

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра публічного управління та адміністрування

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

Студентки 2 курсу 4м групи
спеціальності 281 «Публічне
управління та адміністрування»,
спеціалізації

«Публічне управління та
адміністрування»

Глухої
Дар'ї Вікторівни

Науковий керівник :
кандидат економічних наук,
доцент

Сонько
Юлія Анатоліївна

Гарант освітньої програми:
доктор економічних наук,
доцент

Ладонько
Людмила Степанівна

Київ 2020

Київський національний торговельно-економічний університет

Факультет економіки, менеджменту та психології

Кафедра публічного управління та адміністрування

Освітній ступінь: магістр

Спеціальність: публічне управління та адміністрування

Спеціалізація: публічне управління та адміністрування

Затверджую

Зав. кафедри _____

«28» лютого 2020 р.

Завдання на випускню кваліфікаційну роботу (проект) студентові

Глухій Дар'ї Вікторівні
(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема випускної кваліфікаційної роботи (проекту): **«СТРАТЕГІЧНЕ
ПЛАНУВАННЯ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ»**

Затверджена наказом ректора від «27» лютого 2020 р. № 756

1. Строк здачі студентом закінченого роботи (проекту): 02.11.2020

2. Цільова установка та вихідні дані до роботи (проекту)

Мета роботи (проекту): поглиблення теоретичних і методологічних положень, аналіз та розроблення пропозицій щодо підвищення ефективності стратегічного планування в публічному управлінні.

Об'єкт дослідження: процес розроблення та реалізації стратегії в публічному управлінні.

Предмет дослідження: визначення напрямів удосконалення стратегічного планування на сучасному етапі формування системи публічного управління.

.....

3. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (проекту) (перелік питань за кожним розділом):

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

Висновки до розділу 1

РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

2.1. Технологія розробки стратегічного плану

2.2. Моніторинг та оцінювання реалізації стратегічного плану

Висновки до розділу 2

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

3.1. Проблеми та перешкоди на шляху розробки та реалізації стратегій в публічному управлінні

3.2. Розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення підходів до стратегічного планування в сучасних умовах

Висновки до розділу 3

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

СПИСОК ВИКОРСИТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

4. Календарний план виконання роботи (проекту)

| № пор. | Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи (проекту) | Строк виконання етапів роботи | |
|--------|--|-------------------------------|-------------------|
| | | за планом | фактично |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | Визначення напрямку дослідження та затвердження теми випускної кваліфікаційної роботи | До 01.11.2019 | 01.11.2019 |
| 2 | Складання плану та підготовка індивідуального завдання для виконання випускної кваліфікаційної роботи | До 28.02.2020 | 28.02.2020 |
| 3 | Представлення на рецензування науковому керівнику рукопису першого розділу випускної кваліфікаційної роботи | До 19.06.2020 | 19.06.2020 |
| 4 | Представлення на рецензування науковому керівнику рукопису другого розділу випускної кваліфікаційної роботи | До 01.09.2020 | 01.09.2020 |
| 5 | Представлення на рецензування науковому керівнику рукопису третього розділу випускної кваліфікаційної роботи | До 01.10.2020 | 01.10.2020 |
| 6 | Представлення закінченої випускної кваліфікаційної роботи на кафедрі | До 02.11.2020 | 02.11.2020 |
| 7 | Підготовка письмового відгуку на випускні кваліфікаційні роботи | До 06.11.2020 | 06.11.2020 |
| 8 | Зовнішнє рецензування ВКР | До 16.11.2020 | 16.11.2020 |
| 10 | Проведення попереднього захисту випускних кваліфікаційних робіт | 23-27. 11.2020 | 23-27. 11.2020 |
| 11 | Вирішення питання про допуск випускної кваліфікаційної роботи до захисту | До 01.12.2020 | До 01.12.2020 |
| 12 | Направлення випускної кваліфікаційної роботи із зовнішньою рецензією до ЕК для захисту | За графіком | За графіком |

5. Дата видачі завдання « 28 » лютого 2020 р.

6. Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи (проекту)
Сонько Ю.А.

(прізвище, ініціали, підпис)

7. Керівник проектної групи
(гарант освітньої програми) Ладонько Л.С.

(прізвище, ініціали, підпис)

8. Завдання прийняв до виконання студент Глуха Д.В.
(прізвище, ініціали, підпис)

10. Відгук наукового керівника випускної кваліфікаційної роботи (проекту):

Тема ВКР є актуальною, цікавою та відображає сучасні тенденції. В першому розділі ґрунтовно досліджено теоретичні засади стратегічного планування в публічному управлінні, проаналізовано підходи до визначення сутності стратегічного планування. Незначним недоліком роботи є недостатня глибина охоплення теоретичних основ досліджуваного питання, але подібна ситуація обумовлена, в першу чергу, обсягом, встановленим до такого виду робіт. В другому розділі проаналізовано основні складові стратегічного плану, розглянуто технологію його розроблення та досліджено інструментарій аналізу. Автором виявлено ключові проблеми стратегічного планування в публічному управлінні в сучасних умовах. Безперечною перевагою роботи є її практичне значення, яке полягає в наданні рекомендацій щодо удосконалення роботи Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства щодо розробки стратегічних планів. Робота є структурованою, висновки відповідають поставленим завданням. Автором використано сучасні напрацювання щодо інструментарію, який застосовується в стратегічному плануванні у світових практиках.

Загалом робота виконана на відповідному рівні, відповідає встановленим вимогам та може бути допущена до захисту.

Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи (проекту)
(підпис, дата)

Відмітка про попередній захист Ладонько Людмила Степанівна
(ПІБ, підпис, дата)

11. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу (проект):
Випускна кваліфікаційна робота (проект) студента _____

(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту екзаменаційній комісії.

Керівник проектної групи (гарант освітньої програми): Ладонько Людмила Степанівна
(прізвище, ініціали, підпис)

Завідувач кафедри: Новікова Наталія Леонідівна
(підпис, прізвище, ініціали)

«03» грудня 2020 р.

ЗМІСТ

| | |
|---|----|
| ВСТУП..... | 3 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ..... | 6 |
| Висновки до розділу 1..... | 13 |
| РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ..... | 14 |
| 2.1. Технологія розробки стратегічного плану..... | 14 |
| 2.2. Моніторинг та оцінювання реалізації стратегічного плану..... | 21 |
| Висновки до розділу 2..... | 31 |
| РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ..... | 33 |
| 3.1. Проблеми та перешкоди на шляху розробки та реалізації стратегій в публічному управлінні | 33 |
| 3.2. Розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення підходів до стратегічного планування в сучасних умовах | 39 |
| Висновки до розділу 3..... | 46 |
| ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ..... | 49 |
| СПИСОК ВИКОРСИТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... | 52 |
| ДОДАТКИ..... | 58 |

ВСТУП

Актуальність цієї проблеми полягає в тому, що окремий підхід до стратегічного планування пояснює якість державно-управлінського впливу та реакцію об'єкта управління в результаті такого впливу. Невирішеними в наш час залишаються питання систематизації підходів до стратегічного планування у сфері публічного управління, тому вважаємо за необхідне проаналізувати особливості кожного з підходів і відповідно до цього сформулювати рекомендації. Стратегічне планування у публічного управління якраз і має стати найважливішим інструментом такого перетворення, основою якого є досягнення принципу збалансованості інтересів та встановлення системи партнерства між об'єктами публічного управління.

Стратегічне планування як важливу сферу публічного управління досліджували такі вчені як: О.Л. Євмешкіна [9-10], В. І. Козак [14], В. І. Ляшенко [19], О. П. Попроцький [24], С. В. Савчук [25], І. А. Чухно [38] та ін.

В Україні існує потреба у вдосконаленні стратегій публічного управління – нерівномірний розвиток регіонів, неузгодженість державної політики є результатом недосконалої системи стратегічного планування [30]. Це призводить до того, що з кожним роком поглиблюється зростання міжрегіональних соціально-економічних диспропорцій, загострюється проблема диференціації розвитку районів та міст. Механізм реалізації стратегічного планування в публічному управлінні має носити комплексний характер, тобто здійснюватися через призму нормативно-правового, організаційного та економічного функціональних елементів. Вищенаведене актуалізує необхідність проведення досліджень, спрямованих на вирішення проблеми розвитку напрямів стратегічного планування в публічному управлінні і першим кроком, на цьому шляху має стати ґрунтовний теоретичний аналіз.

Метою роботи є поглиблення теоретичних і методологічних положень, аналіз та розроблення пропозицій щодо підвищення ефективності стратегічного планування в публічному управлінні.

Об'єктом дослідження виступає процес розроблення та реалізації стратегії в публічному управлінні.

Предметом дослідження є визначення напрямів удосконалення стратегічного планування на сучасному етапі формування системи публічного управління.

Зазначена мета вимагає вирішити наступні **завдання**:

- проаналізувати теоретичні засади дослідження стратегічного планування в публічному управлінні;
- виокремити технології розробки стратегічного плану;
- дослідити сучасний інструментарій стратегічного планування;
- проаналізувати підходи до моніторингу та оцінювання стратегічного плану;
- визначити проблеми та перешкоди на шляху розробки та реалізації стратегій в публічному управлінні;
- розробити практичні рекомендації щодо удосконалення підходів до стратегічного планування в сучасних умовах .

З метою реалізації поставлених завдань використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: наукової абстракції – для розкриття змісту стратегічного планування (розділ 1), вивчення проблем формування стратегій в публічному управлінні (п.п. 2.1-2.2); кількісного та якісного аналізу – для формування удосконалення підходів до розробки та реалізації стратегій (п.п. 3.1.-3.2) тощо.

Інформаційною базою дослідження стали: Закони України, офіційні матеріали Державного комітету статистики України, оперативна інформація міністерств та відомств, періодичні видання, праці вітчизняних і зарубіжних

науковців з проблеми дослідження, а також інформаційні ресурси інформаційної мережі Internet.

Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, 3-х розділів, висновків і пропозицій списку використаних джерел і додатків. Основний текст роботи становить 46 сторінок, в т.ч., 14 рисунків. Список використаних джерел містить 51 найменування, викладені на 5 сторінках, робота містить 3 додатки на 3 сторінках.

Результати дослідження опубліковано: Глуха Д. Стратегічне планування в публічному управлінні / Д. Глуха // Публічне управління та адміністрування в умовах суспільних трансформацій : зб. наук. ст. студ. відп. ред. Н.Л. Новікова. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2020. – 251 с., С. 33-39.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

Ефективність стратегічного планування в публічному управлінні забезпечується правильним використанням маркетингового підходу, орієнтованого на потреби населення регіонів. Концепція стратегічного планування слугує джерелом практичних рекомендацій з розробки нових та вдосконалення наявних інструментів механізму планування в публічному управлінні. Еволюція стратегічного планування у сфері публічного управління пройшла тривалий розвиток. Протягом цього періоду змінювалося наукове бачення його сутності, формувалися та застосовувалися різні концептуальні підходи. Саме останню категорію і варто розглядати детальніше під час формування базової теоретичної основи для публічного управління.

В контексті забезпечення сталого розвитку держави та регіонів стратегічному плануванню відводиться особлива роль. У вітчизняній економічній літературі сутність стратегічного планування розглядається залежно від рівня здійснення (рис.1).

