

МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ

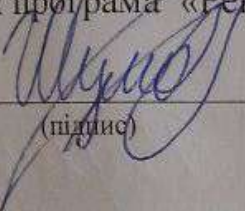
ФАКУЛЬТЕТ СОЦІАЛЬНО-ГУМАНІТАРНИХ ТЕХНОЛОГІЙ, СПОРТУ ТА РЕАБІЛІТАЦІЇ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

" Стратегічне планування в державному управлінні "

Здобувача вищої освіти II курсу, МПАЗ-22-1 групи,
спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування,
освітня програма «Регіональне управління та самоврядування».



(підпис)

Шуміцький Богдан Вячеславович

Науковий керівник



Єрко Галина Георгіївна, д.н.держ.упр.,
професор, професор кафедри

Керівник освітньо-професійної
програми



Близнюк Андрій Станіславович, д.н.держ.упр., доцент,
професор кафедри

Допущено до захисту за рішенням кафедри менеджменту та публічного управління
протокол від «25» січня 2024 № 4

Т.в.о. завідувача кафедри менеджменту
та публічного управління



Близнюк Андрій Станіславович, д.н.держ.упр., доцент,
професор кафедри

Ірпінь – 2024

Реєстрація № 27 05.02.2024

(дата)

[Signature]
(підпис відповідальної особи)

Результати перевірки

19.02.2024

(до захисту, на доопрацювання)

(дата)

[Signature]
(підпис)

Результат захисту

3 (здобути) / 65

(оцінка)

19.02.2024

(дата)

[Signature]
(підпис)

Голова комісії:

[Signature]

(підпис)

Х. Л. Варшавський

(ініціали, прізвище)

Члени комісії:

[Signature]

(підпис)

А. С. Близнюк

(ініціали, прізвище)

[Signature]

(підпис)

М. В. Грабовенко

(ініціали, прізвище)

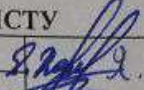
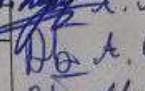
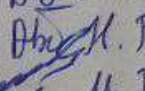
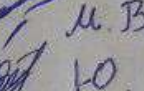
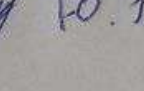
[Signature]

(підпис)

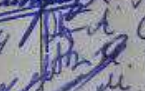
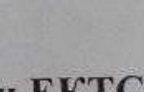
М. В. Турчаківський

(ініціали, прізвище)

БЛАНК ОЦІНЮВАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Об'єкти контролю	Діапазон оцінки в балах	Фактична кількість балів	Примітки	Дата, П.І.П.: голови комісії, членів комісії, секретаря, (підписи)
ОЦІНЮВАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ КОМІСІЄЮ ПО ЗАХИСТУ				
1. Доповідь	від 0 до 10	5		    
2. Роздатковий матеріал	від 0 до 5	3		
3. Знання теоретичного та практичного матеріалу, вміння відповідати на запитання	від 0 до 25	20		
4. Апробація (участь у конференціях)	від 0 до 10	5		
РАЗОМ БАЛІВ	від 0 до 50	33		
ЗАГАЛЬНА КІЛЬКІСТЬ БАЛІВ	від 0 до 100	65		

ПЕРЕВЕДЕННЯ ОЦІНКИ ЗА 100-БАЛЬНОЮ ШКАЛОЮ ДО НАЦІОНАЛЬНОЇ ШКАЛИ ТА ШКАЛИ ЄКТС

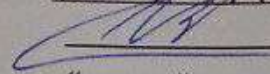
Оцінка за 100- бальною шкалою	Оцінка за шкалою ЄКТС	Оцінка за національною шкалою	Дата	П.І.П.: голови комісії, членів комісії, секретаря, (підпис)
65	D	3	19.02.2024	    

Правила переведення оцінок до національної шкали та шкали ЄКТС

Оцінка за 100-бальною шкалою	Оцінка за шкалою ЄКТС	Оцінка за національною шкалою
90-100	A	5 (відмінно)
80-92	B	4 (добре)
70-79	C	
60-69	D	
50-59	E	3 (задовільно)
35-49	EX	2 (незадовільно)

Затверджую

Завідувач кафедри соціальної
філософії та управління.

 Л.В. Чупрій
« » 202_ р.

Завдання на кваліфікаційну роботу
здобувачу вищої освіти

Шуміцького Богдана Вячеславовича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної (дипломної) роботи:

Стратегічне планування в державному управлінні

Затверджена наказом ректора від « 13 » 02.2023 № 198

2. Строк здачі закінченої роботи: 05.02.2024

3. Цільова установка:

Мета роботи є ретельне вивчення моделі та проведення аналізу ролі, яку відіграє державне стратегічне планування у формі державної політики. Окрім цього, необхідно детально проаналізувати етапи розвитку історичного стратегічного планування у державному управлінні, а також дослідити методологію стратегічного планування, охоплюючи інструменти та методи стратегічного аналізу, а також включення зацікавлених сторін у цей процес.

Об'єкт дослідження є управлінська діяльність Бучанської міської ради Бучанського району Київської області.

Предметом дослідження механізм формування управлінських рішень в діяльності органів місцевого самоврядування

4. Вихідні дані до роботи:

Перелік графічного матеріалу рисунок, таблиці, діаграми: Додаток А Роль стратегічного планування в державному управлінні, Додаток Б місце стратегічного планування в державному управлінні, Додаток В відмінність стратегічного від традиційного планування, Додаток Г типова модель стратегічного планування, Додаток Д зміст стратегічного планування в державному управлінні.

Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом) РОЗДІЛ 1. Історичне дослідження стратегічного планування у сфері державного управління. 1.1. Етапи еволюції стратегічного планування в галузі державного управління, 1.2. Досвід впровадження стратегічного планування в різних країнах світу. РОЗДІЛ 2. актуальний стан стратегічного планування у сфері державного управління. 2.1. Історія стратегічного планування,

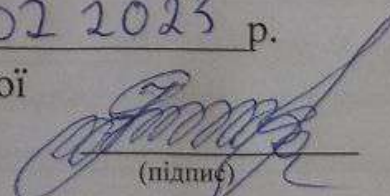
проблеми та виклики для органів місцевого самоврядування в Україні, 2.2. Успішні приклади впровадження стратегічного планування, 2.3. Оцінка ефективності стратегічного планування в державному секторі. РОЗДІЛ 3. перспективи розвитку стратегічного планування в сфері державного управління, 3.1. Стратегічне планування як основна умова конкурентоспроможності, 3.2. Вплив сучасних тенденцій на стратегічне планування. Рекомендації щодо вдосконалення стратегічного планування, 3.3. Перспективи впровадження інновацій у стратегічному плануванні

Календарний план виконання роботи

№ п/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання		Примітки
		За планом	Фактично	
1.	Вибір теми, вивчення літературних джерел, постановка проблеми та складання плану роботи	28.11.2022	28.11.2022	
2.	Підготовка першого розділу роботи та подання його керівнику	26.06.2023	26.06.2023	
3.	Підготовка другого розділу роботи та подання його керівнику	20.12.2023	20.12.2023	
4.	Підготовка третього розділу роботи та подання його керівнику	25.12.2023	25.12.2023	
5.	Підготовка вступу та формування висновків, списку літературних джерел. Оформлення роботи згідно вимог ДПУ та подання її керівнику	28.12.2023	28.12.2023	
6.	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	до 15.01.2024	15.01.2024	
7.	Отримання відгуку керівника	25.01.2024	25.01.2024	
8.	Отримання зовнішньої рецензії	29.01.2024	29.01.2024	
9.	Попередній захист роботи	18.01.2024 19.01.2024		
10.	Перевірка роботи на унікальність	22.01.2024	22.01.2024	
11.	Допуск кваліфікаційної роботи до захисту зав.каф.	до 05.02.2024		
12.	Захист роботи	14.02.2024 15.02.2024 19.02.2024		

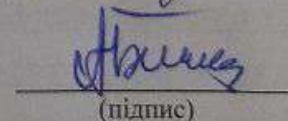
5. Дата видачі завдання « 19 » 02 2023 р.

6. Керівник випускної кваліфікаційної роботи


(підпис)

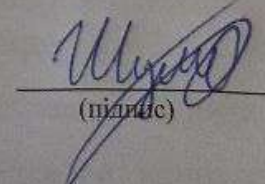
Г.Г. Єрско
(прізвище, ініціали)

10. Керівник освітньо-професійної програми


(підпис)

А.С. Близнюк
(прізвище, ініціали)

11. Завдання до виконання отримав здобувач вищої освіти


(підпис)

Б.В.Шуміцький
(прізвище, ініціали)

АНОТАЦІЯ

Стратегічне планування в держаному управлінні

Метою та завданням кваліфікаційної роботи є ретельне вивчення моделі та проведення аналізу ролі, яку відіграє державне стратегічне планування у формуванні державної політики. Окрім цього, необхідно етапи розвитку історичного стратегічного детально проаналізувати також дослідити методологію планування у державному управлінні, а стратегічного планування, охоплюючи інструменти та методи стратегічного аналізу, а також включення зацікавлених сторін у цей процес.

Об'єкт дослідження. Об'єктом кваліфікаційної роботи є стратегічне планування у державному управлінні як тип діяльності органів влади щодо реалізації функції держави стратегічного управління розвитком суспільства.

Предмет дослідження є особливості формування відносин населення державного стратегічного планування В умовах різного рівня модернізованості областей України. Важливим аспектом аналізу є врахування індивідуальних відповідей та взаємодій мешканців різних регіонів з відношенням до цього ключового інструменту стратегічного управління.

Одержані результати Ця робота в сучасній науці про стратегічний аналіз має теоретичний підґрунтя і ґрунтується на результаті ряду емпіричних досліджень. Здобуті матеріали несуть практичну цінність, а перспективи подальших досліджень полягають ретельному аналізу взаємодії стратегічного аналізу з управлінням стратегією та врахуванні людського фактору у контексті заходів, спрямованих на підвищення ефективності бізнес-середовища.

Кваліфікаційна робота містить 42 сторінки, 1 таблицю, 4 рисунки, список використаних джерел з 33 найменувань.

Ключові слова: історичне дослідження, актуальний стан, перспективи розвитку.

Рік виконання дипломної роботи 2022-2024.

Рік захисту роботи 2024.

Strategic planning in state administration

The goal and task of the qualification work is a thorough study of the model and an analysis of the role played by state strategic planning in the formation of state policy. In addition, it is necessary to analyze in detail the stages of development of historical strategic planning in public administration, as well as to investigate the methodology of strategic planning, covering the tools and methods of strategic analysis, as well as the inclusion of interested parties in this process.

Object of study. The object of the qualification work is strategic planning in state administration as a type of activity of authorities in relation to the implementation of the state's function of strategic management of society's development.

Subject of study. There are peculiarities of the formation of the population's relationship to state strategic planning in the conditions of different levels of modernization of the regions of Ukraine. An important aspect of the analysis is taking into account the individual responses and interactions of residents of different regions with respect to this key tool of strategic management.

Obtained results. This work in the modern science of strategic analysis has a theoretical basis and is based on the results of a number of empirical studies. The obtained materials are of practical value, and the prospects for further research consist in a careful analysis of the interaction of strategic analysis with strategy management and taking into account the human factor in the context of measures aimed at improving the efficiency of the business environment.

The qualification work contains 42 pages, 1 table, 4 figures, a list of used sources from 33 names.

Keywords: historical research, current state, development prospects.

The year of completion of the thesis is 2022-2024.

