки заради досягнення складних спільних цілей. Основними інструментами стратегічного управління є сценарне прогнозування, форсайтинг і керування ризиком. На відміну від інструментів планування, що передбачають обов'язкове визначення кількісних показників, такі інструменти дозволяють лише звужити поле невизначеності, мінімізувати несподіванки майбутнього і зменшити негативні наслідки від них.

Сценарним прогнозуванням називають процес і технологію, які дозволяють керувати невизначеностями майбутнього. Якщо базуватися на кращих практиках [1], можна запропонувати такий алгоритм прогнозування:

1. Визначення питання, на яке має відповісти прогноз. Якщо воно передбачає незначні зміни або базується на малій кількості невизначеностей, надають перевагу іншим технологіям
2. Установлення ретроспективи й горизонту прогнозування. При цьому варто взяти до уваги, як швидко відбувалися зміни раніше.
3. Визначення стейкхолдерів, їхніх інтересів зараз і в майбутньому.
4. Установлення рушійних сил змін із зазначенням ступеня впливу кожної. Скорочення переліку з групуванням пов'язаних драйверів.
5. Формування ключових невизначеностей з оцінюванням кожної за значимістю й визначеністю. Скорочення переліку з відкиданням найменш значимих і перенесенням найбільш визначених до переліку драйверів.
6. Визначення граничних значень драйверів і перевіряння їх на правдоподібність. Із цієї метою відповідають на такі питання: чи є сумісними драйвери на вибраному горизонті; чи достатньо рушійних сил для опису невизначеностей; як стейкхолдери здатні вплинути на результат.

7. Визначення 2...4 сценаріїв майбутнього шляхом комбінування індикаторів і невизначеностей із поясненням, що й чому може трапитися (усі сценарії розглядають як можливі; вони поєднують усі визначені елементи з різними результатами невизначеностей).

8. Розроблення математичної моделі, що дозволяє кількісно оцінити результати прогнозування (наприклад, [2]).

9. Вироблення політики для бажаного сценарію.

Форсайтингом називають процес і технологію дослідження того, що може статися, щоб бути готовим до цього. На відміну від прогнозування, форсайтинг спрямований не на передбачення майбутнього, а на мінімізацію несподіванок. Якщо базуватися на кращих практиках [3], можна запропонувати такий алгоритм форсайтингу: збирання даних про явища, події, тренди, тенденції; установлення змін (визначення того, що, як нам здається, відбувається); тлумачення, пояснення змін (установлення, що справді відбувається); визначення ймовірного майбутнього (формулювання того, що може статися і які зміни це спричинить); формування бажаного майбутнього (встановлення того, що можна зробити); цілепокладання, визначення курсу дій (вироблення політики).

Керуванням ризиком називають процес і технологію зменшення вірогідності настання негативних наслідків, спричинених змінами в зовнішньому середовищі. Під ризиком розуміють добуток загальної ймовірності порушення нормального функціонування об'єкта управління й сукупного негативного наслідку такого порушення. Якщо базуватися на кращих практиках [2; 4], можна запропонувати такий алгоритм керування ризиком:

1. Виявлення ризику зі встановленням загальної ймовірності (вірогідності) його реалізації й можливого сукупного негативного наслідку.

2. Визначення величини прийнятного ризику (чим бажанішим є найкращий із-поміж сценаріїв майбутнього, тим більш прийнятним є ризик).

3. Розроблення ризик-стратегії для нейтралізації ризику (зменшення вірогідності його реалізації й мінімізації сукупного негативного наслідку).

4. Вибір інструментів керування ризиком (диверсифікація, хеджування, самострахування, лімітування, підвищення кваліфікації).

5. Вироблення політики нейтралізації ризику.

6. Оцінювання результатів і коригування ризик-стратегії.

Запровадження стратегічного управління гальмують такі проблеми: культурні (невиправдані очікування, що експерти здатні «передбачати майбутнє»); когнітивні (наприклад, «поведінка натовпу»); управлінські (відсутність підтримки з боку замовника політики або зворотного зв'язку); комунікаційні (профільним експертам бракує спільної мови); компетентнісні (наприклад, обмежена «грамотність про майбутнє»).

Складовими успіху стратегічного управління є відмова від вироблення політики, орієнтованої на одержання швидкої вигоди (її обумовлено чутливістю політики до виборчого циклу); поєднання прогнозування з виробленням доказової політики (конвертування грамотності про майбутнє в послідовно узгоджувані владні рішення); подолання розриву між професіоналами й політиками (ефекту Даннінга – Крюгера).

Список використаних джерел

1. The Futures Toolkit: Tools for Futures Thinking and Foresight Across UK Government. *The Government Office for Science*. November 2017. URL: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/674209/futures-toolkit-edition-1.pdf

2. Енергетична безпека України: перспективна модель управління ризиками : монографія / за ред. О. М. Суходолі. Київ : НІСД, 2023. 152 с. DOI: <https://doi.org/10.53679/NISS-book.2023.01>

3. Conway M. An Overview of Foresight Methodologies. *Thinking Futures*. URL: <https://ams-forschungsnetzwerk.at/downloadpub/An-Overview-of-Foresight-Methodologies1.pdf>

4. Risk assessment methodologies for critical infrastructure protection. Part II: A new approach. URL: <http://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC96623/lbna27332enn.pdf>