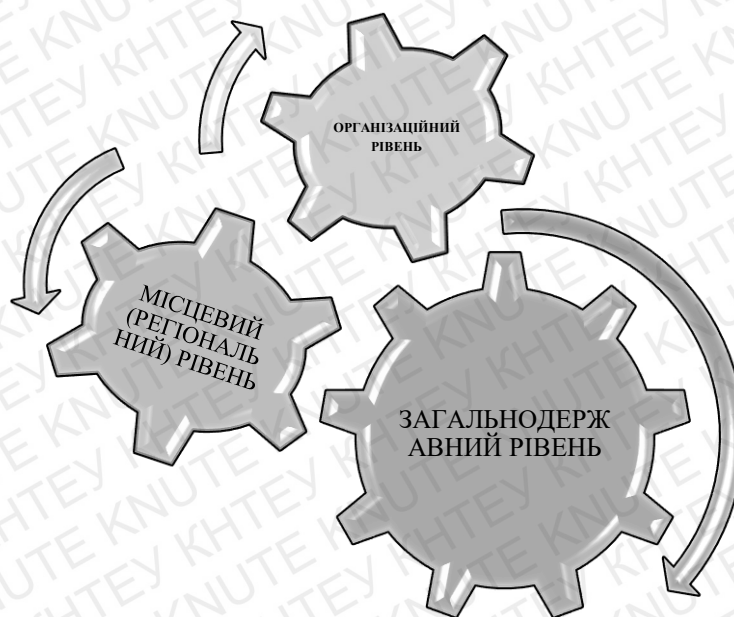


Рис.1.1 Рівні стратегічного планування в публічному управлінні

[авторська розробка]

На організаційному рівні стратегічне планування розглядається як сукупність визначених конкретизованих заходів, що розробляються з метою досягнення певних цілей. На місцевому або регіональному рівні стратегічне планування набирає рис управлінської функції. Роль планування в цьому контексті виходить за межі організації та полягає у вирішенні проблем регіонального розвитку. Якщо говорити про загальнодержавний рівень, то в цьому випадку стратегічне планування має на меті досягнення соціально-економічної стабільності, сталого розвитку, стійкого економічного зростання [7, с. 35].

Г.Мінцберг визначає планування в контексті публічного управління тотожним до прийняття рішень [22, с. 9]. З ним погоджується І.Ансофф, який додає, що алгоритм стратегічного планування передбачає встановлення цілей, після чого із застосуванням серії аналітичних методів визначається варіативність майбутніх дій [41, с. 8]. Тоді як Р.Акофф розглядає його як процес проектування можливих подій, а також виявлення методів та способів досягнення бажаного результату [40, с. 1]. Н.Снайдер вважає, що планування є діяльністю щодо прогнозування дій та ресурсів на шляху досягнення поставленої мети; включаючи аналіз альтернатив вибір оптимального варіанту [45, с. 73]. А. Файоль пов'язує стратегічне планування з вибором моделі поведінки. Автор акцентує увагу на тому, що будь-яке стратегічне рішення визначається потребами ринку, а успішність стратегії залежить від її гнучкості в залежності від зміни умов зовнішнього середовища [45].

Стратегічне планування - це дієвий інструмент, який можуть використовувати органи державної влади та органи місцевого самоврядування для ефективного подолання проблем та своєчасного реагування на зміни. Це означає, що планування є важливим аспектом реформи державного сектору, імовірно, одним із визначальних елементів державної політики за останні три десятиліття.

Щодо стратегічного планування в Україні, то порядок формування пріоритетів розвитку державної політики та управління на короткотермінову

перспективу було зафіксовано в ст. 106 Конституції України. Проте, в Україні цей механізм не завжди є ефективним засобом для економічного розвитку. На думку В.І. Козака [14], однією з причин є відсутність інституційних механізмів, які б спонукали різні гілки та органи влади працювати в єдиному напрямі реалізації стратегічних цілей та завдань. На думку автора, такі механізми може забезпечити лише цілісна система стратегічного планування. Розв'язання завдання створення системи стратегічного планування потребує системного підходу та перебуває насамперед у законодавчій площині.

При застосуванні стратегічного планування в публічному управлінні першочерговими завданнями є:

- визначення поточного стану та тенденцій розвитку;
- виокремлення проблем досягнення бажаного стану;
- пошук шляхів досягнення бажаного стану;
- призначення відповідальних виконавців і розрахунок обсягів необхідних економічних ресурсів;
- забезпечення моніторингу реалізації стратегічних та оперативних цілей і внесення за його результатами змін до стратегії розвитку.

Доцільно розглядати такі критерії і відповідні їм показники соціально-економічного розвитку:

- ВВП або ВВП (як абсолютна величина і в розрахунку на душу населення) і темпи зростання цих показників; середній рівень доходів населення і ступінь їх диференціації;
- тривалість життя;
- рівень охорони здоров'я, якості медичних послуг, освіти;
- споживання матеріальних благ і послуг;
- стан навколишнього середовища;

- розвиток малого бізнесу;
- культурне збагачення людей.

На думку І.А.Чухно [38], стратегічне планування доцільно розглядати в якості засобу досягнення та підтримки сталого розвитку. Вчений виокремлює ключові характеристики, які відображають процес стратегічного планування в публічному управлінні (рис.2).

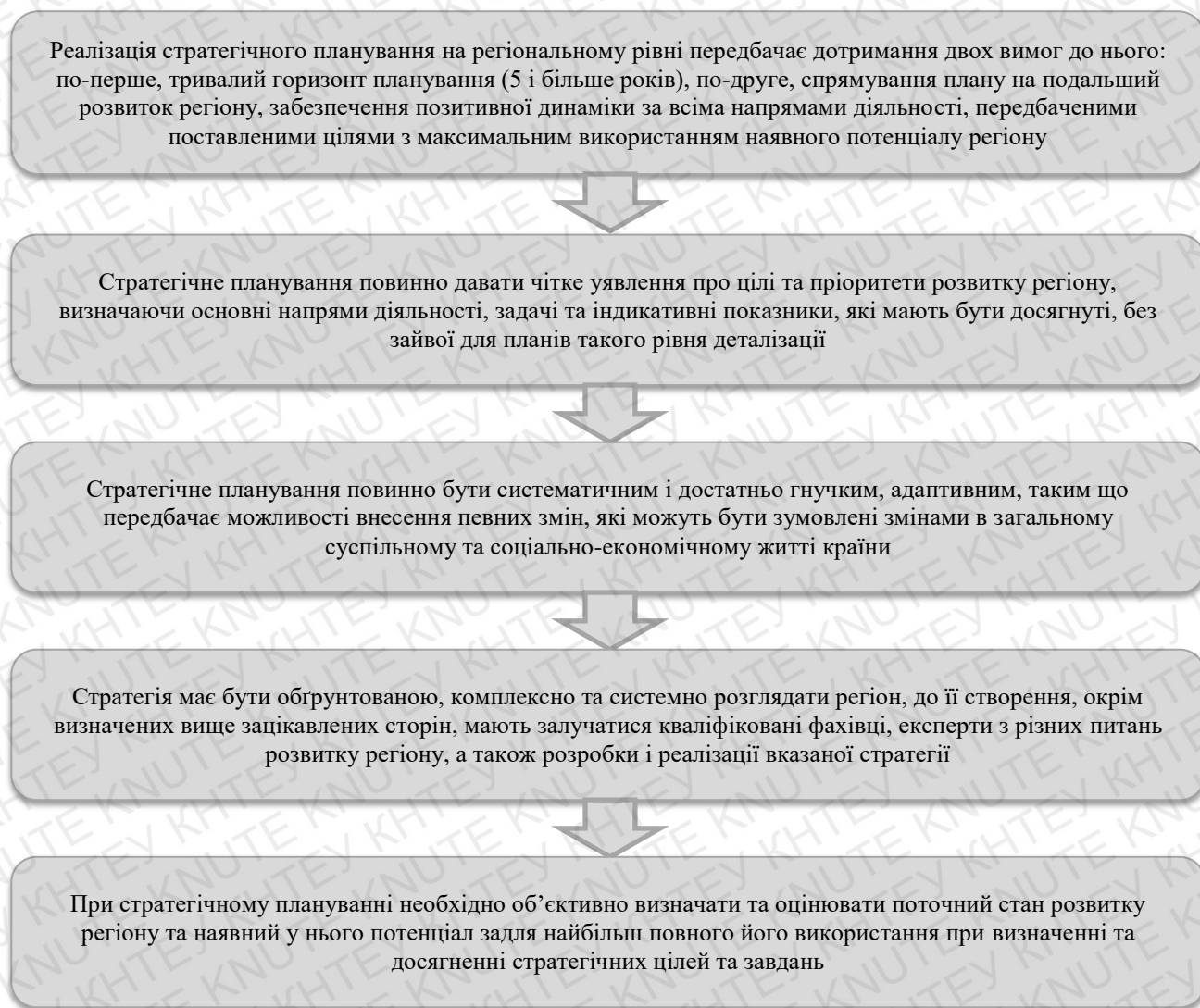


Рис.1.2 Характеристики стратегічного планування в публічному управлінні [38]

Під стратегічним плануванням слід розуміти неперервний процес планової діяльності органів державної влади щодо визначення цілей,

пріоритетів та завдань розвитку соціально-економічної системи на середньострокову та довгострокову перспективу.

Результатом такого процесу є стратегія розвитку. Під стратегією будемо розуміти комплекс дій органів державної влади щодо організації діяльності суб'єктів господарювання для досягнення стратегічної мети соціально-економічного розвитку відповідних територіальних утворень.

Громадські організації часто реалізують стратегічне планування для вдосконалення організаційної діяльності. Це рішення базується на припущенні, що об'єднання організації навколо чіткої місії та цілей призведе до покращення загальної ефективності. Стратегічне планування має вести до підвищення продуктивності. Однак, досить часто стратегічне планування виглядає занадто спрощеним, а його класичні інструменти використовуються лише частково. В результаті структури, які здійснюють стратегічне планування, ніколи не можуть відчутти та використати його переваги. Для ефективного стратегічного планування в публічному управлінні необхідними є наступні заходи: створення окремих підрозділів, які мають досвід стратегічного планування; залучення додаткових коштів; проведення глибокого аналізу та здійснення постійного моніторингу реалізації стратегії. Наступний рисунок ілюструє базові елементи стратегічного планування в публічному управлінні.

Проблемами формулювання пріоритетів у чинних стратегіях є наступні: відсутність єдиного підходу до визначення пріоритетів; відсутність процедури, за якою визначається пріоритет, що призводить до того, що «пріоритет» не є значущим для розвитку території, не створює довгострокові стимули для розвитку регіонів; неузгодженість пріоритетів регіонального розвитку із загальнодержавними пріоритетами; недостатній зв'язок регіональних пріоритетів регіону із пріоритетами розвитку сусідніх регіонів у контексті активізації міжрегіонального та транскордонного співробітництва; неврахування інтересів бізнесу та громадян при розробці стратегій внаслідок обмеженості переліку суб'єктів розробки регіональних стратегій; нечітке

визначення або взагалі відсутність механізмів фінансування стратегічних пріоритетів регіонального розвитку.



Рис.1.3 Структурні елементи стратегічного планування в публічному управлінні [авторська розробка]

Як засіб забезпечення сталого розвитку, стратегічне планування ґрунтується на програмно-проектному підході [19] та дозволяє не тільки окреслити основні пріоритети на майбутнє, але й передбачати можливі наслідки від прийняття відповідних рішень, вчасно реагувати на зміни у зовнішній та внутрішній політиці. При цьому, основою для ефективного стратегічного планування, визначення перспектив регіонального розвитку є ґрунтовний аналіз і оцінка реальної економічної спроможності відповідних територій. Тому, в даному контексті виокремлено основні етапи стратегічного планування [25]:

- здійснення SWOT-аналізу (аналіз сильних сторін та можливостей розвитку, відповідно слабких сторін та загроз);

- формулювання стратегічного бачення щодо розвитку регіону, а також місії;
- визначення стратегічних і оперативних цілей, завдань в межах зазначеної місії;
- розробка показників продуктивності для аналізу очікуваних результатів;
- підготовка конкретного стратегічного плану;
- впровадження і моніторинг реалізації стратегічного плану.