The year of job protection is 2024.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
Важливість методології дослідження:.....	10
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ.....	12
1.2. Основні поняття та принципи стратегічного планування.....	12
1.2. Моделі стратегічного планування, які сприяють ефективному управлінню та розвитку держави.....	14
РОЗДІЛ 2. ІСТОРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В СФЕРІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ.....	16
2.1. Історія стратегічного планування.....	16
2.2. Етапи еволюції стратегічного планування в галузі державного управління.....	17
2.3. Реалізація стратегічного планування в різних країнах: унікальні нюанси та індивідуальний підхід.....	18
2.4. Важливість історичного контексту для сучасного стратегічного планування.....	21
3.1. Методологія стратегічного планування в сфері державного управління.....	26
3.2.....Етапи стратегічного планування.....	27
3.3.....Інструменти та методи стратегічного аналізу.....	30
3.4.....Залучення зацікавлених сторін у процес стратегічного планування.....	33
РОЗДІЛ 4. АКТУАЛЬНИЙ СТАН СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ У СФЕРІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ.....	37
4.1. Історія стратегічного планування в Україні.....	37
4.2. Успішні приклади впровадження стратегічного планування.....	38

4.3. Проблеми та виклики, з якими стикаються органи державного управління	39
4.4. Оцінка ефективності стратегічного планування в державному секторі...	41
РОЗДІЛ 5. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В СФЕРІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ.....	43
5.1. Стратегічне планування як основна вимога конкурентоспроможності....	43
5.2. Вплив сучасних тенденцій на стратегічне планування.....	44
5.4. Перспективи впровадження інновацій у стратегічному плануванні.....	45
ВИСНОВКИ.....	47
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	50
ДОДАТОК А. РОЛЬ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ.....	55
ДОДАТОК Б. МІСЦЕ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ.....	56
ДОДАТОК В. ВІДМІННОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО ВІД ТРАДИЦІЙНОГО ПЛАНУВАННЯ.....	57
ДОДАТОК Г. ТИПОВА МОДЕЛЬ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ	58
ДОДАТОК Д. ЗМІСТ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ.....	59

ВСТУП

Виникнення термінів «стратегія» та «планування» відбувалося головним чином у сферах, що не стосуються юриспруденції, проте необхідних у процесі дослідження правових аспектів.

У сфері управління визначення стратегії охоплює концепцію як унікальну композицію дій, унікальний арсенал правил і передбачених прийомів. Ця неповторна стратегічна модель служить інструментом для досягнення визначених довгострокових цілей розвитку організації.

Процедура планування представляє собою один із важливих елементів управління суспільними відносинами. Планування – це особливий вид процесу управління, що полягає у розставленні пріоритетних напрямів розвитку, обліком ресурсів та розробкою заходів, покликаних забезпечити ефективні результати в межах заздалегідь вказаного терміну [1 с. 12-13].

Стратегічне планування – це інтегрований та взаємодійний процес формування довгострокової перспективи еволюції організації, його трансформація в конкретні та досяжні цілі та завдання з метою реалізації визначених стратегічних напрямків.

Стратегічне планування свої корені взяло у сфері економіки і, з часом, проникло в область державного управління, де поступово еволюціонувало в правовий аспект. Цей процес обумовлений розширенням структури стратегічного планування та його унікальними особливостями. Використання стратегічного планування в державному управлінні набуває властивостей нормативно-правового регулювання, стаючи складовою компетенції державних органів влади.

Державне стратегічне планування визначається як ключова функція державного управління, що націлене на формулювання метей та розвитку напрямків, враховуючи наявні ресурси, визначення пріоритетів, а також

розробку та впровадження взаємопов'язаних завдань і заходів у соціально-економічному розвитку країни.

Діяльність державних органів щодо впровадження стратегічного планування передбачає формування специфічного світогляду, цілей та завдань, методів та підходів, коштів та законів [1 с. 67-71].

Впровадження правового державного стратегічного планування охоплює сфери законотворчої, правозастосовної, доктринальної та освітньої діяльності. Правова структура державного стратегічного планування ґрунтується на комплексі нормативно-правових актів різних рівнів.

Сьогодні очевидна необхідність розробки та прийняття підзаконних актів, які передбачені, як найважливіші елементи функціонування системи державного стратегічного планування. Поряд з цим виникає необхідність внесення змін до чинних програмних документів. Проблема полягає в тому, що вони хоч і прийняті, але не враховують особливості формування системи державного планування.

Зарубіжний досвід виявиться корисним для України. Так, у США функціонує партнерство стійких спільнот, що об'єднує представників профільних відомств різних рівнів. В Україні можна створити прообраз такого партнерства, який може включати представників різних органів виконавчої влади.

Взаємодія державних структур державного та регіонального рівнів покликане призвести до раціоналізації процесу та забезпечення зв'язності розроблюваних планів та стратегії [1 с. 111-112].

Актуальність теми. Для України на сучасному етапі особливо належить актуальність впровадження системи державного стратегічного планування, спрямованої на забезпечення ефективного розвитку країни та підняття України на визначальні позиції у міжнародному співтоваристві. Розробка ефективної державної політики в нашому суспільстві є майже неможливою без стратегічного планування.

Застосування стратегічного планування визначається його логічністю та глобальною інтеграцією у світовому контексті, і може бути розглянуте у різних варіаціях для ефективного впровадження в практику українського суспільства [с. 67].

В сучасній Україні відбувається процес становлення та розвитку стратегічного планування як на загальнодержавному, так і регіональному і місцевому рівнях, також було прийнято цілу низку нормативноправових актів, що стосувалися стратегічного планування, що, в свою чергу, призвело до формування системи стратегічного планування в Україні.

Стратегічне планування у сфері державного управління є вельми суттєвим і актуальним, оскільки:

- надає підґрунтя для осмислення того, чому та за якою метою проводити дії, визначає важливість конкретних завдань та обґрунтує те, що слід уникати й чому;
- укладає фундаментальний філософський підхід до управлінської діяльності, розглядаючи її через призму основної мети організації;
- формулює конкретні цілі та завдання, які представляють собою систематичний зусилля відійти від стандартного управління та краще концептуалізувати майбутнє;
- зосереджує увагу на зміцненні позицій в умовах нестабільного середовища, перетворюючи щоденні рутинні дії в цілеспрямований, обґрунтований рух до поставленої мети [2 с. 70];
- на відміну від тоталітарного підходу, не насильно наводить єдину модель управління, а, натомість, сприяє плюралізму підходів та точок зору, сприяючи співпраці для узгодження інтересів.

Надзвичайно важливою передумовою для успішного управління територією є впровадження стратегічного планування її розвитку з активною участю громадськості. Цей процес вимагає повного розуміння суті,

структури та етапів стратегічного планування як зі сторони представників державних органів, так і населення взагалі.

Стратегічне планування у державному управлінні визнається ключовим інструментом для забезпечення сталого розвитку країни. Це не лише важливий компонент стратегії, але й вирішальний фактор у прийнятті узгоджених рішень, відповідних підходів до виконання місії, реалізації функцій, цілей та завдань. Саме стратегічне планування сприяє трансформації з реактивних структур (які реагують на події) у органи, обладнані перспективним баченням та довгостроковими стратегіями, ґрунтуючись на реальних ресурсах [3 с. 45].

Метою та завданням цього дослідження є ретельне вивчення моделі та проведення аналізу ролі, яку відіграє державне стратегічне планування у формуванні державної політики. Окрім цього, необхідно детально проаналізувати етапи розвитку історичного стратегічного планування у державному управлінні, а також дослідити методологію стратегічного планування, охоплюючи інструменти та методи стратегічного аналізу, а також включення зацікавлених сторін у цей процес [4 с. 117].

Однією з ключових тем, які розглядає дане дослідження, є вивчення та аналіз поточного стану стратегічного планування в державному управлінні. Успішні приклади впровадження стратегічного планування, а також виявлення проблем та викликів, з якими стикаються органи державного управління, допоможуть оцінити ефективність стратегічного планування у секторі державного управління.

Сучасне стратегічне планування стало необхідною складовою управління державою. В Україні вже давно визнана актуальність та необхідність розвитку планувальної діяльності як на загальнодержавному рівні, так і на місцевому. Планування постає як інструмент досягнення конкурентних переваг територій та регіонів, сприяючи підвищенню їхньої конкурентоспроможності, а також стає засобом для підтримки змін і

об'єднання різних суб'єктів територіального розвитку навколо нових цінностей і довгострокових пріоритетів.

Для забезпечення успішності стратегічного планування важливо, щоб воно було прозорим, видимим і відповідальним. Воно повинно забезпечити, щоб рішення з стратегічних питань розглядалися як комплексний процес управління змінами, з постійним тестуванням, зворотнім зв'язком, навчанням і вдосконаленням. У демократичному суспільстві кінцева мета буде полягати у створенні публічного блага – послуг та результатів, які будуть значимі для громадськості (e-learning.in.ua) [5 с. 126-131].

Отже, вивчення впливу сучасних тенденцій на стратегічне планування, рекомендації щодо його вдосконалення, а також перспективи впровадження інновацій у стратегічному плануванні становить важливе завдання цього дослідження [6 с. 5]. Специфіка стратегічного планування полягає в тому, що одним із його важливих завдань є зменшення невизначеності майбутнього. Щоб більш повно розуміти мету і завдання державного стратегічного планування, важливо ознайомитися з головними підходами до стратегічного планування та його ролі у збалансуванні інтересів держави та народу. Територіальний розвиток є ключовим інструментом забезпечення ефективного та сталого соціально-економічного розвитку країни загалом, і Україна активно розвиває та впроваджує стратегічний підхід до планування сталого територіального розвитку [6 с. 34].

Об'єктом дослідження є стратегічне планування у державному управлінні як тип діяльності органів влади щодо реалізації функції держави стратегічного управління розвитком суспільства.

Предметом нашого дослідження є особливості формування відносин населення до державного стратегічного планування в умовах різного рівня модернізованості областей України. Важливим аспектом аналізу є врахування індивідуальних відповідей та взаємодій мешканців різних

регіонів з відношенням до цього ключового інструменту стратегічного управління.

Стратегічне планування у державному управлінні є найвищою функцією держави, яка реалізується органами влади за допомогою системи державного стратегічного планування та конкретного типу управлінської діяльності розробка та реалізація стратегій, проектів та програм.

Проблема в державному стратегічному управлінні проявляється у тому, що цілеспрямовані дії органів влади щодо реалізації стратегій, національних проектів та програм довгострокового розвитку мають непередбачені наслідки. Тривале зростання територіальних диспропорцій соціально-економічного, соціокультурного розвитку міст та областей України вказує на те, що модернізація українського суспільства є скоріше спонтанним, фрагментарним, ніж керованим процесом [6 с. 51-52].

По суті, за допомогою стратегічного планування у державному управлінні формуються концепції, прогнози, стратегії та цільові програми. Органи влади програмують процеси та результати модернізації українського суспільства. Документи стратегічного планування у державному управлінні як нормативно навантажені, формалізовані напрямки та засоби досягнення цілей довгострокового розвитку країни, області, міста покликані бути не тільки дієвим інструментом реалізації державної політики, а й служити джерелом компромісу у суспільстві, визнання громадянами цілей розвитку та механізмів їх досягнення.

Західні концепції: «нового управління», «ефективного управління» та «великого суспільства», на основі яких формується українська модель державного управління, виявилися не здатні запропонувати рішення актуальних для практики проблем. В умовах ускладнення суспільства, збільшення впливу суб'єктивного фактора в управлінні стає все більш очевидною обмеженість інструментарію економічного теорії та концепцій менеджменту у передбаченні динаміки та наслідків соціальних

трансформацій про механізми, що породжують спонтанні соціальні процеси, та причини функціональної обмеженості документів стратегічного планування для раціоналізації суспільних відносин [6 с. 99].

Методологія дослідження – це систематична структура, яка використовується для вирішення дослідницької проблеми шляхом застосування найкращих і найбільш доцільних методів для проведення дослідження, узгоджених з метою і завданнями дослідження.

Важливість методології дослідження:

- методологія дослідження допоможе вам спланувати дослідження;
- допоможе точно задокументувати дослідження від початку до кінця;
- методологія дослідження дозволяє зрозуміти підхід та методи, що використовуються в дослідженні;
- якщо з'являється критика або питання щодо дослідження, то можна звернутися до методології і аргументовано пояснити.

Стратегічне планування в державному управлінні є платформою всіх життєдіяльних процесів розвитку держави, важливим кроком процесу управління, що визначає цілі, ефективні методи та засоби, необхідні для досягнення цілей.

Стратегічне планування у сфері державного управління виступає як ключова платформа для управління всіма аспектами розвитку держави. Це визначальний етап у процесі управління, що встановлює цілі, ефективні методи та необхідні засоби для досягнення стратегічних мет. Державне стратегічне планування працює відповідно до законів та закономірностей державного управління, враховуючи єдність соціально-економічної системи.

Зокрема, важливо визначити, що державне стратегічне планування є цілісною ієрархічною системою, яка може бути розглянута з кібернетичного підходу. Цей підхід базується на законах управління та інформаційної взаємодії, що відбуваються на різних рівнях структурної організації.

