

ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДІВ МОДЕЛЮВАННЯ У ПРОЦЕСІ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ПОЛІТИКО-ПРАВОВОГО РОЗВИТКУ ДЕРЖАВИ

Розглядаються переваги методів моделювання. Досліджуються методи моделювання, які використовуються у процесі стратегічного планування з фокусом на політико-правовий розвиток держави. Розглядаються можливості використання конкретних методів моделювання на різних етапах стратегічного планування. Зокрема, детально розглянуто модель органічного стратегічного планування, модель цілей та ключових результатів (OKR), матрицю RACI, модель Хошин Канрі, модель 7 «С».

Наголошується на важливості комплексного використання різних методів для розробки ефективної методології стратегічного планування політико-правового розвитку держави.

Ключові слова: стратегія, стратегічне планування, модель, моделювання, політико-правовий розвиток, метод, держава.

Movchan Uliana. Use of modeling methods in the process of strategic planning of political and legal development of the state

Advantages of modeling methods are considered. Modeling methods used in the process of strategic planning with a focus on the political and legal development of the state are studied. Possibilities of using specific modeling methods at various stages of strategic planning are considered. In particular, the model of organic strategic planning, the model of goals and key results (OKR), the RACI matrix, the Hoshin Kanri model, and the «7s» model were considered in detail.

The importance of the integrated use of various methods for the development of an effective methodology for strategic planning of the political and legal development of the state is emphasized.

Key words: strategy, strategic planning, model, modeling, political and legal development, metod, state.

У багатьох державах, і зокрема в Україні, спостерігається непослідовність у прийнятті політичних рішень. У нашій державі

за роки незалежності жодного разу не було розроблено комплексного стратегічного плану розвитку України. Важливим аспектом успішності стратегічного планування є розробка ефективної методологічної основи, яка дозволить сформулювати реалістичний та дієвий план.

Методи моделювання мають високу ефективність у процесах стратегічного планування, позаяк забезпечують структуру для розуміння процесів усередині організації та шляхів її розвитку. Проте дані методи недостатньо використовуються для стратегічного планування розвитку держав.

Моделі дозволяють виявити потенційні можливості, визначити ризики, а також розробити сценарії та стратегії, які з більшою вірогідністю призводять до успіху. Моделювання також дає змогу тестувати різні варіанти для визначення найкращої стратегії та забезпечення ефективного розподілу ресурсів, допомагає відстежувати прогрес. Проте дані можливості недостатньо досліджені в межах політичних наук. Саме тому важливо приділити увагу дослідженню моделей, які можна використовувати для стратегічного планування політико-правового розвитку.

Для стратегічного планування держави важливе розуміння візії, на основі якої будуватимуться конкретні цілі, подальші оперативні завдання та заходи. Стратегічне планування, засноване на цілях, є протилежним до проблемно-орієнтованого планування. Даний метод працює у зворотньому напрямку від майбутнього до сьогодення, тож процес планування розпочинається з візії організації. За своєю природою заяви про візію мають амбіційний та далекосяжний характер, проте для її реалізації необхідні деякі особливості. Планування на основі цілей вирішує дану проблему, встановлюючи вимірні цілі, які відповідають візії та стратегічному плану.

Після цього встановлюються часові межі для досягнення цілей. Це метод довгострокового стратегічного планування, тому терміни досягнення мети зазвичай становлять від 3 до 5 років. Завдяки цьому зацікавлені сторони створюватимуть план дій для кожної цілі та починати відстежувати та вимірювати прогрес.

Для забезпечення побудови візії розвитку держави ефективно використовувати органічну модель. Дана модель зосереджується на баченні та цінностях організації, а не на планах і процесах. Дану модель стратегічного планування у політичному секторі описали К. Плейн, К. Грін та Д. Вільямс у 1998 р. [1]. З цією моделлю організація використовує «природні» самоорганізовані системи, які походять з її цінностей, а згодом використовує власні ресурси для досягнення цілей, збереження коштів та ефективної діяльності.

У найпростішій формі існують три основні кроки, яких слід дотримуватися при реалізації органічної моделі стратегічного планування,

1) Зацікавлені сторони уточнюють бачення та цінності. Це спільний процес, до якого можуть залучатися як зовнішні, так і внутрішні зацікавлені сторони. Мета – встановити спільне бачення та цінності для всіх зацікавлених сторін.

2) Зацікавлені сторони створюють особисті плани дій. Розділені на малі групи, зацікавлені сторони визначають дії та відповідальність для кожної людини, щоб працювати над баченням (відповідно до цінностей).