Оскільки стратегія повинна реалізовуватися виключно при системному і методичному виконанні всіх поставлених завдань і суворому слідуванню планам, головною передумовою її суспільного сприйняття має бути інформаційна опорність, яка включає інформаційне забезпечення та інформаційний супровід процесу реалізації [24].

Таким чином, алгоритм забезпечення ефективності стратегічного планування полягає у встановленні цілей розвитку господарського та соціального комплексу. Усунення суперечностей стратегічних цілей є першочерговим завданням на шляху досягнення поставленої мети. Цілі та пріоритети, спрямовані на максимізацію економічного ефекту, не завжди відповідають досягненню інших цілей. Подолання суперечностей полягає у визначенні черговості, пріоритетності цілей та встановленні різних часових параметрів їх досягнення. Такі фактори, як організаційна роздробленість, складність державної політики, брак ресурсів, галузева взаємозалежність, суперечливі цінності, конкурентні інтереси, підвищена спеціалізація та перевантаженість політиків впливають на ступінь політичної згуртованості, послідовності та узгодженості адміністративних дій. Серед заходів, що вживаються з метою узгодження публічної політики, одним з найбільш актуальних є впровадження стратегічного планування.

Висновки до розділу 1

Еволюція стратегічного планування у сфері публічного управління пройшла тривалий розвиток. Протягом цього періоду змінювалося наукове бачення його сутності, формувалися та застосовувалися різні концептуальні підходи.

Стратегічне планування - це дієвий інструмент, який можуть використовувати органи державної влади та органи місцевого самоврядування для ефективного подолання проблем та своєчасного реагування на зміни. Це означає, що планування є важливим аспектом реформи державного сектору, імовірно, одним із визначальних елементів державної політики за останні три десятиліття.

Стратегічне планування має вести до підвищення продуктивності. Однак, досить часто стратегічне планування виглядає занадто спрощеним, а його класичні інструменти використовуються лише частково. В результаті структури, які здійснюють стратегічне планування, ніколи не можуть відчутити та використати його переваги.

Для ефективного стратегічного планування в публічному управлінні необхідними є наступні заходи: створення окремих підрозділів, які мають досвід стратегічного планування; залучення додаткових коштів; проведення глибокого аналізу та здійснення постійного моніторингу реалізації стратегії. Подолання суперечностей полягає у визначенні черговості, пріоритетності цілей та встановленні різних часових параметрів їх досягнення.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

2.2. Технологія розробки стратегічного плану

Технологія стратегічного планування – це сукупність заходів, методів та прийомів, які використовуються для досягнення організаційних цілей. Технологія стратегічного планування може визначати конкретні дії, розподіляти, хто відповідає за управління процесом розробки та реалізації плану, і як ця діяльність буде узгоджуватися з цілями. Метою технології є окреслити та визначити, яким чином розробити та підтримувати загальну стратегію майбутньому. Технологія впливає на розподіл бюджету, операційні процедури, відповідальність стосовно цілей та виконання тактичних функцій. Забезпечення загальної згоди в організації є ключовим фактором її успіху.



Рис.2.1 Кореляція публічної політики та стратегічного планування

[авторська розробка]

Стратегічне планування є одним зі засобів узгодження публічної політики (рис.2.1). Ініціювати процес розроблення стратегії може будь-який

суб'єкт місцевого розвитку. В ініціативних пропозиціях необхідно обґрунтувати актуальність та корисність стратегічного планування для територіальної громади, свій погляд стосовно розробників стратегії, визначити можливі перешкоди щодо запровадження стратегічного планування, шляхи їх подолання [10].

Дуже важливо – заручитись підтримкою та розумінням місцевого керівництва, насамперед міського голови (якщо ініціатором розробки стратегії не є місцева влада). Важливо залучити до роботи робочої групи представників опозиції, тому що стратегія місцевого розвитку розраховується не на одну каденцію, а на довгострокову перспективу. А в умовах демократії цілком можлива зміна команди під час чергових місцевих виборів.

Робоча група має розробити стратегію розвитку території та територіальної громади з урахуванням їх особливостей і конкурентних переваг, а не стратегію певної політичної групи [11]. Це означає, що стратегія має враховувати все розмаїття інтересів різних політичних, економічних, соціальних груп і лише через те здатна стати справою всієї громади на багато років уперед незалежно від того, яка група займає управлінські крісла в той чи інший період роботи над її реалізацією. Сила стратегії саме в тому, що вона консолідує розрізнені дії через спільні орієнтири.

Досвід українських міст підтверджує: залучення громадян до стратегічного планування є необхідним та ефективним на різних рівнях цього процесу (рис.2.2), а саме: територіальна громада має бути в курсі того, що відбувається (інформаційний рівень участі); активна частина громади повинна мати можливість вносити свої пропозиції і мати гарантії, що ці пропозиції будуть почуті (консультативний рівень участі); компетентна частина територіальної громади («місцева еліта») повинна мати можливість безпосередньо брати участь у процесах розробки і реалізації стратегії (партнерський рівень участі).

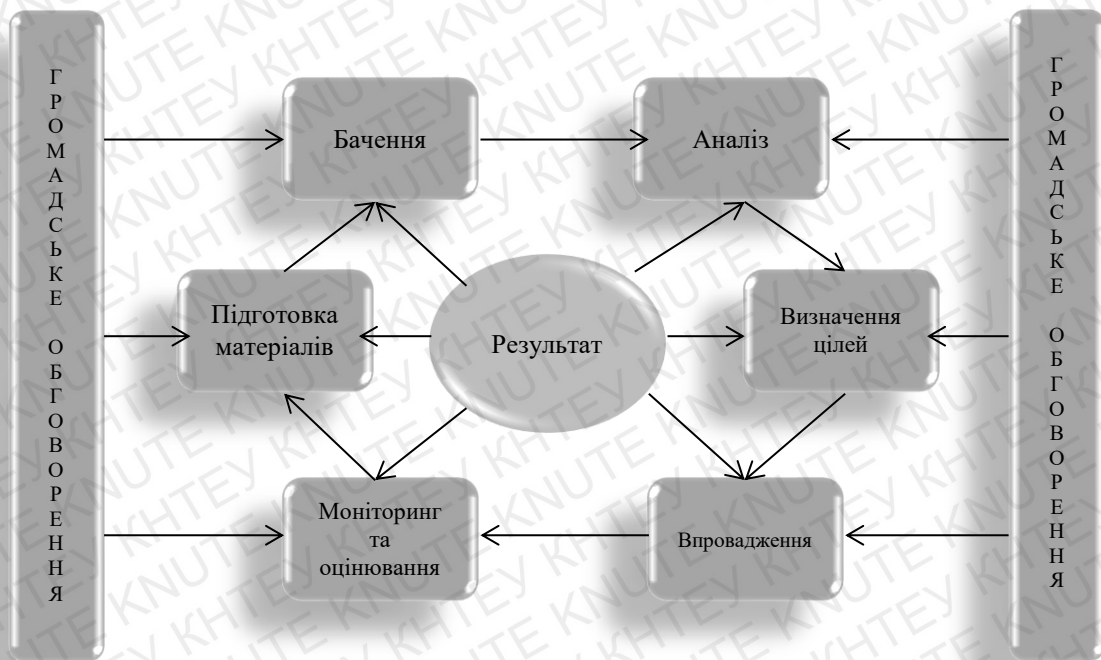


Рис.2.2 Технологія стратегічного планування в публічному управлінні

[авторська розробка]

В умовах, коли ресурсів не вистачає, виникає необхідність вирішувати питання про пріоритети, що визначають сфери, куди буде спрямований той обсяг ресурсів, який є на даний час: на розвиток системи освіти, поліпшення доріг, житлово-комунальну інфраструктуру, надбавки до зарплат або підтримку розвитку підприємництва. Для цього стратегія повинна відповісти на питання про те, в чому полягає специфіка території, якими можуть бути пріоритети, цілі і сценарії її розвитку в існуючих умовах, якими можуть бути позиції території всередині регіону або поза його межами. Потрібно визначити конкурентні переваги та обґрунтувати стратегічний вибір конкретними фактами.

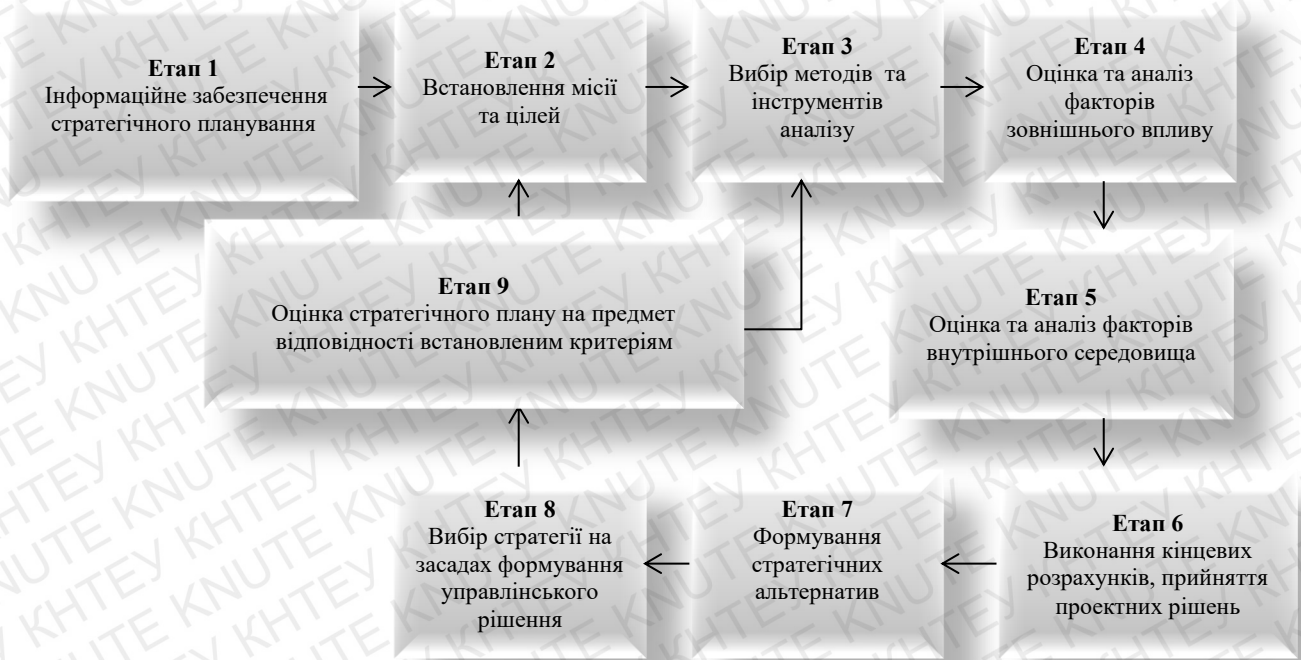


Рис.2.3 Етапи розробки стратегічного плану [авторська розробка]

Поширенішими методами аналітичної діяльності в рамках стратегічного планування місцевого розвитку є: економічний аналіз, порівняльний аналіз, SWOT-аналіз, PESTLE-аналіз, соціологічний аналіз. Інформаційною основою для проведення аналізу стану розвитку території слугують: генеральний план розвитку території, інша існуюча містобудівна документація; дані управління (відділу) економіки облдержадміністрації та виконавчого комітету місцевої ради; програми соціально-економічного розвитку та окремих сфер і звіти про їх виконання; дані Державного комітету статистики України та його місцевих підрозділів; дані галузевих міністерств та відомств, якщо їх профільні підприємства знаходяться на даній території; інформація банків; результати соціологічних досліджень; результати наукових досліджень, що стосуються даної території; матеріали засобів масової інформації; дані земельного кадастру; соціально-економічний паспорт території; дані метеостанції; матеріали краєзнавчого та інших музеїв; інша інформація публічного користування. Система соціально-економічних

показників, необхідних для здійснення аналізу, визначається розробниками стратегії місцевого розвитку.