У наш час Україна знаходиться на низьких позиціях у світових рейтингах конкурентоспроможності, пов'язаних із державним управлінням. Це свідчить про необхідність реформи системи державного управління та впровадження нової стратегії розвитку.

Під час формування стратегії розвитку держави важливо враховувати відсутність нормативної бази. Стратегічне планування сприяє стратегічному мисленню, цільовій орієнтації учасників та координації дій на різних рівнях управління. Це також визначає завдання, встановлює показники діяльності для ефективного контролю та зміцнює комунікацію між рівнями стратегічного планування.

Завдяки своїй раціональності та глобальній інтеграції, стратегічне планування стає ключовим елементом для ефективного впровадження державної політики в Україні. Враховуючи європейський вибір та перспективу України, стратегічне планування може стати важливим інструментом для координації та реалізації державної політики у майбутньому.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

1.2. Основні поняття та принципи стратегічного планування

Економічний прогрес у сучасному світі визначається рядом важливих чинників, які включають в себе досягнення в галузі науки та технологій, глобалізацію різних аспектів суспільного життя та перехід багатьох країн до моделі ринкових відносин. Міжнародна взаємодія країн, регіонів та підприємств стає все більш глибокою, а процеси інформатизації традиційних галузей бізнесу та розвиток нових виробничих систем на базі комп'ютерних технологій набувають обертів. Зміни в зовнішньому середовищі України стимулюють впровадження новаторських методів планування, аналізу та створення систем взаємодії в управлінні регіонами.

Особливий акцент у державному стратегічному плануванні робиться на перспективному, стратегічному плануванні, яке є ключовою функцією управління та визначає процес встановлення цілей створення організації та шляхів досягнення цих цілей. Стратегічне планування є фундаментом для усіх управлінських рішень, створюючи основу для ефективного використання стратегічних ресурсів, визначення сильних сторін і можливостей, а також управління слабкими сторонами та захисту від зовнішніх загроз.

Отже, в теоретичному плані стратегічне планування є системним планом потенційної поведінки організації в умовах обмеженої інформації щодо майбутнього розвитку середовища. Це охоплює формування місії, визначення довгострокових цілей та визначення шляхів і правил прийняття рішень для максимально ефективного використання стратегічних ресурсів та врахування усіх можливостей та загроз у майбутньому.

Суть стратегії виявляється у наступному:

- стратегія визначає основні напрями розвитку та шляхи досягнення поставлених цілей;
- стратегія є засобом встановлення взаємодії держави із зовнішнім середовищем;
- стратегія формується на основі узагальненої, неповної та недостатньо точної інформації;
- стратегія служить основою для розробки стратегічних планів, проектів і програм, які системно відображають напрями та інструменти розвитку.

Щодо категорії "стратегічне планування" – це особливий вид управлінської діяльності, який включає в себе реалізацію комплексу заходів, пов'язаних із формулюванням стратегії діяльності, тобто комплексного плану перспективного розвитку. Стратегічне планування є фундаментом для усіх управлінських рішень, функцій організації, мотивації та контролю, спрямованих на розробку стратегічних планів. Процес стратегічного планування стає основою для ефективного управління державною діяльністю. Зазначимо, що стратегічне планування набуває все більшої актуальності для України.

Планування – це одна з основних функцій управління, яка представляє собою процес визначення цілей, які держава сподівається досягти протягом конкретного періоду, а також розробки засобів, шляхів та умов для їх досягнення. Ця функція є єдиною метою для структурних підрозділів та надає усім процесам односпрямованість та взаємозалежність. Процес планування поділяється на стратегічне, тактичне та оперативне планування. [9 с. 55-59]

Стратегічне планування – це довгостроковий план на основі проміжних цілей, визначених стратегією. Відмітимо, що стратегічні цілі визначають напрями стратегічного плану та допомагають досягти головної цілі.

Тактичне планування – це послідовність дій, спрямованих на виконання стратегічного плану. Якщо стратегічне планування фокусується на ресурсах, середовищі та місії, то тактика стосується людей та їхньої діяльності.

Оперативне планування – це розробка планів на короткі проміжки часу, де деталізуються плани підрозділів та служб, а також відбувається їхнє коригування у випадку зміни обставин.

Усі види планування повинні взаємодіяти та утворювати єдину цілісну систему планів. Головною її основою є генеральна мета та місія держави, що можливі лише за умови детального опрацювання всіх аспектів середовища господарювання та внутрішнього потенціалу країни.

Планування, орієнтоване на дані минулого, завжди прагне визначити та контролювати розвиток держави в перспективі. Точність планування залежить від достовірності фактичних показників минулого.

У сучасному світі, де відбувається стрімке збільшення знань та темпи змін, стратегічне планування виступає як важливий інструмент формального прогнозування майбутніх проблем і можливостей. Воно надає вищому керівництву засіб створення довгострокових планів та є основою для прийняття рішень. Стратегічне планування допомагає уточнити шляхи дій, спрямовані на досягнення визначених цілей, та служить основою для ухвалення рішень, які забезпечують єдність загальних мети та місії держави.
[10 с. 68]

1.2. Моделі стратегічного планування, які сприяють ефективному управлінню та розвитку держави

Існують різноманітні підходи до стратегічного планування, враховуючи потреби та характер об'єктів управління. Давайте розглянемо кілька унікальних моделей:

- модель Ініційованого Розвитку: цей підхід є ідеальним для організацій з обмеженими ресурсами та тими, що тільки починають свій шлях стратегічного планування. Вона включає в себе ідентифікацію місії, визначення цілей та стратегічних напрямків, а також планування конкретних дій для їх реалізації.

- модель «Цільового Планування»: орієнтована на цілі, ця модель є високоефективною у визначенні стратегій та досягненні місії. Вона акцентується на чітких цілях та ретельному плануванні для досягнення цих цілей.

- модель «Моделі Вирівнювання»: спрямована на оптимізацію ефективності господарської системи, ця модель включає чотири процедури: визначення контурів місії, програм, ресурсів та необхідної підтримки. Тут ключова увага приділяється ідентифікації та регулюванню ефективності.

- Модель Сценарійного Планування: ця модель передбачає відбір можливих змін у зовнішньому середовищі та визначення сценаріїв реагування. Застосування різних стратегій для різних сценаріїв допомагає гнучко реагувати на зміни.

- Органічна Модель Розвитку: цей підхід, хоч і призначений для макрорівня, може знаходити застосування при розвитку регіону. Його структура дозволяє гнучко адаптуватися до різних умов та потреб.

Окрім цього, існують моделі, які акцентують на стратегічних рішеннях для подолання стратегічних викликів, аналізують рівень конкурентоспроможності та сприяють формуванню позитивного іміджу через інвестування в економічно та соціально значущі проекти. Ці підходи роблять стратегічне планування більш гнучким та ефективним для досягнення визначених цілей.

РОЗДІЛ 2. ІСТОРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В СФЕРІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

2.1. Історія стратегічного планування

Історія стратегічного планування простежується на тисячі років назад, виявляючи багато важливих вивчених уроків. Розуміння минулого дозволяє отримати мудрість у сфері стратегії, а ігнорування історичних уроків може призвести до коштовних стратегічних помилок, які було б легше уникнути. Аналізуючи дві важливі складові: стратегію в давнину та військову стратегію, можна визначити їхні взаємозв'язки та вплив на розвиток стратегічного планування як науки.

В давньому Старому Завіті Біблії вже близько 3,500 років тому Мойсей, керуючи великою групою євреїв, ставки великі завдання з виведення народу з поневолення в Єгипті. Його роль викликала потребу в ієрархічному делегуванні, щоб зосередитися на стратегічних рішеннях. Подібно до сучасних ділових лідерів, Мойсей розумів важливість делегування завдань для ефективного вирішення стратегічних завдань.

Сунь Цзи в Стародавньому Китаї, зокрема у своєму творі "Мистецтво війни", пропонував ідеї, які і сьогодні використовуються в бізнесі та військовому керівництві. Наприклад, його принцип перемоги без бою став основою для розвитку креативних та обманливих аспектів стратегії.

Троянський конь, славетний приклад стратегії в давнину, зараз асоціюється із прихованим зловісним наміром. Схожі метафори можна знайти і в сучасному бізнесі, вказуючи на важливість розуміння потенційно ризикованих сценаріїв.

Король Артур та його лицарі з Круглого столу внесли свій внесок у стратегічне планування, наголошуючи на рівноправності при прийнятті стратегічних рішень. Цей підхід визначив важливість групової праці та участі в розробці стратегії.

Дійсно, стратегічне планування виходить із військових корінь, і ключові події, такі як Американська революція, дали уроки щодо важливості нетрадиційних тактик та стратегічних альянсів. Сучасні керівники, навчаючись історії, можуть уникати помилок минулого та ефективно застосовувати стратегічне планування у своїх сферах.

2.2. Етапи еволюції стратегічного планування в галузі державного управління

Етапи еволюції стратегічного планування включають:

- формування бюджетування, що зародилося на початку XX століття.
- впровадження довгострокового планування у 50–60-ті роки XX століття.
- виникнення стратегічного планування в період 60–70-х років XX століття.
- розвиток стратегічного управління в 70-ті роки XX століття.

З самого початку XX століття основною функцією управління організацією було короткострокове планування, в основі якого лежало бюджетування. Це вимагало врахування витрат і доходів протягом року. Зростання складності ринку, науково-технічна революція та поява транснаціональних корпорацій породили потребу в довгостроковому плануванні у 50-60-ті роки XX століття. Це планування передбачало перенесення тенденцій розвитку на майбутнє.

Бурхливий розвиток стратегічного планування відзначився "бумом стратегічного планування" в США та інших країнах Західної Європи у 60-ті роки XX століття. Воно ґрунтувалося на концепції організації як відкритої системи та враховувало прогнозування розвитку.

Зростання залежності від попиту споживачів спричинило перехід від довгострокового до стратегічного планування. Останнє визначало як цілі, так і стратегії для досягнення цих цілей. Розширена конференція з питань стратегічного управління у Піттсбурзі у 1971 році визначила ключові напрямки стратегічного управління. [11 с.130]

2.3. Реалізація стратегічного планування в різних країнах: унікальні нюанси та індивідуальний підхід

Світовий досвід підкреслює, що стратегічне планування виявляє свою ефективність у вирішенні різноманітних управлінських завдань, охоплюючи різні рівні від розвитку окремих компаній (мікрорівень) і територіальних утворень (мезорівень) до стратегічного керівництва економікою в цілому (макрорівень).

У Франції система стратегічного планування індикативного характеру дозволяє гармонізувати позиції держави та приватного бізнесу, охоплюючи стратегічні галузі розвитку країни, такі як виробництво, ціни, зайнятість та платіжний баланс. Такий підхід спрямований на пом'якшення невизначеності та досягнення більш збалансованої національної економіки, зосереджуючись переважно на прогнозуванні коротко- та середньострокових перспектив.

В Німеччині стратегічне планування ґрунтується на чотирьох рівнях: федеральному, федеральних землях, регіональному та муніципальному. Зокрема, на федеральному рівні установлюються рамки умов просторового розвитку для території ФРН. Федеральні землі визначають стратегічні плани територіальної організації та розвитку, здійснюючи регіональне планування економічного розвитку через регіональні планові об'єднання. На муніципальному рівні відбувається формування комплексного плану економічного розвитку громади та стратегії будівництва на її території,

визначаючи рамки повноважень та координуючи дії ключових суб'єктів розвитку економіки. Рішення на кожному рівні слугують вказівниками для нижчих рівнів влади та формують основні напрямки розвитку.

Наприклад, регіональне управління в Німеччині активно займається уточненням ключових цілей, встановлених на рівні землі, і координацією планових рішень різних громад відповідно до стратегічних завдань планування на цьому рівні. У механізмі стратегічного планування економічного розвитку Німеччини важливим елементом є досягнення консенсусу між ключовими стратегічними учасниками у регіонах щодо економічних інтересів.

Передбачаються основні вимоги до процедури стратегічного планування, такі як визначення учасників процесу, координаторів і користувачів досягненими результатами, встановлення чітких пріоритетів у розвитку території з належними ресурсами, а також адекватність організаційної структури координатора щодо досягнення заявлених у стратегічному плані цілей.