3) Зацікавлені сторони звітують про результати планів дій. Кожна людина бере на себе відповідальність за свій план та інформує групу про свій прогрес. Це загальний підхід до підзвітності, й прогрес, про який повідомляється, може виражатися більше у якісних, а не кількісних результатах.

Центральне місце у розумінні органічного стратегічного планування посідає відкритість. Крім широкої мети стимулювання участі громадян в обговореннях та плануванні, структура даного процесу є адаптивною і відносно відкритою. Особлива увага приділяється відкритій взаємодії між процесом планування та його контекстом. При такому підході процес планування перебуває у постійному обміні та взаємозв'язку з оточуючим середовищем. Інтерактивний характер процесу означає, що існує безліч різноманітних шляхів досягнення кінцевого результату, відсутній лінійний шлях до бажаного результату та простий причинно-наслідковий зв'язок. Оскільки система за своєю природою є органічною, існують різні відправні точки та різні шляхи для усіх залучених елементів.

Модель органічного стратегічного планування найкраще підходить для організацій, які мають велику кількість різноманітних зацікавлених груп, які повинні знайти спільну мову, бачення, на досягнення якого знадобиться багато часу, і сильний стратегічний акцент на баченні та цінностях (замість структури та процедур) [1]. Саме тому дана модель є релевантною для планування політико-правового розвитку держави. Однак у межах моделі не враховується акцент на структурі та процедурах, що особливо важливо для планування у державі. Таким чином, модель органічного стратегічного планування можна використовувати на початкових стадіях розробки плану, а для розробки конкретних кроків варто використовувати інші моделі.

Після формулювання візії важливо перейти до формулювання конкретних цілей, для цього варто використовувати модель цілей та ключових результатів (OKR). Вона є одним із найпростіших методів стратегічного планування та дає змогу досягати узгодженості та взаємодії щодо вимірних цілей та результатів.

Цілі: чого суб'єкт хоче досягти. Необхідно обрати 3-5 цілей, які є короткими, надихаючими та обмеженими у часі.

Ключові результати: як суб'єкт вимірюватиме прогрес у досягненні своїх результатів. Потрібно встановити 3-5 ключових результатів (вони мають бути кількісними) для кожної цілі.

Перевага моделі полягає в тому, що вона не акцентує увагу на конкретних завданнях, натомість підкреслює цінність, яку ці завдання приносять [2].

Даний метод поєднується із матрицею RACI, що означає «відповідальність, підзвітність, консультування, інформування». RACI включає відповіді на такі питання: хто відповідає за впровадження нового рішення, хто звітується щодо успішного впровадження, з ким необхідно проконсультуватися, кого необхідно проінформувати про зміни. Матриця RACI є корисним наочним способом для визначення ролі кожної людини всередині організації для проєктів і процесів, забезпечуючи її узгодження з їхніми цілями та ключовими результатами.

У процесі стратегічного планування держави також ефективно використовувати Хошин Канрі. Дана модель узгоджує стратегічні

цілі з проектами та завданнями для того, щоб забезпечити координацію зусиль. Найбільш змістовний переклад терміна «хошин» – методологія прийняття стратегічних рішень, а «канрі» означає управління або контроль [3]. Дана модель стратегічного планування менш орієнтована на заходи, а більше на цілі та ініціативи. Основними кроками моделі Хошина є такі:

1) Визначення ключових цілей. В ідеалі необхідно зосередитися на 3-5 цілях.

2) Розподілення цілей зверху донизу в організації.

3) Збір інформації за допомогою гемби. Це японський термін, що означає місце, де формується продукція або надаються послуги. Ідея гемби полягає в тому, що якщо виникає проблема, то фахівці повинні йти в гембу, зібрати на місці дані, встановити причину і запропонувати вирішення проблеми.

4) Внесення коректив. Варто починати зміни на основі зворотного зв'язку, повторити перший крок та крок гемби.

Цілі, заходи та завдання, програми вимірювань та пункти дій візуалізуються у матриці планування Хошин у вигляді чотирьох квадрантів.

Для поглиблення стратегічного плану політико-правового розвитку держави можна використовувати модель 7 «С» (7s). Ця модель розроблена на початку 1980-х консультантами компанії McKinsey Т. Пітерсом і Р. Вотерманом та підкреслює важливість узгодження ключових внутрішніх елементів організації для досягнення цілей стратегії. Цими ключовими елементами є:

1) структура: організаційна схема або ланцюг підпорядкування;

2) стратегія: майбутній план дій, підкріплений місією та візією організації;

3) система: технічна інфраструктура, яка забезпечує щоденні робочі процеси;

4) скіли (навички): здібності членів команди;

5) стиль: лідерський стиль управління;

6) штафф (персонал): працівники та способи їх добору, навчання та мотивації;

7) спільна цінність: норми, цінності та переконання, які керують діями та рішеннями.