Розглянемо інструменти стратегічного планування більш детально. Збалансована система показників (Balanced Scorecard (BSC)) - це один з інструментів управління стратегією. Підхід запропоновано Р. Капланом та Д. Нортон [46]. Він враховує цілі, заходи, та ініціативи. Цілі є основою стратегії, тому першим кроком при створенні стратегічного плану, на думку вчених, має бути побудова дерева цілей. На основі цього вже визначаються заходи, які дозволять цих цілей досягти. Ініціативи - це ключові програми дій, інакше кажучи конкретизація запропонованих заходів, алгоритм їх виконання.

Карта стратегії - це наочний інструмент, призначений для чіткого передавання стратегічного плану та досягнення бізнес-цілей високого рівня. Зіставлення стратегій є основною частиною Збалансованої системи показників і пропонує чудовий спосіб передавати інформацію високого рівня у вашій організації у доступному форматі. Серед переваг застосування карти стратегії при плануванні у публічному управлінні, доцільно визначити такі, як:

- просте, чітке, візуальне зображення;
- «ефективне таргетування» або виокремлення ключових цілей;
- об'єднання всіх цілей в єдину стратегію;
- встановлення чіткої мети для виконання завдання та реалізації заходів;
- поелементне розуміння стратегічного напрямку;
- виявлення кореляції цілей тощо.

SWOT-аналіз (або SWOT-матриця [2]) - це модель високого рівня, яка використовується на початку стратегічного планування організації (рис.2.4). Цей підхід полягає у виявленні сильних, слабких сторін, можливостей та загроз. Сильні та слабкі сторони вважаються внутрішніми факторами, а

можливості та загрози - зовнішніми факторами. Використання SWOT-аналізу допомагає організації визначити шляхи до вдосконалення.

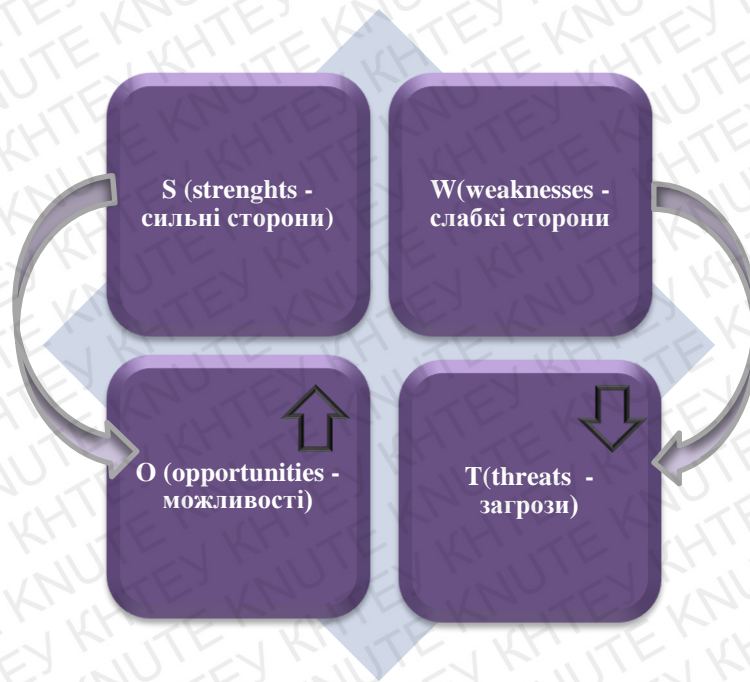


Рис.2.4 Матриця SWOT-аналізу [авторська розробка]

Як і SWOT, PEST-аналіз передбачає аналіз впливу факторів, таких як: - політичні, економічні, соціокультурні та технологічні. Існує і розширений варіант, що має назву PESTLE-аналізу. Від першочергового підходу, він відрізняється тим, що крім класичного набору чинників, пропонується досліджувати ще правові обмеження та екологічні умови. Кожен із цих факторів використовується для вивчення галузевого чи ділового середовища та визначення того, що може вплинути на ефективність стратегічного планування. Модель PEST часто використовується разом із зовнішніми факторами SWOT-аналізу.

Досить актуальним для використання в процесі стратегічного планування в публічному управлінні, на наш погляд, може бути планування розривів, який також має назву "аналіз розриву потреб" або "оцінка потреб". Цей інструмент використовується для виявлення тих факторів, які створюють розрив між існуючим станом справ та бажаним, що має виникнути в

результаті впровадження стратегії. Він в основному використовується для виявлення конкретних внутрішніх недоліків.

Досить цікавим та новим є підхід, що отримав назву планування Хошина. Ця модель стратегічного управління менш орієнтована на заходи, а більше на цілі та ініціативи та узгоджує стратегічні цілі з проектами та завданнями, щоб забезпечити координацію зусиль. Підхід передбачає створення річного або піврічного плану, при цьому необхідно: виявити ті області, в яких компанія може змінити або поліпшити свою стратегічну концепцію; визначити найбільш ефективні шляхи проведення змін; створити детальний план реалізації; забезпечити механізм зворотного зв'язку.

Вагомим та використовуваним інструментом дослідження, коли йдеться про стратегічне планування публічному управлінні є соціологічне опитування [23]. Воно може відбуватися у різних формах, але найбільш зручним є анкетування, коли мешканцям пропонують дати відповіді на певний перелік запитань. Особливо складнощі можуть виникати із врахуванням загальної ситуації у державі та ментальності мешканців. З метою отримання порівняльного і корисного матеріалу для досліджень важливо однозначно і зрозуміло сформулювати питання та набір конкретних відповідей (альтернативних варіантів). Спосіб групування заповнених анкет залежить від тематики і способу поставлених запитань, проте авторами пропонується структура анкети, яку умовно можна поділити на 5 блоків: загальне ставлення об'єкта дослідження; головні проблеми; ресурси і шляхи вирішення проблем розвитку; сучасний і майбутній стан; характеристика респондента. Аналізуючи результати анкетування, зазвичай, споживачів розділяють на вікові категорії: молодь, люди середнього віку та люди старшого віку. Такий поділ ґрунтується на гіпотезі, що світогляд у цих категоріях опитуваних є різним настільки, що їхні погляди на ті чи інші питання потребують детальнішого аналізу та виокремлення висновків результатів опитування на загальному фоні.

Таким чином, широкий спектр інструментів для розробки стратегічного плану дозволяє обрати саме ті, які відповідають потребам дослідника. Більшість перелічених підходів найчастіше використовується в зарубіжній практиці. В Україні деякі з цих інструментів можуть бути застосовані, але здебільшого це стосується приватного сектору. Якщо говорити про сферу публічного управління, то існуюча динамічна ситуація, постійна необхідність пошуку шляхів підвищення ефективності державної політики вимагає використання сучасних підходів до стратегічного планування. Це дозволить не просто вдало розробляти стратегічні ініціативи, а досягти абсолютно нового рівня розвитку публічного управління.

2.2. Моніторинг та оцінювання реалізації стратегічного плану

Моніторинг та оцінка мають кілька цілей. За відсутності ефективного моніторингу та оцінки було б важко зрозуміти, чи досягнуто заплановані результати. Які коригувальні дії можуть знадобитися для забезпечення виконання результатів та чи сприяють ініціативи суспільному розвитку. Моніторинг та оцінка завжди стосуються попередньо визначених результатів. Вони керуються потребою врахувати досягнення та забезпечити базу даних для прийняття коригуючих рішень. Вони є важливим інструментом управління.

Інформацію, отриману в процесі моніторингу потрібно використовувати для вдосконалення планів. Систематичний моніторинг також надає важливу інформацію для оцінки. Дуже важко виявити прогалини стратегічного плану та своєчасно виправити помилки [18].

Основні питання, на які моніторинг має відповісти, включають наступне [18]:

- Чи виробляються заздалегідь визначені результати як заплановано та ефективно?

- Які проблеми, ризики та виклики, з якими ми стикаємось чи передбачаємо, повинні бути враховані для забезпечення досягнення результатів?
- Які рішення потрібно прийняти щодо змін до вже запланованої роботи на наступних етапах?
- Чи заплановані та реалізовані результати продовжують бути актуальними?
- Чи залишаються результати, які ми передбачали, актуальними та ефективними для досягнення загальнонаціональних пріоритетів?

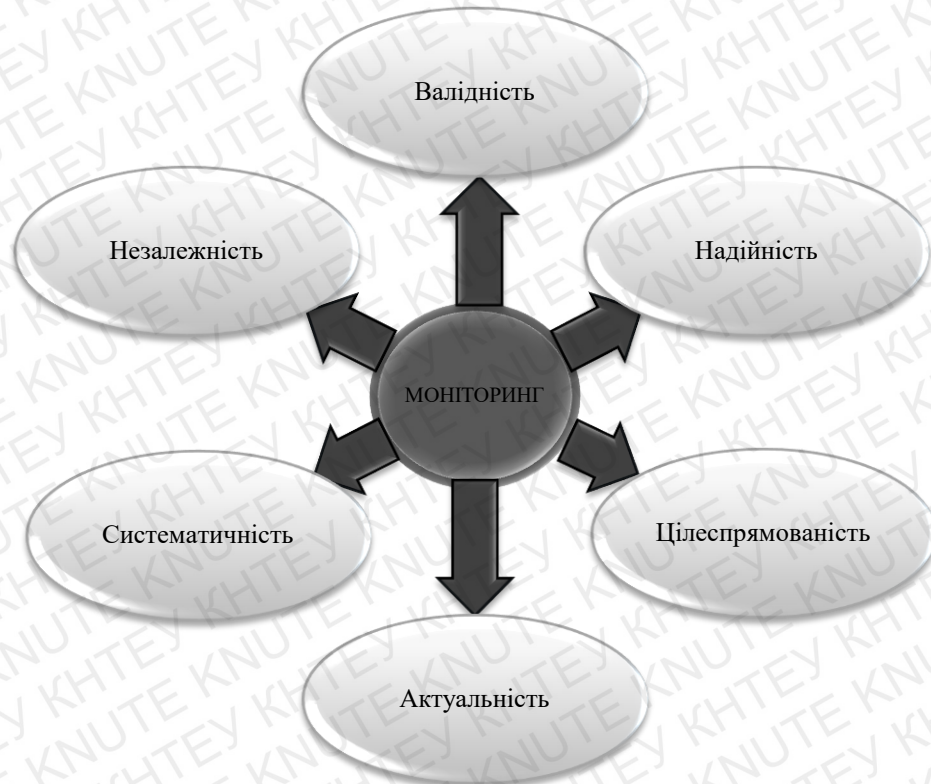
Стратегічний план повинен регулярно переглядатися керівництвом, оскільки він служить орієнтиром для процесу прийняття рішень, можна оцінити його ефективність та своєчасно помітити вплив значних змін на ділове середовище. Стратегічні плани не слід вважати незмінними протягом тривалого періоду. Є ймовірність того, що стратегічний план час від часу потребуватиме змін із таких причин, як:

- стає очевидним, що певна стратегія вже невдала;
- стають очевидними нові та кращі можливості;
- фінансові обставини організації змінюються;
- зміна кадрового складу;
- фактори зовнішнього середовища змінюються.

Тому слід щокварталу переглядати стратегічний план, вимірюючи ступінь досягнення ключових показників ефективності. Короткий звіт може бути представлений керівному комітету або правлінню для сприяння процесу. Якщо існуючий план стає непрацездатним, слід здійснити корегування. Можливо, не потрібно буде проходити всі кроки, вжиті для підготовки існуючого плану, просто цілі, завдання та стратегії потребують внесення змін або вилучення.