У США стратегічне планування національної економіки визначається вибором основних пріоритетів на федеральному рівні, що відзеркалюється в установленні відносин між федеральною владою, адміністраціями штатів, бізнесом та громадськістю. Стратегічне планування регіонального економічного розвитку в США базується на мережі дев'яти економічних районів, що сприяє комплексному підходу до регулювання регіонального розвитку. Адміністрація економічного розвитку використовує різноманітні заходи, від податкових знижок до державного фінансування, для сприяння розвитку депресивних регіонів.

Унікальність системи стратегічного планування в США полягає в поєднанні централізованого управління бюджетними витратами та ринкових механізмів, а також акцентуванні на короткостроковому плануванні з визначенням перспектив до чотирьох років. Ключовою рисою є Федеральний

закон "Про оцінку результатів діяльності державних установ", що визначає процедуру звітності та відповідальність за невиконання планів, а також акцент на тотальній комп'ютеризації збору та обробки інформації для стратегічних рішень. Арсенал програмно-цільового інструментарію постійно вдосконалюється.

Канада впроваджує систему багаторівневого індикативного планування, де кожен рівень розробляє власні програми, які гармонізуються з рекомендаціями стратегії федерального уряду Канади. Відділяючись від інших, Канада зберігає принципи федералізації та делегує управління різними аспектами концепції сталого розвитку на різні рівні державних органів – територій, областей та муніципалітетів. Кожен рівень формує власні стратегії сталого розвитку, при цьому федеральні програми визначають основні напрями ініціатив та служать орієнтиром для звітів та визначення показників розвитку. Річний Економічний план Канади (ЕПК), розроблений Радою міністрів, є важливою складовою стратегії розвитку, а законодавчо закріплені обов'язкові елементи стратегічного планування передбачають розробку місії та бачення розвитку, аналіз соціально-економічного контексту, визначення основних проблем, стратегічних напрямків та показників ефективності.

В Японії стратегічне планування економічного розвитку законодавчо оформлене та деталізоване. Загальнодержавні плани соціально-економічного розвитку не є законами, але вони виступають як орієнтири для діяльності економічних суб'єктів, представляючи собою найважливіші стратегічні цілі. П'ятирічні плани-програми, індикативні за характером, становлять сукупність державних програм, спрямованих на досягнення загальнонаціональних цілей. Вони визначають стратегічні цілі, вирішуючи проблеми та надаючи рекомендації для їх вирішення. Націленість стратегій регіонального економічного розвитку Японії на комплексний розвиток

країни підкреслює важливість економічного районування, що є основою для аналізу та планування економічного розвитку країни.

2.4. Важливість історичного контексту для сучасного стратегічного планування

Поява та використання стратегічного планування в державному секторі пов'язані з технологічними зрушеннями у сфері управління, які виникли у бізнес-середовищі. Поширення цих методик стало відповіддю на зростання зовнішніх загроз та збільшення економічної конкуренції. Цей тренд визначається поведінкою великих підприємств, що відрізняються від малих організацій тим, що операціонують у більш конкурентному середовищі. Для них стабільність прибутків, зумовлена структурою організації, визначається як ключова.

Так само й держава, як стійка інституція, зацікавлена у постійному та гармонійному розвитку суспільства, і, отже, використовує методики та технології стратегічного планування. Це стає методологією для встановлення правил і норм внутрішньо-суспільної організації щодо перспективного бачення власного майбутнього та відображення напрямків розвитку у нормативно-правових актах.

Управління соціально-економічними системами та планування їх розвитку є новим явищем у сучасній управлінській практиці України. До нещодавна це враховувалося виключно у контексті підтримання рівноваги та сталого розвитку суспільних систем. Першим важливим кроком у напрямку перегляду практики стало формування прогностичного плану-балансу народного господарства СРСР у 1924 році. Його метою було здійснення керованих змін, але через збільшений адміністративний тиск експеримент було зупинено. Спроба впровадження менеджменту на основі планування розвитку

соціально-економічної системи була реалізована в США після Другої світової війни для запобігання економічним кризам. Таке управління реалізувалося у двох напрямках: економіко-статистичному для економіки країни та аналітичному для побудови прогнозів у плануванні майбутнього для комерційного сектору та надання консультацій в науковій, політичній та військовій сферах.

Другий напрямок, як концептуальна ідея та підхід, виник внаслідок соціальних турбулентностей у країні, що були викликані війною у В'єтнамі. Розвиток цього напрямку отримав імпульс через загострення конкуренції між американськими та японськими виробниками у сферах металургії та машинобудування. У той період зросло зацікавлення великих корпорацій у комерційному секторі у визначенні майбутніх суспільних потреб у змінних умовах. Початок наукових досліджень цього напрямку був покладений на Пітсбурзькій конференції 1971 року, де висловлено ідеї, що лягли в основу нової концепції планування та управління. З того часу терміни "стратегічне управління" і "стратегічне планування" були введені для відмежування поточного управління на рівні виробництва від управління, що спрямоване на передбачення майбутнього.

Основною ідеєю, що відображає перехід від оперативного управління до стратегічного, стала потреба у високому керівництві зосередити увагу на середовищі для своєчасного та належного реагування на зміни.

У інших країнах світу поширення стратегічного планування почалося з післявоєнної Франції, де вже існувало традиційне планування і прогнозування соціально-економічного розвитку. Це набувало різних форм і отримувало національні особливості у Нідерландах, Німеччині, Японії, Швеції, Італії, Фінляндії, Бельгії та Іспанії (директивне, індикативне, макроекономічне тощо). Іноді, з огляду на визнання потреби в довгостроковому плануванні в державному управлінні соціально-економічними процесами, такий підхід у вигляді макроекономічного

прогнозування розглядається як первинне джерело стратегічного планування в країнах із ринковою економікою. Проте концептуальний та змістовний розвиток технологій стратегічного планування та управління соціально-економічними системами так і не відбувся в жодній з країн.

Першовідкрив стратегічного планування та управління виявили комерційні організації, розглядаючи його як конкурентну технологію для довгострокового планування і прогнозування. Стратегічність управління в 50-60-х роках ХХ століття визначалася довгостроковим плануванням виробництва та розширенням ринків. У цей період акцентувалася увага на довгострокових планах у формуванні стратегічної лінії організації. Здебільшого, управління базувалося на контролі за виконанням, реакція на зміни виникала після подій, що визначало реактивну адаптацію, що була найбільш поширеною серед організацій. Цей підхід вимагав багато часу на усвідомлення потреби в зміні, розробку нової стратегії та адаптацію системи до неї.

У 70-х роках відбулися значущі трансформації у змісті стратегічного вибору, який тепер не обмежується лише фіксацією довгострокових планів виробництва. Тепер це стало вибором напрямку розвитку, переглядом раніше успішних форм діяльності, які, внаслідок зміни споживчих пріоритетів, можуть втратити свою актуальність. У цьому контексті управління вже не базується на екстраполяції мінулих тенденцій, адже темпи змін прискорюються, і майбутнє важко передбачити шляхом екстраполяції.

У 80-х роках динамізм зовнішнього середовища різко ускладнив завдання своєчасної адаптації до змін у всіх сферах суспільного життя. Це стимулювало формування потенціалу змін і можливостей підприємств, які стали осередком стратегічного поведінки, ефективно реагуючи на виклики. Спочатку стратегічне планування, а згодом стратегічне управління, остаточно трансформували уявлення про стратегічну поведінку підприємства, роблячи акцент на управлінні організацією, де стратегічні

рішення базуються на виборі типу поведінки фірми в конкретний момент, що одночасно розглядається як основа для майбутнього формування.

Таким чином, прийняття рішень визначалося обставинами, передбачаючи, що його реалізація має не лише відповісти на поточні виклики, але й забезпечити можливість ефективної реакції на майбутні зміни.

Стратегічне управління і планування – це процес, спрямований на розробку та впровадження стратегії розвитку середовища, в якому існує суб'єкт управління, а також на успішне пристосування до цих змін.

Сучасне уявлення про підходи до стратегічного управління і планування максимально наближене та комбінує розуміння стратегії як узагальнюючої концепції майбутніх дій та моделі досягнення цілей, що визначає пріоритети та основні напрямки в умовах змінюючогося середовища.

В кінці 80-х – на початку 90-х років минулого століття, разом із змінами у розумінні ролі держави та її функцій у регулюванні суспільних процесів, управління державним сектором та організаціями громадянського суспільства стали використовувати практики комерційного сектору. Відзначено початок впровадження стратегічного управління і планування в органах державної влади, що передбачалося у програмах модернізації управління з метою досягнення управлінських результатів.

Базовими елементами більшості концепцій стратегічного управління і планування є процеси планування, моніторингу, координації зусиль, адаптації до змін у середовищі і навчання. Це фактично означає зосередження процесу управління на отриманні точних прогнозних даних для їх своєчасного відстеження та коригування під час змін, а також на систематичному бюджетуванні.

Отже, основні передумови для впровадження стратегічного управління і планування включають адаптацію до умов соціально-економічної системи, досягнення результатів політики з мінімальними витратами та максимізації

суспільного результату, а також передбачення та своєчасне реагування на суспільні зрушення.

На сьогодні найпоширеніші практики стратегічного управління і планування виникли у Великій Британії (зокрема в країнах Співдружності), Ірландії (основа для країн ЄС), США (піонери сучасного стратегічного управління і планування).

Серед специфічних практик варто відзначити досвід Швейцарії та Фінляндії. Їхні підходи відрізняються реалізацією на поверхневому рівні адміністративної структури держави, де стратегічне управління і планування приймає стримані форми, засновані в основному на програмуванні розвитку (Фінляндія) та бюджетуванні (Швейцарія).

РОЗДІЛ 3. МЕТОДОЛОГІЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ

3.1. Методологія стратегічного планування в сфері державного управління

Методологія стратегічного планування в сфері державного управління складається зі складної системи категорій, принципів, норм, цінностей, парадигм, теорій та самостійних методів, що забезпечують реалізацію як пізнавальної, так і практичної діяльності. Кожен елемент в структурі методології державного управління виконує свою конкретну функцію, при цьому цінності приділяють особистісне та суспільне значення державному управлінню.

У сфері стратегічного планування використовуються різноманітні методи. Методи стратегічного планування поділяються на такі:

- розрахунково-аналітичні, як от балансовий, нормативний, інженерно-економічний та інші.
- графоаналітичні, такі як екстраполяційні (трендові), мережеві, регресійно-аналітичні, методи кореляції трендів та інші.
- економіко-математичні, включаючи методи лінійного, нелінійного та динамічного програмування, моделі теорії ігор і теорії масового обслуговування тощо.
- евристичні, до яких відносяться методи експертної оцінки (індивідуальної, колективної, систематичної, колективної, спільної колективної, масової тощо), метод сценаріїв і інші [13 с. 67].

Також до методів стратегічного планування відноситься стратегічний аналіз. Широко використовується метод розриву, метою якого є визначення невідповідності або розриву між цілями організації та її можливостями. Якщо такий розрив існує, то важливо визначити, як його заповнити. Метод розриву застосовується для:

- з'ясування реальних можливостей організації з точки зору ситуаційного аналізу поточного і ймовірного майбутнього стану середовища.
- визначення конкретних показників стратегічного плану, що відповідають основним цілям організації.
- встановлення відхилення можливостей реального стану організації від показників стратегічного плану.
- розроблення спеціальних програм для заповнення розриву (зростання продуктивності, поліпшення організації виробництва тощо) [2 с. 12].

2.2. Етапи стратегічного планування

Стратегія виступає необхідним засобом прогнозування майбутніх викликів та можливостей для організації, особливо у часи значних та стрімких змін в економіці та науці. Вона слугує основою для усіх управлінських рішень, спрямовуючи ефективне використання найціннішого ресурсу – часу. Стратегічне планування представляє собою систематичний процес, який допомагає організації, регіону чи територіальній громаді прогнозувати та планувати свою діяльність на майбутнє, постійно адаптуючи управлінські рішення у часі. Його результатом є документ, спрямований на досягнення визначених цілей.

Науковці виділяють дев'ять етапів стратегічного планування:

Інформаційне забезпечення.

Встановлення місії та цілей організації.

Вибір методів аналізу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

Оцінювання та аналіз факторів зовнішнього середовища.

Оцінювання та аналіз факторів внутрішнього середовища для виділення сильних та слабких сторін підприємства.

Прогнозування умов функціонування та результатів діяльності підприємства, включаючи передбачення змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі та їх можливий вплив на діяльність організації.