Розробники зазначають, що дана модель дозволяє враховувати множини факторів, які впливають на здатність організації до змін. Окрім цього, вона підкреслює взаємозв'язок даних факторів, адже неможливо досягти значного прогресу в одній сфері, не досягнувши прогресу в інших. Уявлення про зміну організації, які ігнорують більшість аспектів або їхні взаємозв'язки, є небезпечними. Модель також не має відправної точки або певної ієрархії, адже невідомо, який із семи факторів буде рушійною силою в змінах конкретної організації у певний момент часу. В деяких випадках критичною змінною може бути стратегія, а в інших – система або структура [4].

Першим кроком у застосуванні моделі 7 «С» є вивчення поточного взаємозв'язку зазначених елементів у організації. Необхідно визначити, чи наявні слабкі місця чи невідповідності. Наприклад, можна виявити, що ефективному навчанню навичок для співробітників заважають застарілі робочі процеси та технології. Як тільки буде визначено взаємозв'язки між цими елементами, можна розпочати роботу над створенням синергії, яка краще підтримує стратегію. Дану модель найкраще використовувати в ситуації, коли стратегія змінюється або коли наявні серйозні зміни у будь-якій із семи сфер. Дану модель можна ефективно використовувати для стратегічного планування окремих організацій, які беруть безпосередню участь у процесі політико-правового розвитку держави.

Отже, досліджені методи моделювання є лише основою методології стратегічного планування політико-правового розвитку. Для побудови більш деталізованого стратегічного плану, якого потребує держава, важливе також використання інших груп методів, зокрема сценарного планування.

Одна конкретна модель стратегічного планування не є кращою за інші. Важливо аналізувати, яка саме модель найкраще підходить для певного типу організації та ситуації. Необхідно враховувати, що методи, які використовувалися для розробки стратегічного плану п'ять років тому, можуть не відповідати сьогоднішнім потребам конкретної державної інституції. Ефективним також є комбінування моделей стратегічного планування та поєднання їх з іншими методами.

1. Plein L. C., Green K. E., & Williams, D. G. Organic planning: A new approach to public participation in local governance. *The Social Science Journal*. 1998. №35(4), S. 509–523. 2. Gothelf, J. Use OKRs to Set Goals for Teams, Not Individuals. URL: <https://hbr.org/2020/12/use-okrs-to-set-goals-for-teams-not-individuals>. 3. Mulligan P., Hatten K., Miller J. From issue-based planning to Hoshin: Different styles for different situations. *Long Range Planning*. 1996. Vol. 29(4). P. 473-484. 4. Waterman R., Peters T. J., Phillips J. R. Structure is not organization. *Business Horizons*. 1980. Vol. 23(3). P. 14-26.

Movchan Uliana. Use of modeling methods in the process of strategic planning of political and legal development of the state

In many states, in particular, Ukraine, there is inconsistency in the adoption of political decisions. In our country, during the years of independence, a comprehensive strategic plan for the development of Ukraine was never developed. An essential aspect of the success of strategic planning is developing an effective methodological framework that will allow for the formation of a realistic and effective plan.

Modeling methods are highly effective in strategic planning processes, as they provide a framework for understanding processes within the organization and ways of its development. On the other hand, these methods are not used enough for strategic planning of the development of states.

Models allow you to identify potential opportunities, identify risks, and develop scenarios and strategies that are more likely to lead to success. Modeling also allows you to test different options to determine the best approach and ensure efficient allocation of resources, helping track progress. However, these possibilities have not been sufficiently explored within the framework of political science. That is why it is important to pay attention to the study of models that can be used for strategic planning of political and legal development.

To ensure the construction of a vision of the state's development, an organic model should be effectively used. This model focuses on the vision and values of the organization rather than on plans and processes. After formulating the vision, it is important to move on to the formulation of specific goals, for this it is worth using the model of goals and key results (OKR). This method is combined with the RACI matrix. In the process of strategic planning of the state, Hoshin Kanri can also be effectively used. This model aligns strategic goals with projects and tasks to ensure coordination of efforts.

In this article the advantages of modeling methods are considered. Modeling methods used in the process of strategic planning with a focus on the political

and legal development of the state are studied. Possibilities of using specific modeling methods at various stages of strategic planning are considered.

The importance of the integrated use of various methods for the development of an effective methodology for strategic planning of the political and legal development of the state is emphasized.

Key words: strategy, strategic planning, model, modeling, political and legal development.