Грунтуючись на вищесказаному, можна виокремити основні принципи проведення моніторингу: незалежність (ніхто не повинен впливати на

результат моніторингу), валідність (моніторинг має бути відповідним до поставлених задач і обґрунтованим), надійність (результати моніторингу мають бути достовірними), систематичність (моніторинг потрібно проводити періодично), цілеспрямованість (моніторинг повинен мати конкретну мету і завдання) та актуальність (моніторинг повинен бути своєчасним) (рис.2.5).



*Рис.2.5 Принципи проведення моніторингу у стратегічному плануванні
[авторська розробка]*

Стратегічний моніторинг можна визначити як систему управління зв'язками з середовищем функціонування організації. Розмежування задач стратегічного моніторингу може бути представлено таким чином (рис. 2.6): в рамках стратегічного управління; в рамках оперативного планування [34]. Серед тих властивостей, які повинні враховуватись, й які часто залишаються поза увагою дослідження середовища організації, можна назвати: структуризація середовища функціонування організації у відповідності з економічними умовами та специфікою виробництва; врахування динаміки середовища функціонування організації при його дослідженнях в аналізі;

врахування специфіки організаційно-економічної реалізації управління; накопичення знань про стан середовища організації для визначення основних тенденцій розвитку і фактичного прогнозування змін тощо.

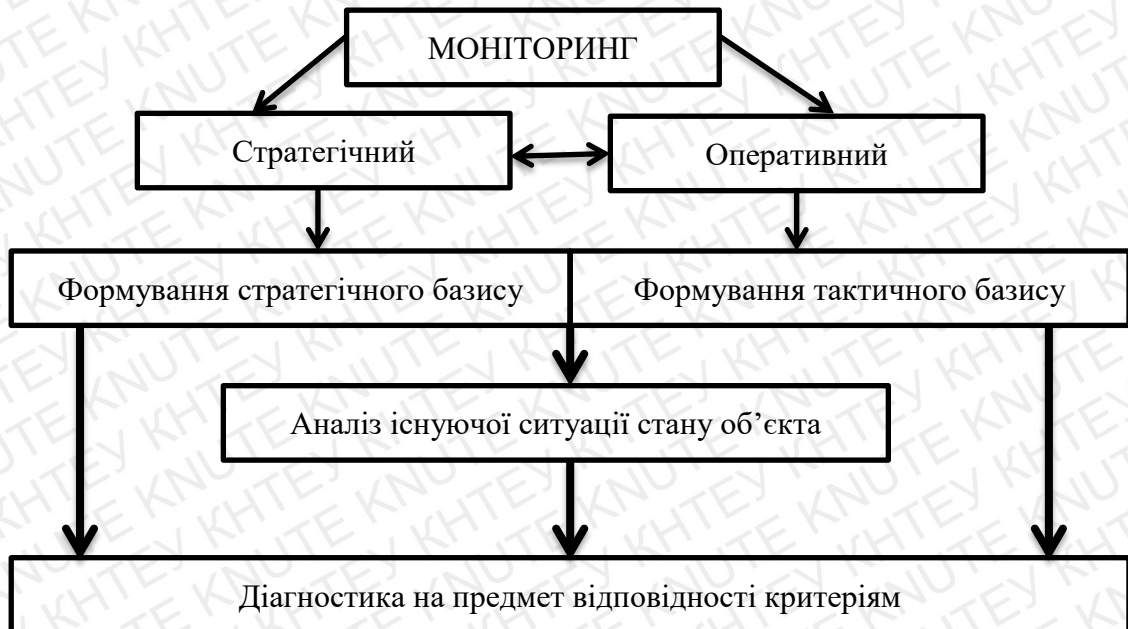


Рис.2.6 Система моніторингу у стратегічному плануванні [авторська розробка]

Хоча моніторинг можна розглядати як «нервовий центр» для стратегічного планування [19], погано розроблені можливості моніторингу можуть створити значні проблеми для багатьох організацій. Багато організацій застосовують невірний набір індикаторів до моніторингу, що сприяє надмірним витратам, великому асортименту інструментів та обмеженій інтеграції між ними. Багато з цих інструментів перекривають один одного з точки зору функціональності, і все ж використовуються для однакових цілей.

Основним підходом до вирішення цієї проблеми є застосування системи індикаторів при визначенні та виконанні моніторингу. Комплексний підхід забезпечує розуміння, розгортання та використання засобів моніторингу. Метою є максимізація гнучкості систем моніторингу,

необхідних для задоволення потреб різних груп споживачів, які залежать від цих систем моніторингу.

Ефективний моніторинг має на меті забезпечити чотири ключові переваги: полегшення планування майбутніх можливостей моніторингу; встановлення стандартного набору інтегрованих інструментів; усунення подібних точкових рішень та покращення використання існуючих інвестицій у моніторинг.

Основною метою управління подіями є забезпечення активної реакції та управління, щоб сигналізувати про очікуваний або несподіваний стан середовища або інфраструктури. Без визначеного процесу обробки та управління подіями, організаціям важко управляти, постійно вдосконалюватись та демонструвати цінність своїх можливостей моніторингу.

Ключовим елементом процесу, який слід враховувати під час проектування, є транзакційний потік (він же робочий процес). Організації, які зосереджуються на деталях окремих робочих процесів під час проектування процесу, часто зазнають затримок та застою при впровадженні процесу. Визнання та розуміння відмінності між забезпеченням процесу виконання та робочого потоку є важливим для прискорення проектування та впровадження стратегічного плану.

Методологія моніторингу повинна бути витратною або легкою для всіх членів організації для доступу та розуміння процесу (тобто бачення загальної картини, дозволяючи вивчити деталі, необхідні для їх ролі). Ці атрибути сприяють прийняттю, адаптації та засвоєнню процесом організації. Як результат, організація частіше послідовно застосовує планування.

Оскільки ключовою метою моніторингових можливостей є посилення активного запобігання організації потенційним збоям у роботі, організаціям часто буває складно демонструвати постійне вдосконалення та цінність цих можливостей. Визначена, структурована програма постійного вдосконалення

дозволить керувати, координувати та оцінювати покращення будь-яких зусиль щодо вдосконалення.

Основою будь-якого моніторингу є визначена система вимірювань. Структура вимірювання для вдосконалення можливостей має складатися з критичних факторів успіху, ключових показників ефективності та оперативних заходів, що використовуються для управління ефективністю, та дотриманням або асиміляцією можливостей оперативного управління (тобто управління подіями).

Критичні фактори успіху узгоджуються з організаційними цілями поточного періоду та демонструють прогрес у досягненні цих цілей. Ключові показники ефективності мають конкретні цілі, пов'язані з ефективністю. Наприклад, яка частота помилок? Який відсоток попереджень, які після аналізу визнано хибними? При встановленні системи вимірювань важливо пам'ятати про кінцеву мету.

Як і моніторинг, оцінка є невід'ємною частиною управління планами та інструментом критичного управління [19]. Оцінка доповнює моніторинг шляхом надання незалежної та поглибленої інформації щодо того, що вдалося, а що ні, і чому. Оцінки зазвичай вимагають значних ресурсів та часу. Тому кожна оцінка повинна бути обґрунтована та використана оптимально. Доцільно враховувати наступні моменти при розробці плану оцінки:

- Мета та час оцінки. Оцінки слід пропонувати лише при введенні в експлуатацію програмних підрозділів та зацікавлених сторін. Спочатку слід зрозуміти, чому має проводитися оцінка, яка інформація потребує перевірки тощо.
- Попит на інформацію. Необхідно чітко розуміти, хто буде використовувати інформацію та як буде вона використана. Оцінка повинна бути безпосередньо пов'язана з метою її використання. Щоб забезпечити актуальність дослідження та ефективне застосування результатів, оцінка повинна бути доступна вчасно.

- Інвестовані ресурси - область (тематична чи програмна область, результат або проект) в які було здійснено суттєві фінансові вливання. Є предметом, оскільки в переважній більшості випадків висуваються вищі вимоги до підзвітності.
- Ймовірність майбутніх ініціатив у цій же галузі. Оцінка є важливим засобом формування рекомендацій для подальшої роботи. Оцінка дозволяє підвести підсумок, виявити чи наявна відповідність поставленим критеріям.
- Передбачувані проблеми. Оцінка може допомогти запобігти проблемам і забезпечити незалежний погляд на існуючі проблеми.
- Вирівнювання та гармонізація. Заплановану оцінку слід узгоджувати з національними, регіональними та глобальними пріоритетами

Необхідно створювати умови для спільних оцінок з урядовими організаціями та партнерами. Оцінка має бути корисною для національних партнерів. Фінансові ресурси для моніторингу та оцінки слід визначати під час планування, на початкових етапах. Хоча дуже важливо планувати моніторинг та оцінку разом, ресурси для кожної функції повинні бути окремими. На практиці кожен проект повинен мати два окремі бюджетні рядки для моніторингу та оцінки, заздалегідь узгоджені з усіма сторонами. Це допоможе бути більш реалістичними в процесі бюджетування, а також зменшить ризик нестачі коштів.

Пошук джерел фінансових моніторингу та оцінки можуть спричинити додаткові виклики. Найчастіше спостерігається механізм фінансування через додатково залучені ресурси. Людські ресурси є критично важливими для ефективного моніторингу та оцінки навіть після забезпечення належних фінансових ресурсів.



Рис.2.7 Підходи до оцінки в стратегічному плануванні [авторська розробка]

В основі будь-якого моніторингу та оцінювання лежать індикатори. Це показники, за допомогою яких визначається рівень прогресу щодо виконання окремих завдань плану, досягнення очікуваних результатів. Для потреб моніторингу застосовують різні типи індикаторів. Прямі індикатори застосовують у випадках, коли зміни в об'єкті спостереження може помітити безпосередньо суб'єкт. Непрямі індикатори використовуються замість прямих або як доповнення до них. Їх застосовують у випадках, коли досягнення результатів: не може бути зафіксованим і вимірним безпосередньо, наприклад, якість життя, організаційний розвиток тощо. Індикатори ж процесу реалізації проекту, як правило, завжди якісні й покликані визначити, яким чином технології були розроблені та впроваджені, як відбувалося збільшення доходів і хто в цьому брав участь. Проміжні індикатори встановлюються для визначення результату в певні періоди чи етапи заходу. Тому вони фактично слугують контрольними відмітками для досягнення очікуваних кінцевих результатів. Індикатори кінцевих результатів проекту є за своєю суттю підсумковими.