Використання розрахунків та обґрунтування ключових показників, які найбільш повно відображають очікувані стратегії.

Вибір оптимальної стратегії.

Оцінювання стратегії, тобто перевірка її відповідності цілям та місії організації [7 с. 35-47].

Етап створення інформаційного забезпечення стратегічного планування інноваційної діяльності включає в себе встановлення правил отримання, оброблення та передачі інформації різними методами і джерелами. Реалізація завдань цього етапу вкрай важлива. По-перше, встановлення правил і процедур для використання різних методів і джерел інформації сприяє адекватним діям користувачів при ухваленні управлінських рішень. По-друге, це спрощує використання інформаційних технологій і знижує ймовірність технічних збоїв чи поломок. По-третє, наявність правил покращує умови моніторингу інформаційного забезпечення стратегічного планування інноваційної діяльності машинобудівельного підприємства.

Найважливішим рішенням при плануванні є визначення цілей організації, що базуються на її місії. Місія визначає основну, загальну мету організації, чітко формулюючи причину її існування. Місія організації охоплює завдання, ринки, технології та зовнішнє середовище, визначаючи принципи діяльності та культуру організації [6 с. 78].

Усі зусилля організації повинні бути спрямовані на досягнення визначених цілей. Професійний керівник має важливе завдання сформулювати чітку мету та визначити процес її досягнення, а також

вдосконалювати її в ході реалізації. Цілі організації, визначені на основі місії, стають критерієм для всього процесу прийняття рішень. Без чіткої визначеності цілей, керівники не матимуть відповідної основи для вибору оптимальних альтернатив. Визначення цілей передбачає аналіз ринків, конкурентоспроможності та інших аспектів, що визначають стратегію.

Цілі повинні відповідати певним критеріям: бути конкретними, мати чітко визначений період планування, бути досяжними та забезпеченими ресурсами. Після визначення місії та цілей, керівництво розпочинає стратегічне планування, що передбачає аналіз як зовнішнього, так і внутрішнього середовища підприємства.

Аналіз зовнішнього середовища - це процес контролю факторів, що можуть впливати на підприємство, і виявлення можливостей та загроз. Цей процес дозволяє стратегам передбачити потенційні ризики та можливості, розробляти ситуаційні плани і визначати стратегії для досягнення мети. Зовнішнє середовище оцінюється за шістьма групами факторів: економічними, політичними, ринковими, технологічними, міжнародними та соціальними [9 с. 55-61].

Внутрішнє середовище підприємства є частиною загального середовища, яка безпосередньо впливає на його господарську діяльність. Аналіз внутрішнього середовища визначає сильні та слабкі сторони підприємства, використовуючи SWOT-аналіз. Цей аналіз є необхідним етапом для визначення стратегії, яка дозволить досягти мети та перетворити потенційні загрози на можливості.

Процес та етапи стратегічного управління ґрунтуються на визначеній стратегії розвитку організації. Сутність стратегії може бути розглянута з різних поглядів: а) як конкурентна позиція на ринку; б) як зразок та мета управління, ідеальна модель, що ґрунтується на SWOT-аналізі; в) як філософія, що визначає напрямок дій організації; г) як відтворювана цінність, спрямована на досягнення найкращих результатів через залучення всього

персоналу; д) як перелік правил для прийняття рішень, що використовує організація; е) як управлінський план дій для досягнення цілей; є) як стрижень, що об'єднує всі види виробничо-господарської діяльності та інше.

Оцінювання є завершальним етапом у розробці стратегій. Воно ґрунтується на детальній інформації та включає в себе визначення можливих наслідків реалізації обраної стратегії. Важливо враховувати, що стратегію неможливо оцінити за єдиним узагальнюючим показником через різноманітність напрямків діяльності, що охоплюються нею [1 с. 123-124].

2.3. Інструменти та методи стратегічного аналізу

Стратегічний аналіз передбачає трансформацію отриманих даних з аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, а також місії та цілей у стратегічний план. Існують різноманітні інструменти стратегічного аналізу, включаючи формальні (стандартні) моделі та методи стратегічного аналізу.

Формальні моделі визначаються як формалізовані в термінах економіко-математичних методів відображення економічних процесів та явищ. У ринковій економіці поняття моделі може охоплювати не лише математичні відносини, але й концептуальні моделі, які відображають динаміку процесів у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Методи стратегічного аналізу включають самостійний творчий аналіз, використання традиційних економічних методів, таких як статистично-економічний метод, розрахунково-конструктивний метод, абстрактно-логічний метод, монографічний метод, та економіко-математичні методи, такі як симплекс-метод і кореляційно-дисперсний аналіз. Кожен з цих методів використовується для досягнення конкретних цілей стратегічного аналізу, включаючи оптимізацію об'єкта дослідження, встановлення

взаємозалежностей складових об'єкта та максимізацію прибутку [5 с. 138-155].

Для проведення стратегічного аналізу часто використовуються різноманітні методи, такі як розрахунково-аналітичні, графоаналітичні, економіко-математичні та евристичні. Вони включають в себе балансовий, нормативний, екстраполяційні, сіткові, регресивно-аналітичні, а також методи експертних оцінок та сценаріїв.

Специфічні методи стратегічного аналізу, які отримали широке визнання за кордоном, включають метод розриву, модель життєвого циклу товару (ЖЦТ), криву досвіду, модель "продукт-ринок", матричні методи портфельного аналізу (БКГ, "Мак-Кінсі", АДЛ) та інші. Вони допомагають ефективно визначити стратегічні напрями розвитку та приймати обґрунтовані рішення.

Стратегічний аналіз розглядається як логічний і змістовний метод, спрямований на інформаційно-аналітичне забезпечення бізнес-планування та оцінки потенціалу підприємства. Використання моделей у стратегічному аналізі дозволяє визначати зв'язки між ефективністю функціонування організації та контрольованими та неконтрольованими параметрами, що визначають рівень цієї ефективності.

Методологічною основою інструментарію стратегічного аналізу є загальнонаукові методи, аналітико-прогностичні методи та методичні прийоми, які використовуються для розробки різноманітних підходів до стратегічного управління. Ці методи враховують системний і ситуаційний аналіз, комплексний підхід, програмно-цільове планування і інші, надаючи можливість здійснювати ефективний стратегічний аналіз у різних сферах знань. Враховуючи характеристики зовнішнього середовища підприємства, такі як складність, рухливість, невизначеність і звичність подій, менеджери обирають метод аналізу зовнішнього середовища, що найкраще відповідає умовам навколишнього середовища. [6 с.14-17]

Проведена порівняльна оцінка методів стратегічного аналізу підкреслює, що практично всім методам аналізу потенціалу підприємства притаманні важливі переваги. Серед них варто виділити визначення конкурентної переваги, урахування обслуговуючих виробництво чинників та наявність послідовності дослідження. Проте, недоліками, що характерні для більшості методів аналізу потенціалу, є обмежена доступність даних щодо витрат та інших показників конкурентів, а також статичний характер моделей.

Здійснення стратегічного управлінського аналізу діяльності вітчизняних підприємств часто супроводжується труднощами, такими як відсутність спеціалізованих служб, які відповідали б за такий аналіз, та недостатня інформація, пов'язана з проблемами управлінського обліку. Також нерідко не відчувається достатня потреба у проведенні управлінського стратегічного аналізу з боку керівництва підприємств.

Економіко-математичні методи відіграють значущу роль в аналізі зовнішнього середовища та потенціалу підприємства, але вони мають свої недоліки, такі як значні витрати та обмежена здатність адекватно відобразити динаміку зміни реальних об'єктів.

Група експертних методів, хоча рідше використовується, проте важлива в практиці стратегічного аналізу. Вони передбачають врахування суб'єктивної думки експертів про майбутній стан об'єкта дослідження. Це включає методи "інтерв'ю", аналітичних доповідних записок, "комісій", "мозкових атак", "Дельфі", сценарне планування та стратегічні бесіди. Експертні методи дозволяють швидко отримати дані, оцінити ефективність заходів та виявити сильні та слабкі сторони підприємства. Їх переваги полягають у можливості обміну і співставленні ідей, а також у творчому вирішенні проблем, хоча є обмеженнями в складності комунікації та суб'єктивізмі.

Таким чином, аналіз методів та моделей, що використовуються у стратегічному аналізі, розкриває як переваги, так і недоліки їх використання. Важливо, щоб аналітики були ознайомлені з перевагами та недоліками, обмеженнями та областями застосування кожного аналітичного інструменту у стратегічному аналізі. Під час аналітичного обґрунтування стратегічних рішень важливо використовувати як формалізовані, так і неформалізовані, експертні методи, які дозволяють отримати більш точні та зважені стратегічні рішення, враховуючи ситуацію на підприємстві.

В українських умовах вибір методу стратегічного аналізу обумовлений декількома факторами, такими як відсутність розробленої методологічної бази національних підприємств, недостатність достовірної інформації, складність застосування методів і моделей, а також обмежений використання інформаційних технологій. Брак спеціалізованих служб на підприємствах, які б займалися стратегічним аналізом, і неможливість оцінки ефективності методів і моделей стратегічного аналізу є додатковими викликами у використанні цих підходів.

Ураховуючи вказані обмеження, доцільно реалізовувати поєднання різних методів та прийомів у стратегічному аналізі. Перспективним вважається поєднання експертних методів, спрямованих на оцінку якості, та економіко-математичних, які відображають кількісні характеристики об'єктів.

2.4. Залучення зацікавлених сторін у процес стратегічного планування

Ефективне стратегічне планування в органах державної влади вимагає загальної відданості цінностям, баченню та місії конкретного органу з боку відповідних груп внутрішніх і зовнішніх зацікавлених сторін. Таким чином,

важливо, щоб органи державної влади переконувалися, що їхнє стратегічне планування відображає чіткі та відповідні цінності, місію та бачення. Уряди, які використовують більш комплексне планування, славляться своєю здатністю до довгострокової відданості процесу стратегічного планування та мають визнану репутацію.

Також слід зазначити, що, аналогічно приватному сектору, покращення організаційної ефективності урядових органів можливе завдяки більш комплексному, формальному та раціональному плануванню. Однак важливо враховувати, що комунікація є ключовим аспектом успішного стратегічного планування, оскільки вона включає всі зацікавлені сторони в процес.

Необхідно враховувати, що планування може бути ускладненим, якщо уряд включає у процес занадто багато учасників, як зсередини, так і ззовні, і дозволяє їм значний контроль над стратегічним плануванням. Успішні чинники включають громадське звітування про стратегічну ефективність, зв'язок індивідуальної ефективності зі стратегічними цілями, регулярне відстеження ефективності, оцінку реалізованих стратегій та залучення громадян та інших зацікавлених сторін до процесу стратегічного планування.

Стратегічне планування — це не просто набір документів, які треба впровадити, але і фактичний процес, що розробляє цілі, завдання, місію та бачення, залучаючи як внутрішніх, так і зовнішніх зацікавлених сторін. Тому належні зусилля має бути приділено розробці добре обдуманого стратегічного плану з наступною ефективною реалізацією. Вдосконалення урядових організацій можливе за допомогою контролю за програмами, вирішення основних проблем, покращення внутрішньої комунікації, розв'язання функціональних проблем, визначення пріоритетів, розвиток командної роботи, зміцнення загального потенціалу управління, належного процесу прийняття рішень та підвищення ефективності урядових організацій.

Участь та аналіз зацікавлених сторін у стратегічному плануванні визначають ефективність та успіх розвитку територіальних громад.

Мобілізація обласних, районних, міських та сільських органів влади, самоврядування, підприємств та широкого спектру громадськості, включаючи наукові та освітні установи, неурядові організації, є ключовою у розробці стратегічних планів. Розподіл зацікавлених сторін на три категорії враховує їхні власні переваги та готовність до використання сучасних методологій планування та володіння інформаційними технологіями.

Реалізація стратегічного плану відкриває широкі можливості для активної участі місцевого населення у житті громади. Процес розробки стратегічного плану, в який включена громадськість, допомагає зміцнити їх віру у власні сили та вплив на розвиток свого регіону. Сучасний стратегічний план стає ефективним інструментом, визначаючи гнучкий та стабільний розвиток території, а також надає населенню впевненість у завтрашньому дні. Однак, на відміну від попередніх підходів, стратегічний план стимулює внутрішню мотивацію громади для досягнення бажаного майбутнього.

Структура стратегічного плану спрямована на утримання територіальної громади від популістських настроїв та сприяє реалістичній оцінці наявних ресурсів. План розкриває потенціал, накопичений старшим поколінням, та покладається на можливості молоді. Ідеї стратегічного плану сприяють формулюванню життєвих цілей молоді та узгодженню їхніх планів з загальною стратегією розвитку території.

Мета стратегічного планування — вирішення основних проблем та визначення ключових напрямків розвитку. Широке залучення місцевої громадськості на ранніх етапах розробки стратегії є критичним. Цей процес дозволяє актуалізувати соціальний потенціал території, забезпечуючи розкриття, орієнтацію і узгодження уявлень громадян щодо розвитку.

Формування дієвої системи залучення громадян включає чітку мету, «зворотній зв'язок» між населенням і владою, альтернативність позицій різних соціальних груп та їхня рання участь у прийнятті рішень. Досягнення цих цілей можливе за умови надання вичерпної інформації та навчання

жителів під час стратегічного планування, а також контрольованості процесу для всіх соціальних груп територіальної громади.

РОЗДІЛ 4. АКТУАЛЬНИЙ СТАН СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ У СФЕРІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

4.1. Історія стратегічного планування в Україні

Історія стратегічного планування в Україні розпочалася з послань Президента, що стали першою спробою створення системи стратегічного планування для цілеспрямованої спільної роботи різних гілок влади на досягнення пріоритетів. Розвиток цієї системи на державному рівні вирушив із прийняття Закону "Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України" у 2000 році. Цей закон визначив основні форми державного планування, структуру прогнозних та програмних документів, і встановив порядок їх розробки та реалізації.

Досягнення гармонізації стратегічних документів було визнано постановою Кабінету Міністрів "Про розроблення прогнозних і програмних документів економічного і соціального розвитку та складання проекту державного бюджету". Ця постанова визначила порядок розробки і типову структуру ключових прогнозно-планових документів, таких як прогнози та програми на коротко-, середньо- та довгострокову перспективу.

Ключовим економічним документом у цій системі стала Державна програма економічного і соціального розвитку на рік. Проте, практика готування програмних і прогнозних документів вказує на несумісність чинного правового поля із вимогами до системного формування та реалізації ефективної економічної та соціальної політики.

Вперше після отримання незалежності України в 1991 році з'явився науково обґрунтований стратегічний документ – Програма "Україна – 2010". Основною метою цієї програми було впровадження системної трансформації суспільства та економіки. У ній поєднані цільові аспекти інтеграції України у світову економіку з пріоритетами економічної політики, соціального прогресу, демократичних перетворень та екологічно безпечного сталого

розвитку. Проте, хоча Стратегія економічного і соціального розвитку України (2004–2015 роки) "Шляхом європейської інтеграції" була офіційно затверджена, відсутність чітких проміжних та кінцевих показників ефективності і відповідальності не дозволяє достовірно оцінити результативність.

У регіональній стратегії важливо враховувати досвід реалізації регіональної політики ЄС, яка націлена на підвищення конкурентоспроможності територій і запобігання регіональним диспропорціям. Це дозволить впроваджувати інтегрований підхід до формування державної регіональної політики. Використання класифікатора адміністративно-територіальних одиниць ЄС при розробці регіональної політики сприятиме визначенню єдиної системи цільових індикаторів для моніторингу та звітності.

Програма діяльності Кабінету Міністрів України є ключовим програмним документом у середньостроковій перспективі. Заснована на узгоджених політичних позиціях коаліції депутатських фракцій, вона визначає стратегічне планування розвитку економіки, включаючи складання державного бюджету. Проте, для визначення ефективності впровадження програми необхідні чіткі системні стратегічні інструменти та механізми моніторингу та контролю.

4.2. Успішні приклади впровадження стратегічного планування

Практика Великої Британії, включаючи країни Співдружності, зосереджена на укладанні угод між державними органами та комерційним сектором щодо адміністративних послуг і відзначається в урядовій програмі реформ під назвою "Модернізація управління" [8 с. 151]. Переваги цього

підходу полягають у логічному продовженні попередніх реформ та чіткості визначення обов'язків та відповідальності для виконавців укладених угод.

Однак, цей підхід визнається складною системою стратегічного управління та планування, що акцентує увагу на політичних аспектах та обмежує координацію та підвищення рівня професіоналізму в органах державної влади. Такий перенос акцентів може впливати на поточне моніторингове планування та вирішення стратегічних проблем.

У великій мірі недоліки цього підходу включають значну централізацію у вирішенні ключових питань розвитку та проблеми з делегуванням повноважень на довгостроковий період. Не встановлено уніфікованих методик стратегічного управління в ЄС, а саме відсутня чітка система стратегічного управління та планування з точки зору нормативного закріплення вимог до його запровадження.

Щодо Європейського Союзу, незважаючи на відсутність уніфікованих методик стратегічного планування, передбачено вимоги до проведення оцінки реалізації загальноєвропейських програм як інструменту в державній політиці окремих країн. Однак, акцент зміщений від комплексних стратегічних планів до управління результатами в майбутньому, визначення показників результату та ефективності [4 с. 56-60].

4.3. Проблеми та виклики, з якими стикаються органи державного управління

Система державного управління в Україні протягом років незалежності продемонструвала свою неефективність та недостатню здатність протистояти як зовнішнім, так і внутрішнім викликам. Сформувалася гібридна (змішана) модель державного управління, якою характеризується відсутність єдності, цілісності та послідовності в діяльності органів влади на різних рівнях.

Проблеми відкритості та професіоналізму державної служби залишаються актуальними, а питання співвідношення кількісних і якісних критеріїв в оцінці державної діяльності залишаються невирішеними.

Сьогоднішні ключові виклики для державної служби включають закритість для громадськості, недостатнє правове регулювання та поширеність антисоціальних явищ, таких як тяганина, бюрократизм і корупція. Це породжує інтегральну проблему – низьку ефективність діяльності державних органів та їх апаратів.

Централізована модель регіональної політики в Україні вичерпала свої можливості та уповільнює територіальний розвиток. Організаційні механізми взаємодії між центральними та місцевими владами характеризуються внутрішньою суперечливістю через неадекватний розподіл функцій та повноважень, їх неузгодженість та дублювання, а також складні міжбюджетні відносини.

Сучасне соціальне управління в Україні відрізняється поєднанням управління та самоорганізаційних процесів, базуючись на синергетичних властивостях об'єктів публічного управління. Для впровадження нових парадигм державного управління необхідно активно формувати громадську думку щодо легітимації державної влади як передумови для ефективних реформ. Потрібно оновити законодавчу базу регіонального управління, враховуючи сучасні підходи до адміністративної та адміністративно-територіальної реформи, покращити міжбюджетні відносини та реалізувати нову стратегію державної регіональної політики.

Системне реформування політики, економіки та суспільства України буде можливим лише при консолідації держави, суспільства та наявних ресурсів навколо спільних цінностей та цілей. Необхідно звертати увагу на розвиток усіх складових громадянського суспільства, розглядаючи їх як активних учасників публічно-управлінських відносин.

Для подальших досліджень важливим є глибший аналіз стану та динаміки змін українського суспільства, зокрема територіальних громад, соціальних груп та громадськості як складової громадянського суспільства. Розробка механізмів участі громадськості в управлінні та забезпечення навчання всіх учасників реформ є ключовим напрямком подальших наукових та прикладних досліджень [8 с. 56].

4.4. Оцінка ефективності стратегічного планування в державному секторі

Вибір Україною шляху демократичних реформ та об'єктивні процеси розвитку й модернізації суспільства визначають перехід від традиційних моделей управління до створення їх механізмів на основі демократичного врядування.

В наш час будь-яка система управління, яка відіграє роль системи розробки та реалізації владних функцій, відчуває вплив громадської думки – особливого інструменту соціального впливу на систему управління і механізм соціальної кореляції відносин влади і суспільства. Цей вплив робить процеси, пов'язані з реалізацією управлінських функцій, більшими чи меншими заходами публічними.

Громадська думка спрямована на раціональне використання природних ресурсів відповідно до концепції сталого розвитку та поєднання інтересів нинішніх та майбутніх поколінь [14 с. 154-157]. Постійне прагнення громадян та громадських об'єднань розширювати свій вплив на управлінські процеси виявляється в їхній участі у контролі за функціонуванням та використанням бюджетних коштів, а також у розробці та реалізації управлінських рішень.

Ефективність та результативність управлінської праці є характеристикою, яка відображає результати та наслідки здійснення управління, а також перебіг процесів в управлінні. Оцінка результативності та ефективності публічного управління ґрунтується на досягненні стратегічних цілей та задоволеності громадян та суспільства взагалі від обсягу та якості послуг, що надаються.

Оцінка ефективності системи публічного управління, яка застосовується в формах державного управління, місцевого самоврядування та управління громадськими організаціями, відрізняється від оцінки управління господарюючими суб'єктами. Ці відмінності зумовлені рядом проблем та обмежень, які існують у сфері впливу публічного управління, що не є типовими для бізнес-сфери [14 с. 160].

РОЗДІЛ 5. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В СФЕРІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

5.1. Стратегічне планування як основна вимога конкурентоспроможності

Стратегічне планування стає ключовою вимогою для досягнення сталої конкурентної переваги в розвитку територій. Для більшості об'єднаних територіальних громад важливо систематично проводити стратегічний аналіз, розробляти та впроваджувати плани, щоб забезпечити ефективність та співпрацю в контексті розвитку.

Сучасний світ визнає територію на всіх рівнях – глобальному, регіональному, національному та субнаціональному – як визначальний фактор розвитку.

Застосування сучасних інструментів стратегічного планування в державному секторі стає необхідністю для забезпечення сталого розвитку, підвищення продуктивності та якості наданих послуг. Використання стратегічного планування включає в себе довгострокові, середньострокові та короткострокові плани, проекти та програми.

Основні переваги стратегічного планування для територій включають визначення бачення та місії розвитку, підвищення обізнаності про зовнішнє та внутрішнє середовище, активізацію управлінської діяльності, покращення координації та ефективного використання ресурсів, підвищення комунікації між різними рівнями та функціональними обов'язками, зменшення опору змінам та збільшення рівня інформованості співробітників.

Для успішної реалізації стратегічного планування важливо посилити співпрацю та участь в реформах, збільшити інформованість органів управління, партнерів і громадськості щодо необхідності реформ [15 с. 121].

5.2. Вплив сучасних тенденцій на стратегічне планування

Україна активно застосовує та вдосконалює різні системи та моделі управлінської діяльності, спрямовані на підвищення довготермінової ефективності. Створюються спеціальні відділи, робочі групи та сектори для визначення довгострокових стратегічних пріоритетів розвитку підприємства та впровадження відповідних стратегічних систем.

З використанням сучасних підходів стратегічного менеджменту, підприємство отримує конкурентні переваги в боротьбі за ресурси, ринки та споживачів.

Що стосується стратегічного планування, його особливістю є адаптивність до змін умов, а також зростаючий рівень участі керівника підприємства. Важливо, що при виборі конкурентної стратегії, керівництво повинне чітко усвідомлювати свої цілі, оскільки стратегії зростання різних розмірів підприємств вимагають відмінних підходів.

На сучасному етапі стратегічне планування виступає як інструмент боротьби з хаосом та нестабільністю зовнішнього середовища, дозволяючи значно покращити фінансові показники підприємства. Для успішної реалізації наступальної інноваційної стратегії потрібно мати інноваційне мислення керівників, творчий персонал, глибоке розуміння ринку та маркетингу, можливість розподілу ризику, обґрунтований вибір ефективної інновації та велику організаторську роботу.

Нині, з урахуванням переходу української економіки до нових ринкових відносин, стратегічне управління стає ключовим для підприємств, дозволяючи їм ефективно планувати діяльність та досягати стійкого успіху. Широкий спектр підходів до організації стратегічного управління свідчить про різноманітність характеристик підприємств і підкреслює необхідність індивідуального підходу до планування та управління.

5.3. Рекомендації щодо вдосконалення стратегічного планування

В умовах сучасного змінного зовнішнього середовища виникає необхідність у новому підході до процесу планування. Важливо чітко визначати основні аспекти, пов'язані зі стратегією, стратегічним плануванням та стратегічним менеджментом, щоб ефективно наближатися до досягнення довгострокових цілей.