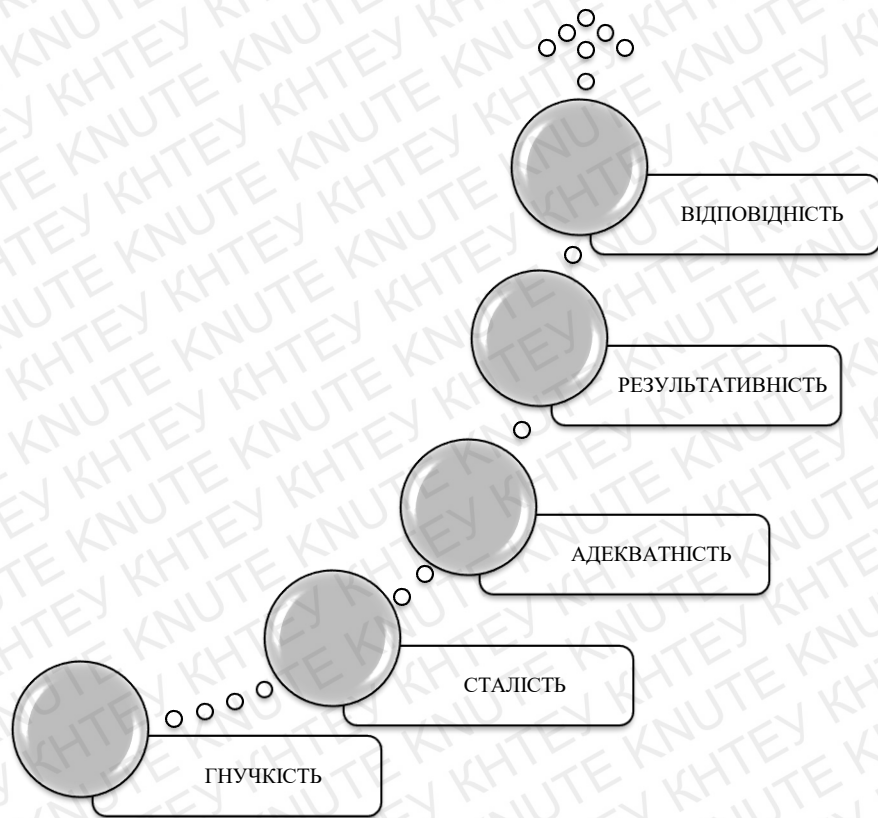


Рис.2.8 Критерії оцінювання в стратегічному плануванні [авторська розробка]

Індикатори, що відбивають специфіку певної галузі чи сектору (наприклад, індикатори розвитку сільського господарства), та суто технічні індикатори мають бути збалансованими шляхом доповнення їх іншими, які мають міжсекторний характер і покликані віддзеркалювати конкретні явища чи процеси, наприклад, питання соціального розвитку, гендерної рівності, екологічної безпеки, розвитку громадянського суспільства тощо.

Метою контролю за виконанням стратегічного плану діяльності та його оцінки є забезпечення постійного моніторингу прогресу у досягненні стратегічних цілей та їх використання, при постановці операційних задач, а також забезпечення своєчасності прийняття рішень, необхідних для виконання стратегічних цілей. Протягом 15 днів після закінчення кожного кварталу керівництво або уповноважені працівники повинні звітувати перед Правлінням підприємства, стосовно прогресу у виконанні цілей і задач, з

наданням кількісних результатів. Рекомендовано проводити оцінку звіту з виконання задач на базі індикаторів результативності на кінець кварталу (кількісна оцінка) та якості кожної ініціативи, впровадженої на виконання цілей (якісна оцінка). Звіт повинен включати актуальну довідкову інформацію, зокрема індикатори нестачі коштів або затримки, що спричиняють незаплановану зміну задач та іншу доречну інформацію. Один раз на рік проводиться детальна оцінка результатів діяльності підприємства та досягнення цілей, в контексті реалізації стратегічних цілей і можливих змін у стратегії на наступний рік.

Моніторинг повинен постійно мати зворотний зв'язок з результатами аналізу конфліктів [21]. Кризові ситуації, як правило, дуже рідкісні. Отже, моніторинг повинен бути чутливим до обставин, що змінюються. Наприклад, графіки моніторингу та дані методи збору можуть вимагати частого перегляду та змін. Доцільно вжити додаткових заходів, щоб максимально включити до процесу моніторингу вразливі групи. Співбесіди, виїзди на місця, консультації, робота з документами та вся зібрана інформація повинні бути максимально незалежними, щоб запобігти необ'єктивності. Крім того, слід регулярно консультиватися з посадовими особами, щоб гарантувати їх участь в процесі розроблення та реалізації стратегічного плану, а також для підтримки довіри та збалансованості моніторингу.

Таким чином, моніторинг та оцінка є важливими складовими процесу стратегічного планування. Їх своєчасне застосування може допомогти усунути диспропорції та виявити недоліки на ранніх етапах впровадження стратегії. Моніторинг, як і оцінка, надає можливість на регулярно визначеному рівні вказувати на підтвердження логіки програми, її діяльності та реалізації. Ефективне планування та дизайн не гарантують результати. Необхідно контролювати прогрес у досягненні результатів.

Висновки до розділу 2

Технологія стратегічного планування може визначати конкретні дії, розподіляти, хто відповідає за управління процесом розробки та реалізації плану, і як ця діяльність буде узгоджуватися з цілями. Метою технології є окреслити та визначити, яким чином розробити та підтримувати загальну стратегію майбутньому.

Дуже важливо – заручитись підтримкою та розумінням місцевого керівництва, насамперед міського голови (якщо ініціатором розробки стратегії не є місцева влада). Важливо залучити до роботи робочої групи представників опозиції, тому що стратегія місцевого розвитку розраховується не на одну каденцію, а на довгострокову перспективу. А в умовах демократії цілком можлива зміна команди під час чергових місцевих виборів.

Поширенішими методами аналітичної діяльності в рамках стратегічного планування місцевого розвитку є: економічний аналіз, порівняльний аналіз, SWOT-аналіз, PESTLE-аналіз, соціологічний аналіз.

Стратегічний план повинен регулярно переглядатися керівництвом, оскільки він служить орієнтиром для процесу прийняття рішень, можна оцінити його ефективність та своєчасно помітити вплив значних змін на ділове середовище. Стратегічні плани не слід вважати незмінними протягом тривалого періоду. Є

Стратегічний моніторинг можна визначити як систему управління зв'язками з середовищем функціонування організації.

Ефективний моніторинг має на меті забезпечити чотири ключові переваги: полегшення планування майбутніх можливостей моніторингу; встановлення стандартного набору інтегрованих інструментів; усунення подібних точкових рішень та покращення використання існуючих інвестицій у моніторинг.

Основою будь-якого моніторингу є визначена система вимірювань. Структура вимірювання для вдосконалення можливостей має складатися з критичних факторів успіху, ключових показників ефективності та оперативних заходів, що використовуються для управління ефективністю, та дотриманням або асиміляцією можливостей оперативного управління (тобто управління подіями).

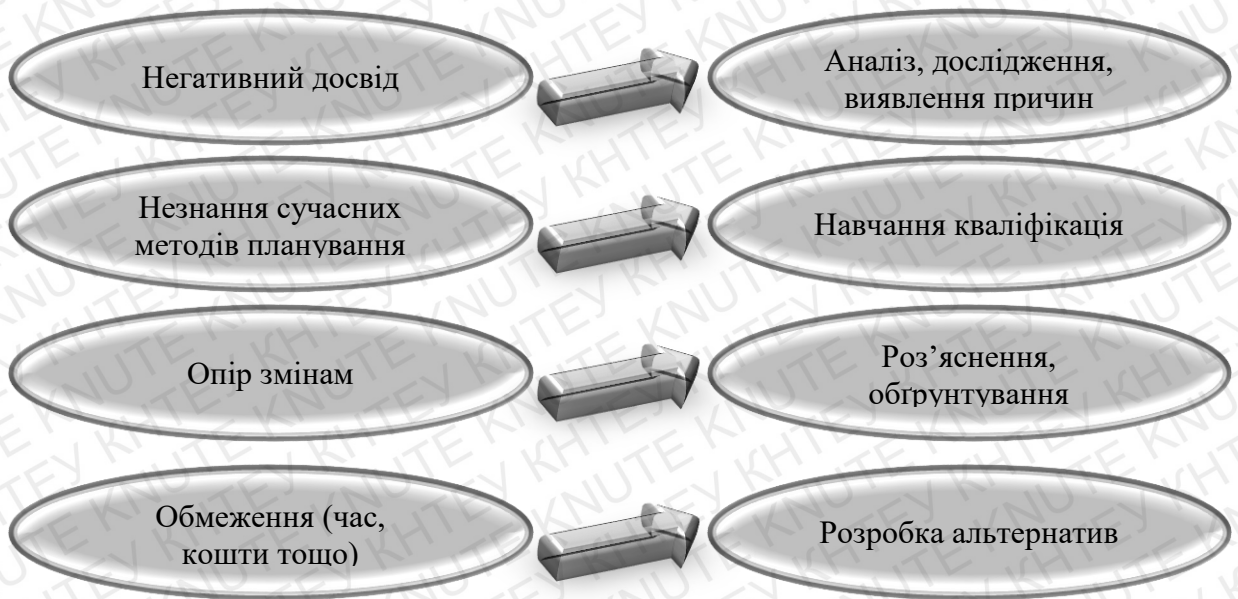
Моніторинг, як і оцінка, надає можливість на регулярно визначеному рівні вказувати на підтвердження логіки програми, її діяльності та реалізації.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

3.1. Проблеми та перешкоди на шляху розробки та реалізації стратегій в публічному управлінні

Виклики сучасної економіки вимагають посилення стратегічного характеру планування розвитку регіонів, його демократизації, вдосконалення методологічної бази, спадкоємності стратегічного, тактичного і оперативного планування. Не менш важливим являються питання вдосконалення законодавчої бази стратегічного планування розвитку регіонів як на етапі розробки, так і реалізації планів. З метою подальшого збалансованого економічного та соціального розвитку України необхідно підвищити дієвість законодавчої бази, покращити взаємозв'язок та взаємодію між законодавчими актами, привести законодавство України у відповідність з трендами світового економічного розвитку .

Разом з тим є і певні проблеми в розробці і реалізації стратегічних планів які згруповані на рис.3.1, а саме: 1) недостатня інформаційна база для розробки стратегічних планів, що обумовлює низький рівень їх обґрунтованості; 2) недостатній рівень прогнозування факторів зовнішнього середовища на перспективу; 2) відсутність альтернативних планів, що ускладнює прийняття рішень при виникненні непередбачених обставин; 3) недостатнє використання науково-методичного апарату планування; 4) слабо розвинена система поточного аналізу, контролю та коригування стратегічних планів; 7) недостатній рівень організаційного та фінансового забезпечення стратегічного планування. 9) часто відсутність чіткого розмежування обов'язків і відповідальності за розробку і реалізацію стратегічного плану 10) недостатньо розвинені стимули розробки стратегічних планів розвитку регіонів; 11) слабе залучення громади до виявлення перспективних напрямків розвитку регіонів і розробки стратегічного планів.



*Рис.3.1 Перешкоди на шляху ефективного стратегічного планування
[авторська розробка]*

Для української практики стратегічного планування регіонального розвитку притаманні такі ознаки [28]:

- недостатність кадрового забезпечення процесу стратегічного планування в органах державної регіональної влади та місцевого самоврядування;
- об'єктивна орієнтованість на оперативні (поточні) питання фахівців облдержадміністрацій;
- недостатність навичок з проект-менеджменту;
- невикористання принципу партисипативності, прозорості та публічності.

Серед основних чинників низької результативності стратегічного планування в публічному управлінні – формальне сприйняття стратегії як документа, що визначає основні напрями та пріоритети розвитку на тривалу перспективу, нехтування ключовими принципами розроблення та реалізації стратегії, зокрема інформаційної відкритості процесу стратегічного планування та залучення усіх зацікавлених сторін (представників бізнесу та

громадського сектора) до цього процесу [51]. Мають місце й такі чинники, як:

- низький рівень володіння інструментарієм стратегічного планування;
- недостатня чисельність кадрового забезпечення цього процесу на рівні регіонів держави;
- закріплення відповідальності за розроблення та реалізацію Стратегії виключно за органами влади;
- формальний підхід до оцінювання результативності реалізації стратегії регіонального розвитку.

Водночас, у процесі розроблення та реалізації стратегічного плану об'єктивно відбувається зміна традиційних, усталених правил і норм прийняття рішень, розподілу ресурсів і загалом управління розвитком території новими і прогресивними, що дозволяє досягти бажаного результату [33]. Відповідно виникає суперечність між звичною щоденною діяльністю суб'єктів стратегічного планування, передусім працівників органів влади (державної регіональної влади та місцевого самоврядування) та новими для них завданнями, між усталеним баченням майбутнього у контексті вирішення поточних проблем і стратегічним мисленням у вимірі розв'язання масштабних пріоритетних завдань.