Стратегічне планування виходить за межі простого визначення стратегії. Воно вимагає уваги до культури, структури та систем в організації, щоб кожен її елемент сприяв ефективності стратегії. Стратегічний менеджмент об'єднує стратегію та стратегічне планування, перетворюючи стратегію в рушійну силу підприємства.

Ключові компоненти стратегічного планування включають розуміння компетенцій організації, визначення ключових моментів розвитку, забезпечення конкурентних переваг через інновації та ефект синергії. Ефективне стратегічне планування передбачає вирішення невеликих проблем управлінського обліку та формування управлінської звітності, щоб покращити його результативність.

У зв'язку з глобальною пандемією, стратегічне планування стало важливим інструментом для реагування на нові виклики. Це відкрило нові можливості для розвитку бізнесу, такі як електронна комерція та доставки, або змусило компанії змінити стратегії для виживання в умовах зниженої конкуренції та підвищеного порогу входу в галузь.

5.4. Перспективи впровадження інновацій у стратегічному плануванні

Потреба у інноваційному розвитку національної економіки та промислових підприємств визначає нові стандарти для управління інноваційною діяльністю, що вимагає аналізу та теоретичного підходу до ключових аспектів цього процесу.

Стратегічне управління інноваціями націлене на досягнення перспективних цілей в умовах конкурентного середовища. Це відображено у системі стратегічних планів, включаючи загальнокорпоративні, плани стратегічних господарських одиниць та функціональних сфер діяльності. Це вимагає аналізу зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства, визначення інноваційних можливостей та формування стратегічних інноваційних цілей.

Етапи стратегічного планування інноваційної діяльності включають аналіз зовнішнього та внутрішнього середовищ, визначення загальної стратегії, ідентифікацію інноваційних можливостей, розроблення концепції стратегії, формування планів і програм інноваційної діяльності, а також реалізацію інноваційних проектів.

Стратегічне планування інноваційної діяльності має базуватися на принципах економіко-соціального розвитку, раціоналізації управлінських дій та врахування факторів, що впливають на ефективність цього процесу. Результативність стратегічного планування повинна сприяти досягненню економічних, соціальних та інших визначених цілей підприємства.

ВИСНОВКИ

Реструктуризація економічної системи в Україні призвела до загострення інтересу до стратегічного планування та управління. Суттєво відрізняючись від інших форм планування, які використовуються в управлінському процесі, стратегічне планування має особливий підхід до формування напрямку вектора.

У порівнянні з традиційним плануванням, яке орієнтоване від минулого до майбутнього, стратегічне планування акцентується на конструюванні вектора з майбутнього в сучасність. Це створює складнощі, оскільки визначати «з бази» - одне, але розробляти план дій на основі уявлень про майбутнє бізнесу - зовсім інше завдання.

Аналіз стратегічного управління підкреслює його спрямованість на формування та забезпечення конкурентних переваг компанії, а також утвердження ефективної стратегічної позиції, яка гарантує стабільність у мінливих умовах. Для успішної реалізації цієї системи необхідний визначений вплив на організаційну структуру за допомогою конкретних інструментів стратегічного управління та відповідності рекомендаціям щодо адаптації іноземного досвіду до умов української ринкової економіки [16 с. 132-133].

Під час аналізу досвіду та особливостей стратегічного планування на регіональному рівні в іноземних країнах виявлено, що вони відрізняються від України через наявність чіткої та прозорої правової бази для стратегічного планування. Розглянута модель стратегічного планування, спрямована на відкриття нових перспектив для регіонального розвитку, враховуючи відгуки та оцінки зацікавлених сторін.

Проаналізовано зарубіжний досвід у сфері стратегічного планування на регіональному рівні, виокремлено підхід, що базується на концепції "точка зростання". Проведено паралельні етапи розвитку та розглянуто

впровадження спеціальних посібників для розвитку окремих регіонів. Після узагальнення здобутих знань із зарубіжного досвіду, надано рекомендації щодо їх впровадження в умовах України.

Після вивчення популярних методів стратегічного планування, наведено аргументи на користь їх використання. Ретельно обґрунтовано вибір методів оцінювання, висвітлено їх сильні та слабкі сторони, а також взаємодоповнюваність та компенсацію загроз за допомогою сильних сторін [8 с. 78].

Стратегічне планування викликає необхідність визначення цілей та досягнення консенсусу навколо них, що сприяє підвищенню ймовірності успішної реалізації поставлених завдань. На місцевому рівні влади це передбачає не лише співпрацю громадян з різноманітними поглядами, але й активну участь у формуванні цілей та стратегій місцевої влади.

Умови глобалізації та потреба в досягненні загальносистемних цілей спонукають до стратегічного планування в органах муніципального управління. Це стає пріоритетним завданням у контексті соціально-економічних трансформацій і прагнення до балансу між функціонуванням і розвитком, що визначає готовність до динамічних змін і розвитку.

Впровадження стратегічного планування управлінською діяльністю дозволяє муніципалітетам сформулювати середньострокові та довгострокові цілі, визначити пріоритети та напрями розвитку, ефективно вирішувати соціально-економічні завдання та оптимізувати використання ресурсів. Водночас, це вимагає подальшого удосконалення методологічних підходів і інструментів управління, щоб забезпечити ефективне стратегічне управління на муніципальному рівні.

Отже, стратегічне планування на муніципальному рівні виявляється дієвим засобом для керівництва соціально-економічним розвитком територій, забезпечуючи збалансоване регулювання економічних процесів та сприяючи взаємодії різних стратегій і програм. Такий підхід сприяє сталому розвитку

та покращенню якості життя населення, стимулює економічний зріст і забезпечує ефективність діяльності муніципальних утворень [16 с. 34].

Подальший напрям досліджень визначається необхідністю розгляду сучасних технологій та інструментів стратегічного аналізу в контексті сучасних умов, що визначаються нестабільним економічним станом України та глобальною невизначеністю. Об'єктивом даного дослідження є виявлення основних переваг, які надає стратегічний аналіз бізнесу, розгляд інформаційних факторів, що визначають ефективне функціонування бізнес-структур, а також розкриття передумов для проведення якісного стратегічного аналізу та вивчення методів стратегічного аналізу з метою визначення найбільш ефективних.

Ця робота в сучасній науці про стратегічний аналіз має теоретичний підґрунтя і ґрунтується на результаті ряду емпіричних досліджень. Здобуті матеріали несуть практичну цінність, а перспективи подальших досліджень полягають в ретельному аналізі взаємодії стратегічного аналізу з управлінням стратегією та врахуванні людського фактору у контексті заходів, спрямованих на підвищення ефективності бізнес-середовища [16 с. 234].

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

Наукова література:

1. Берданова О. Стратегічне планування місцевого розвитку: практ. Посіб.Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні» DESPRO. К. : ТОВ «Софія-А». 2012. 188 с. 2. Беззубко Б. Удосконалення діяльності органів державної влади у сфері стратегічного планування розвитку територій Борис Беззубко Державне управління та місцеве самоврядування Борис Беззубко. Маріуполь, 2017. –234 с.
3. Берданова О., Вакуленко В. Стратегічне планування: навч. посіб. Тертичка. Л.: ЗУКЦ, 2008. 138 с.
4. Вакуленко В. М. Стратегічне планування на місцевому та регіональному рівнях: навч. посіб. В. М. Вакуленко та ін.; Національна академія держ. управління при Президентові України. Ужгород: Патент, 2004. 198 с.
5. Винницький Б. моніторинг та оцінювання стратегій програм регіонального розвитку Б. Винницький, М. Лендсьел, Ю. Ретейчак. Київ: К.І.С., 2007. 220 с
6. Горбулін В. П. Стратегічне планування: вирішення проблем національної безпеки: монографія. В. П. Горбулін, А. Б. Качинський. К.: НІСД, 2010. 288 с.
7. Дробенко Г. Стратегічне планування розвитку територіальних громад: метод. посіб. Г. Дробенко, Р. Брусак, Ю. Свірський. Л.: Сполом, 2001. 118 с.
8. Жаворонков В. О. Стратегічне управління регіоном: економічна безпека, планування та розвиток: монографія Жаворонков В. О., Жаворонкова Г. В., Жмуденко В. О. Умань: Сочінський, 2010. 271 с
9. Карий О. І. Стратегічне планування розвитку міста О. І. Карий. 2.вид., перероб. і доп. Л.: ЗУКЦ, 2007. 316 с.

10. Кутідзе Л. С. Стратегічне планування розвитку територій: навч.-метод. посіб. Л. С. Кутідзе. Запоріжжя: ЗЦППКК, 2013. 142 с.
11. Сорока М. П. Державне стратегічне планування розвитку регіонів України: теорія, методологія, практика: моногр. М. П. Сорока. Донецьк, Юго-Восток, 2012. 519 с.
12. Лендшел М. Посібник з моніторингу та оцінювання програм регіонального розвитку М. Лендшел, Б. Винницький, Ю. Ратейчак. Торонто-Варшава-Ужгород-Київ: К.І.С., 2007. 280 с.
13. Стратегічне планування муніципального розвитку: навч.-метод. посіб.— К.: ДП «Укртехінформ», 2013. 205 с.
14. Утвенко В. В. Муніципальна соціально-економічна політика: навч. посіб. В. В. Утвенко. К.: ДП “Вид. Дім “Персонал”, 2011. 140 с.
15. Рульєв В. А. Планування в організації В. А. Рульєв, С. О. Гуткевич Менеджмент В. А. Рульєв, С. О. Гуткевич. Київ: Центр учбової літератури, 2013. 341 С.
16. Череп А. В. Стратегічне планування і управління: навч. посіб. А. В. Череп, А. В. Сучков. К.: Кондор, 2011. 334 с.

Законодавчі акти:

1. Закон України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України» від 23.03.2000 № 1602-III / www.rada.gov.ua. (дата звернення: 01.02.2024)
2. Закон України «Про Генеральну схему планування території України» від 7 лютого 2002 року N 3059-III.
URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/3059-14>. (дата звернення: 01.02.2024)
3. Постанова КМУ «Про розроблення прогнозних і програмних документів економічного і соціального розвитку та складання проекту державного бюджету» від 26 квітня 2003 р. № 621.

URL:<http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/621> 2003-п. (дата звернення: 01.02.2024)

4. Про підготовку проекту Стратегії економічного та соціального розвитку України на 2002–2011 роки: Розпорядження Президента України.- URL:<http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/372>. (дата звернення: 01.02.2024)

5. Стратегія соціально-економічного розвитку «Шляхом європейської інтеграції». URL:<http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/493/2004>. (дата звернення: 01.02.2024)

6. Концепція вдосконалення системи прогнозних і програмних документів з питань соціально-економічного розвитку України від 4 жовтня 2006 р. № 504-р / URL:www.rada.gov.ua. (дата звернення: 01.02.2024)

7. Постанова від 21 липня 2006 р. № 1001 «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2015 року». Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/1001-2006-п>. (дата звернення: 01.02.2024)

9. Постанова Кабінету міністрів України від 21 листопада 2013 р. «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року». URL:<http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/385-2014-п>. (дата звернення: 01.02.2024)

10. Проект Закону «Про державне стратегічне планування». Режим доступу : http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb_n. (дата звернення: 01.02.2024)

11. Указ Президента України «Про Стратегію сталого розвитку «Україна 2020» № 5/2015 URL:<http://www.president.gov.ua/documents/18688.html> See more at: <http://uaforeignaffairs.com.ua/ekspertnadumka/view/article/strategija-stalogo-rozvitku-ukrajina2020-shljakh-do-kr-1/#sthash.FaaUW21T.dpuf>. (дата звернення: 01.02.2024)

Електронні ресурси:

1. Богдан Т. Етапи стратегічного управління та типові помилки при сучасному стратегічному управлінні в Україні URL:Т. Богдан. Економіка. 2008. URL:http://papers.univ.kiev.ua/1/ekonomika/articles/bogdan-t-sages-of-strategic-management-and-standard-mistakes-under-modern-strat_14290.pdf. (дата звернення: 01.02.2024)

2. Бец Б.Б. Формування об'єднаних територіальних громад в умовах децентралізації . Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». 20 листопада 2018 р. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2018/211.pdf Про добровільне об'єднання територіальних громад: Закон України від 5 лют. 2015 р. № 157-VIII (із змінами). URL: <http://zakon1.rada.gov.ua>(дата звернення: 01.02.2024)