Іншою суттєвою помилкою є сприйняття з боку розробників стратегічного плану його створення та реалізацію як лінійний процес. Економіка, ринки, бізнес, політика - жодне з цього не піддається лінійному підходу. Потрібен нелінійний процес із постійними циклами зворотного зв'язку та можливостями для пристосування до постійно мінливої місцевості та набуття нових знань та уявлень.

Стратегічне планування - це часто складно, затратно та трудомістко. Можна витратити місяці на розробку стратегічних планів, тоді як ринок та конкурентний ландшафт, геополітична ситуація змінюються щодня. Ніколи

потреба у швидкому розгортанні не була більшою, ніж при розробці стратегій.

Розроблені плани часто є негнучкими. Справи швидко змінюється, і однією з найбільш позитивних рис вдалого стратегічного плану буде те, що його можна швидко скорегувати за потреби.

Стратегічне планування в публічному управлінні має вирішувати конкретні проблеми. Усі моделі стратегічного планування у світі марні, якщо вони не несимуть користі. Дослідження первинного та вторинного ринку - це чудово. SWOT-аналіз має своє місце. Але ніщо не замінює фактичного отримання результату для реального споживача.

Стратегічний план, що не виправдав сподівання часто відкидається. Насправді, в переважній більшості випадків, вигідніше його скоригувати, ніж розробляти новий. Саме завдяки нашим невдачам повинно формуватися розуміння, необхідне для реалізації вирашних стратегій. Слід навчитися використовувати свої помилки в реальному часі, а не розглядати їх як недоліки. Потрібен процес експериментів, невдач, навчання.

Ключовою помилкою сучасного стратегічного планування саме в сфері публічного управління є підхід «згори-вниз». Це не враховує потреби суспільства, які відіграють основну роль в контексті розробки стратегій в сфері публічного управління. Хоча критично важливо, щоб державні органи та громадські організації керували стратегічною ініціативою, чітко формулюючи її цінності, бачення та місію, успішні стратегії не реалізуються згори вниз. Вони не створюються в залі засідань або конференц-залі, наповненому керівниками. І вони також не створюються “департаментами стратегічного планування”. Швидше за все, вони є результатом об'єднання вертикально і горизонтально різноманітного перерізу членів організації (і, де це можливо, учасників ланцюжка доданої вартості поза течією та вище), адже це люди, які розуміють ринок, промисловість та повсякденне життя таким чином, що вищий рівень організації просто не може.

Досить часто причиною недосконалого стратегічного планування є невдале керівництво. Якщо керівна команда не підтримує процес стратегічного планування, решта виконавців також не буде. Керівники повинні підтримувати та брати участь у процесі, надаючи як ресурси, так і повноваження. Коли керівна команда повністю делегує стратегічне планування, воно приречене на провал, яким би сильним чи ефективним він не був.

Ще однією проблемою є неузгодженість дій під час планування [27]. Слово "процес" може змусити людей скупитися, але лише тому, що занадто багато організацій створюють його лише заради нього, залишаючи велику, громіздку операцію, яка втратила свою мету. Процес стратегічного планування завжди повинен відповідати стратегії. Для цього знадобиться кілька перевірок. Доцільно додати кроки, які здаються хорошими ідеями з самого початку, якщо частини процесу не узгоджуються зі стратегією, їх доцільно вилучити на початковому етапі.

Суттєвою прогалиною в процесі стратегічного планування в публічному управлінні може стати нескоординованість учасників. Це досить актуальна проблема для державних адміністрацій. Якщо ви маєте справу з проблемами контролю версій, зацікавленими сторонами, які не знають, коли їхні зустрічі, дані витягуються з невідомих або ненадійних джерел та подібними проблемами, тоді ви ризикуєте провалити стратегію загалом. Погана комунікація є одним з найбільших факторів, коли процес стратегічного планування руйнується. Дуже важливо централізувати інформацію та стандартизувати, як вона обробляється (і подається) як частина процесу.

З метою вирішення проблеми доцільно впорядкувати спілкування за допомогою сучасного програмного забезпечення для стратегічного планування - це економить час і сили, дозволяючи управляти всім процесом з однієї системи. На превеликий жаль, таке програмне забезпечення і досі часто недоступне для державних структур [25].

Вагомим недоліком процесу розроблення плану може стати недостатня відповідальність учасників. Це уповільнює процеси і створює плутанину щодо того, як це насправді має працювати. В ідеалі призначається конкретна особа, яка керуватиме всім процесом стратегічного планування та забезпечуватиме досягнення ключових етапів, а також призначатиме відповідальних осіб для різних складових стратегії. Рівні відповідальності залежать від організації, але ідея полягає в тому, щоб переконатися, що хтось несе відповідальність за кожен елемент стратегії.

Перешкодою на шляху створення ефективного плану може стати неспроможність позбутися зайвих даних. Доступні, точні дані життєво важливі для процесу стратегічного планування. Багато проблем виникає, коли дані поширюються, але це завжди призводить до звітів, створення яких триває занадто довго, та діаграм із невідповідними форматами. Коли дані централізовані, усі посилаються на одну і ту ж інформацію з одного джерела. Це також дозволяє створювати шаблони звітів, визначати такі терміни, як "мета", щоб усі знаходились на одній сторінці тощо. Зрештою, команда керівників може порівнювати дані та приймати кращі рішення, оскільки інформація знаходиться в одному доступному місці. Це не означає, що одна система повинна відстежувати всю інформацію, починаючи від фінансів та управління персоналом, і закінчуючи операціями, а навпаки, що повинна бути можливість спілкуватися між системами. Потрібно мати одне джерело стратегічної інформації, яке заповнюється іншими програмами.

Перешкоди може створити також надмірна деталізація щодо об'єкту дослідження та майбутнього планування [37]. Непослідовність звітування може бути серйозним падінням у процесах стратегічного планування. Коли щомісяця звіти створюються в різних макетах, люди витрачають час на пошук інформації, а не на її аналіз. У випадку стратегічних звітів, більш несуттєвими "виборами" є кольори, макети, визначення та точки даних, що представляються.

Таким чином, в процесі розробки стратегії, особливо в сфері публічного управління, досить часто виникають проблеми, пов'язані з недостатньо глибоким розумінням, навіщо і для кого ця стратегія має діяти. Найчастіше акцент робиться на стратегічному плані. По суті, стратегія стосується не плану, а, скоріше, процесу планування. Йдеться про стратегічне мислення та дії, на відміну від створення документа, в якому викладено дорожню карту, яка може працювати або не працювати в кінці дня. В наступному пункті нами буде запропоновано шляхи вирішення наведених проблем з метою досягнення бажаного результату.

3.2. Розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення підходів до стратегічного планування в сучасних умовах

Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства є ключовим органом влади в сфері стратегічного планування. В останні роки міністерство має на меті запровадити на практиці середньострокове бюджетування та планування діяльності головних розпорядників бюджетних коштів. А також внести зміни щодо формування стратегії діяльності на середньостроковий період із визначенням основних цілей, завдань, індикаторів їх досягнення і узгодження їх з можливостями бюджетного ресурсу. Ці зміни будуть мати позитивний ефект як для бізнесу, так і державного сектору, бо дозволять створити більш передбачуване бізнес-середовище та більш ефективно використовувати бюджетні кошти на досягнення стратегічних цілей. В структурі міністерства визначено департамент, відповідальний за розроблення стратегічних планів. Відповідно до чинного законодавства України, Департамент стратегічного планування та макроекономічного прогнозування є самостійним структурним підрозділом апарату Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України. Основними завданнями департаменту є: аналіз стану та тенденцій економічного і соціального розвитку України; розроблення та

проведення моніторингу виконання стратегічних програмних документів економічного і соціального розвитку України, розроблення планів діяльності Мінекономіки, проведення моніторингу та оцінки їх виконання, підготовка звітів про діяльність Мінекономіки, здійснення державного прогнозування економічного і соціального розвитку України, удосконалення методології макроекономічного аналізу та прогнозування, удосконалення законодавства у сфері державного стратегічного планування тощо.

В Україні все ще існує питання взаємодії влади та громадськості. Особливо гостро це відчувається саме в питаннях, що стосуються стратегічного планування. Яскравим прикладом є Стратегія економічного та соціального розвитку України на 2004-2015 роки «Шляхом європейської інтеграції», яка не виконувалась по суті через відсутність системи стратегічного планування та залучення громадськості.

Збалансування модернізації та міркувань щодо підтримки та експлуатації - є основою для ефективного стратегічного плану. Підтримка ефективної реалізації процесу планування можливе лише у випадку формування вирашного та стійкого підходу до розробки плану. На наш погляд, можна виокремити основні напрями удосконалення підходів до стратегічного планування з боку Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства (рис.3.2).

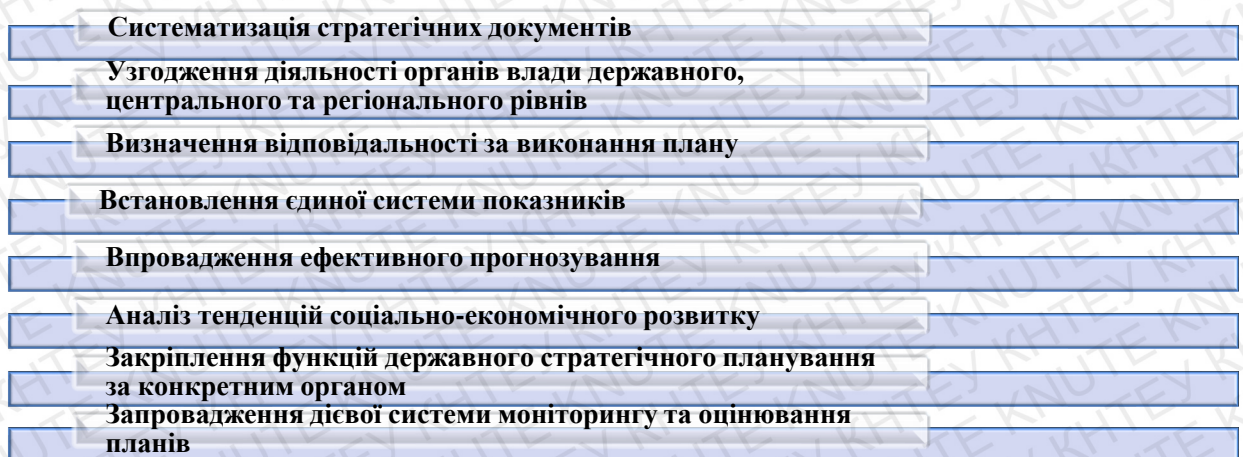


Рис.3.2 Напрями удосконалення підходів до стратегічного планування

[авторська розробка]

Оновлення державного стратегічного планування в Україні сприятиме формуванню цілісної системи державного управління та вирішенню наведених в попередньому пункті проблем.

На наш погляд одним з важливих напрямів удосконалення стратегічного планування має бути оновлений підхід до прогнозування. Розробка стратегічних прогнозів передбачає не прогнозування майбутнього, не прогнозування розуміння майбутніх можливостей (включаючи, наприклад, поведінку покупців, зриви конкуренції та макроекономічні фактори), а, навпаки, вивчення майбутнього, розгляд тенденцій, прогнозування можливостей та розвиток плани відповіді на них [1].

Ключовим інструментом передбачення є «конус невизначеності», який також іноді називають «конусом вірогідності», проілюстрованому на рис.3.3. Конус вірогідності- це наочний посібник, який може допомогти упорядкувати думки та розуміння того, наскільки ймовірні різні сценарії. Хоча це сам по собі не метод, він може допомогти структурувати сценарії.