3. Гарасюк О.А., Міщук Є.В., Рицко О.І. Визначення проблем та стратегія розвитком територій об'єднаних громад. «Державне управління: удосконалення та розвиток». 2018. №2 URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/2_2018/28.pdf (дата звернення: 01.02.2024)4. Діденко Є. О. Особливості формування інноваційної безпеки підприємства Є. О. Діденко, Ю. С. Моторна / Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». Дніпропетровськ : ДДАЕУ, 2018. №1. URL:http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2018/46.pdf(дата звернення: 01.02.2024)5. Корнух О. В. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства О. В. Корнух. Ефективна економіка. 2013. № 12. URL:<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2607>. (дата звернення: 01.02.2024)

6. Мамедов С. Зарубіжний досвід побудови стратегій соціально-економічного розвитку регіонів держави. Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток». 2014. №12 URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=797> (дата звернення: 01.02.2024)

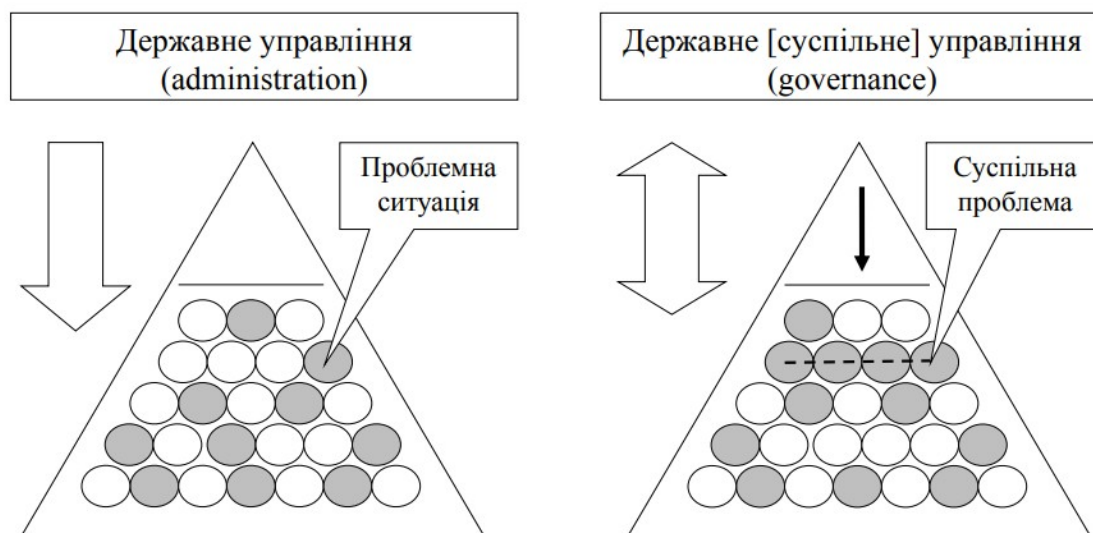
7. Методологія планування регіонального розвитку в Україні. Проект Європейського Союзу Підтримка 34 політики регіонального розвитку

України. 2016. URL:https://surdp.eu/uploads/files/Methodology_of_RD_planning.pdf(дата звернення: 01.02.2024)

8. Хашиєва Л.В. Практика стратегічного управління розвитком міст: аналіз зарубіжного досвіду. URL: http://www.kbuapa.kharkov.ua/ebook/db/2009_2/doc/5/06.pdf (дата звернення: 01.02.2024)

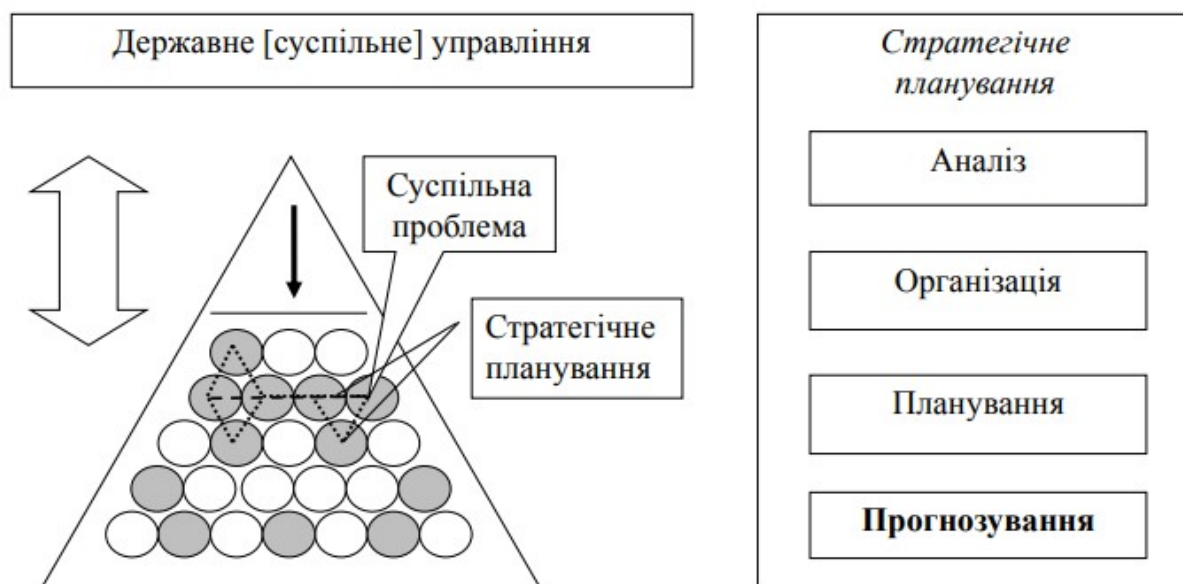
9. Шарий В.І. Методика стратегічного управління розвитком територіальної громади в Україні В. І. Шарий, Г. Г. Дендемарченко / Університетські наукові записки.2010. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Unzap_2010_4_50 (дата звернення: 01.02.2024)

ДОДАТОК А. РОЛЬ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ



Державне [суспільне] управління відрізняється від традиційного державного управління тим, що воно зорієнтоване на вирішення суспільних проблем. Лікується не симптом (проблемна ситуація), а хвороба (дійсна проблема). Роль стратегічного планування – розширити діагностику і попередити кризу.

ДОДАТОК Б. МІСЦЕ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ



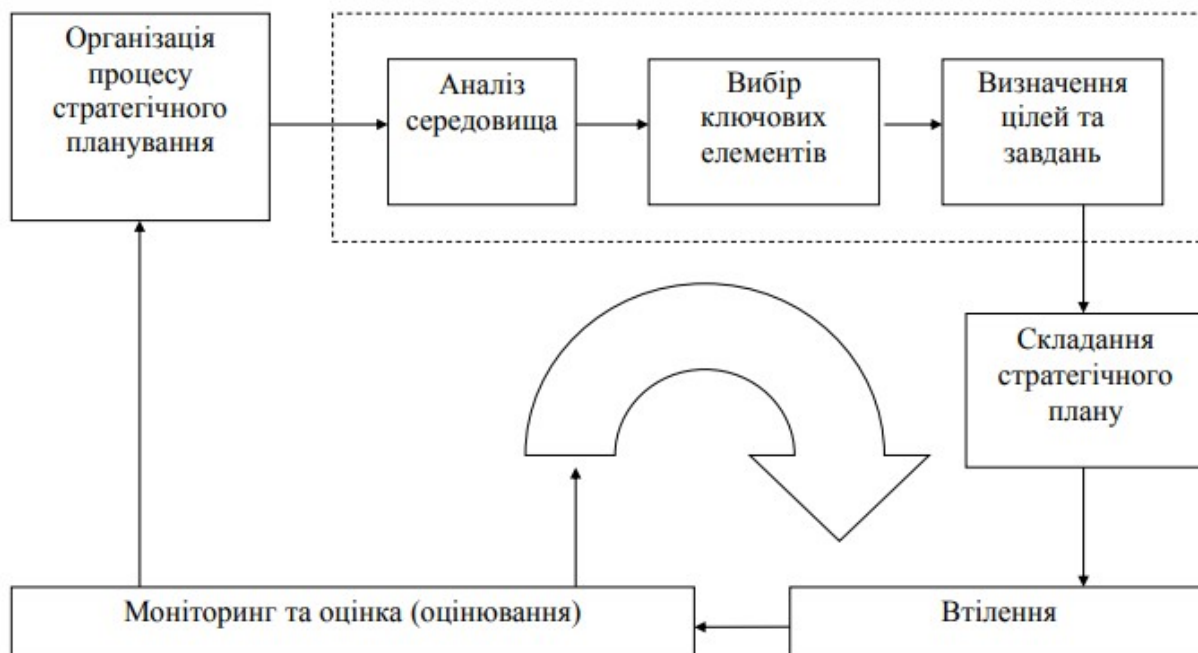
Стратегічне планування – це механізм виявлення проблем до їх виникнення. Діагностується і сучасний стан, і минулий, і теперішній час функціонування системи управління та життєдіяльності суспільства, економіки країни, тощо.

ДОДАТОК В. ВІДМІННОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО ВІД ТРАДИЦІЙНОГО ПЛАНУВАННЯ

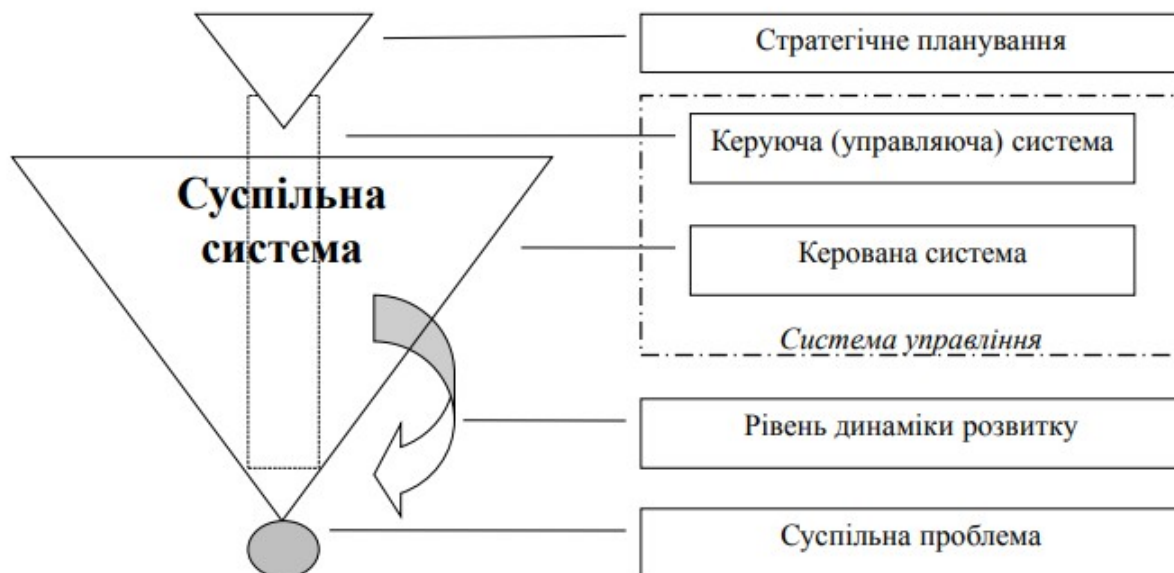
Стратегічне планування є:	Оперативне планування є:
Передбачливим	Реактивним
Зосередженим на конкретних цілях	Із загальними цілями
Зі спільною стратегією	Спільна стратегія відсутня
Комплексним і складним	Простим і елементарним
Із залученням експертів	З інформуванням учасників
Довготерміновим (понад 3 роки)	Короткотерміновим (до 1 року)

У практиці діяльності органів влади України достатньо розповсюджене оперативне чи звичайне (максимальний термін 1 рік) планування, яким часто підміняють стратегічне планування. Тобто планування повсякденної діяльності презентується як стратегічний план розвитку організації чи певної структури. Це розповсюджена помилка.

ДОДАТОК Г. ТИПОВА МОДЕЛЬ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ



ДОДАТОК Д. ЗМІСТ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ



Стратегічне планування покликане вирішувати суспільні проблеми у динаміці розвитку суспільства і надавати додаткового прискорення завдяки їх попередженню