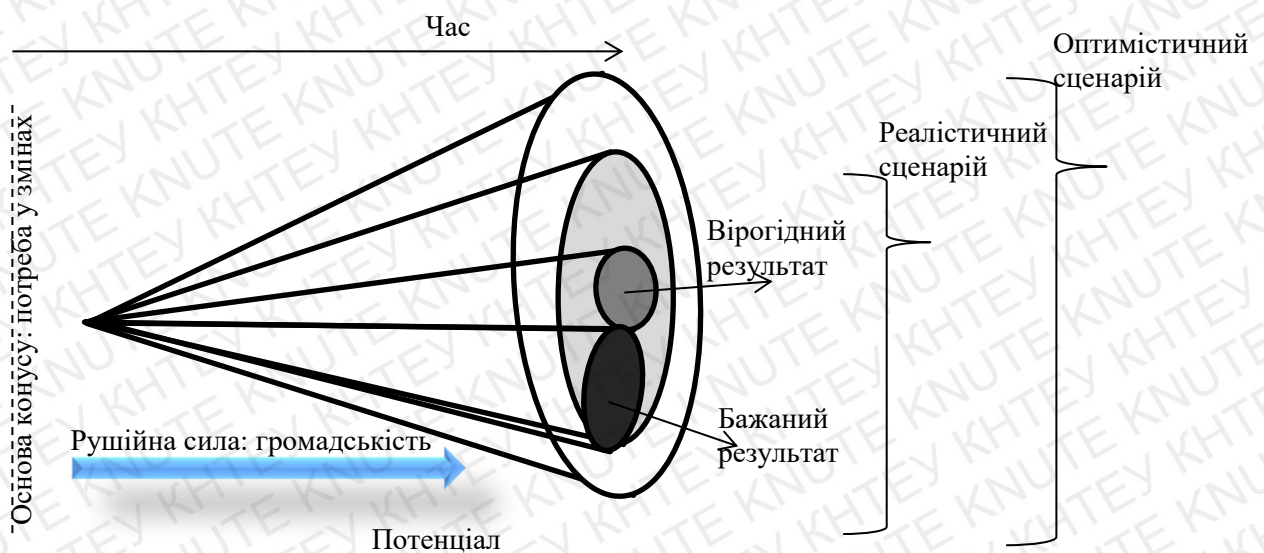


Рис.3.3 Конус вірогідності стратегічного плану [побудовано автором на основі [50]]

На наш погляд, відмінністю цієї концепції з погляду її можливого застосування в сфері публічного управління є додаткова рушійна сила – громадськість. Саме її вплив є запорукою реалізації існуючого потенціалу. Конус вірогідності призначений для графічного відображення зв'язку між теперішнім моментом у часі та певністю наших знань про майбутні події. Це забезпечує корисну візуальну евристику для планувальників, які дивляться у майбутнє. Але, як показано на схемі, чим далі в майбутнє ми прагнемо планувати, тим більша кількість можливих подій. Хоча вірогідний результат – лише одне з багатьох можливих майбутніх перспектив, це ідентично майбутньому, з яким більшість людей у галузі чи фірмі мовчки і явно погоджуються, що, мабуть, станеться. Вірогідний результат – це те, що могло б статися, якби поточні моделі та тенденції продовжувались без втручання чи несподіваного впливу.

Вірогідний результат – це ймовірний перебіг подій, планувальники, які зосереджують майбутні підготовки виключно на цій версії майбутнього, можуть зазнати шоку, коли розгорнуться несподівані події. Ця свідомість навколо ймовірного майбутнього відкриває простір для дискусій про те, що може бути не ймовірним, але могло б статися і заслуговує на розгляд.

Футуристи використовують концепцію "бажаного ф'ючерсу" як нагадування про те, що люди мають вільний, якщо не повний контроль, над тим, як розвиватиметься майбутнє. Як ви можете бачити на зображенні конуса вірогідності (рис.3.3), бажаний результат лежить на межі вірогідного майбутнього. Плануючи підвищити власні переваги, розробники стратегічного плану шукають на цьому зовнішньому "кільці" можливості, які інші можуть не бачити.

Поняття "вірогідного майбутнього" відноситься до зовнішньої межі того, що може статися в рамках обмежень. Однак багато з цих сценаріїв насправді неправдоподібні. З погляду розробника стратегічного плану в певний момент діапазон правдоподібних та можливих випадків розширюється із збільшенням часового горизонту, як і слід було очікувати.

Конус вірогідності забезпечує обґрунтування та основи для вивчення різних варіантів (рис.3.3), які можуть відбутися в певний момент у майбутньому через процес планування сценаріїв. Створення та вивчення сценаріїв за допомогою ментальних моделей забезпечує потужний механізм для вивчення можливих випадків у межах конусу вірогідності та розробки конкретних стратегій реагування на кожен з них. Це радикальний відхід від традиційних методів, які, як правило, планують лінійну траєкторію до ідеального сценарію майбутнього стану за винятком цілого ряду інших не менш можливих, якщо не більше, ймовірних сценаріїв.

На наш погляд, доцільним також є розробка гнучких стратегічних планів, які дозволяють врахувати існуючі тенденції та, за необхідності, пристосуватися до змін. До питань стратегічного планування належить також контроль реалізації планів і їхнє коригування. Стратегічні плани базуються на прогнозуванні майбутнього стану внутрішнього і зовнішнього середовища, їхнім призначенням є мобілізація ресурсів і координація діяльності всіх ланок в напрямку досягнення коротко- і довгострокових цілей.

Ще одним інструментом стратегічного планування, що є особливо актуальним в сфері публічного управління є Діграма Парето (дод. Б). Діаграма Парето є графічним відображенням правила Парето [4]. Значне число невідповідностей і дефектів виникає через обмежене число причин. Коротко правило Парето формулюється як 80 на 20. Наприклад, якщо застосувати це правило стосовно дефектів, то виявиться, що 80 відсотків дефектів виникає через 20 відсотків причин. Використовується діаграма Парето при виявленні найбільш значимих і істотних факторів, що впливають на виникнення невідповідностей. Це дає можливість установити пріоритет діям, необхідним для рішення проблеми. Крім того, діаграма Парето й правило Парето дозволяють відокремити важливі фактори від малозначимих і несуттєвих.

Будується діаграма Парето в наступному порядку:

1. Визначається проблема, яку необхідно вирішити (наприклад, дефектні вироби, вартість втрат від шлюбу й т.п.) і вибирається часовий інтервал для вивчення проблеми.

2. Вибирається тип даних (фактор) для аналізу, що найбільше повно зможе охарактеризувати проблему (наприклад, дефекти, їхня локалізація, обсяг втрат, витрати та ін.). Обраний тип даних повинен бути розбитий на підтипи. Наприклад, якщо як тип даних обрані дефекти, то підтипом будуть види дефектів – деформація, подряпини, тріщини та ін.

3. Визначається одиниця вимірів, що відповідає типу даних (наприклад, кількість дефектів, їхня частота, відсоток витрат і т.п.).

4. Збираються статистичні дані, і виконується їхня систематизація. Для збору й реєстрації даних можна застосовувати інші інструменти якості, наприклад контрольний листок. Систематизацію статистичних даних краще представити у вигляді таблиці.

5. Виконується підрахунок і упорядкування даних по убаванню.

6. При необхідності призначаються ваги для кожного з підтипів даних. Установлення ваг може вплинути на результат, що покаже діаграма Парето. Ваги перемножуються на підраховані значення по кожному з підтипів даних, що приводить до зміни співвідношення їхньої значимості.

7. Будується стовпчаста діаграма, на якій відзначаються підтипи даних і їхня величина. У прямокутній системі координат по горизонталі відкладаються рівні відрізки, що відповідають підтипам даних, а по вертикалі відзначається величина цих даних у порядку по убаванню.

8. Обчислюється й відображається на діаграмі лінія сумарних значень (наприклад, накопичених відсотків).

9. Виконується аналіз отриманих результатів для розробки необхідних дій за рішенням проблеми.

Основна перевага, що дає діаграма Парето це можливість сфокусувати зусилля й ресурси на усуненні найбільш значимих проблем. Також як і інші

інструменти якості, вона легка для застосування й розуміння персоналом організації.

З метою деталізації дослідження процесів доцільно використовувати елементи моделювання. Так, когнітивне моделювання економічного розвитку територій на основі побудови когнітивної карти (додаток Б) дозволяє виділити проблемні аспекти та знайти ключові причини впливу негативних тенденцій на економічний розвиток регіону. Окрім цього, розуміння логіки економічних процесів, що відбуваються на території країни, може забезпечити менш витратні і більш ефективні засоби вирішення існуючих проблем [2].

Стратегічне планування в системі публічного управління слід сприймати як неперервний процес планової діяльності органів державної влади та управління щодо визначення цілей, пріоритетів та завдань розвитку соціально-економічної системи на середньострокову та довгострокову перспективу з одночасним формуванням основ механізму їх реалізації [5].

Втіленням результатів такого процесу планової діяльності владних структур є стратегія розвитку соціально-економічної системи відповідного ієрархічного рівня управління, як комплекс дій органів державної влади та управління складними соціально-економічними системами щодо організації діяльності суб'єктів господарювання на шляху досягнення головної стратегічної мети управління – підвищення рівня та якості життя населення відповідної адміністративно-територіальної одиниці.

Стратегічне планування повинно поєднувати розроблення та регулярне коригування цільових програм, перегляд переліку та змісту заходів їх виконання на основі постійного контролю та оцінки змін, які відбуваються ззовні та всередині [29]. Стратегічне планування як безперервний процес після затвердження стратегії продовжується моніторингом виконання визначених завдань і досягнення поставлених цілей, коригуванням стратегічних пріоритетів та операційних цілей тощо.

Для стандартизації процесу написання, реалізації стратегії та контролю досягнутих результатів, важливим є створення нормативно-правової бази, що дозволяє уникати суперечностей у положеннях документу та прискорює процес його реалізації. Враховуючи дослідження українських та зарубіжних науковців, практичний досвід країн Європи, керуючись алгоритмом стратегічного планування, одним з головних завдань український державних службовців є написання відповідного Закону, який дасть змогу охоплювати положення про підготовку, написання, реалізацію та контроль результатів державних стратегій.

Отже, підсумовуючи вищесказане слід зазначити, що перспективними напрямками підвищення ефективності стратегічного планування є: створення взаємопов'язаної нормативно-правової бази; використання інноваційних механізмів та інструментів фінансування для розробки та реалізації планів; залучення до обговорень представників бізнесу та громадськості; встановлення на законодавчому рівні норм щодо складання планів; встановлення пріоритетів, що не суперечать захисту навколишнього середовища, покращення якості життя тощо.

Висновки до розділу 3

Для української практики стратегічного планування регіонального розвитку притаманні такі ознаки: недостатність кадрового забезпечення процесу стратегічного планування в органах державної регіональної влади та місцевого самоврядування; об'єктивна орієнтованість на оперативні (поточні) питання фахівців облдержадміністрацій; недостатність навичок з проект-менеджменту; невикористання принципу партисипативності, прозорості та публічності.

Розроблені плани часто є негнучкими. Справи швидко змінюється, і однією з найбільш позитивних рис вдалого стратегічного плану буде те, що його можна швидко скорегувати за потреби.

Стратегічне планування в публічному управлінні має вирішувати конкретні проблеми. Усі моделі стратегічного планування у світі марні, якщо вони не несимуть користі. Дослідження первинного та вторинного ринку - це чудово. SWOT-аналіз має своє місце. Але ніщо не замінює фактичного отримання результату для реального споживача.

Ключовою помилкою сучасного стратегічного планування саме в сфері публічного управління є підхід «згори-вниз». Це не враховує потреби суспільства, які відіграють основну роль в контексті розробки стратегій в сфері публічного управління.

Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства є ключовим органом влади в сфері стратегічного планування. В останні роки міністерство має на меті запровадити на практиці середньострокове бюджетування та планування діяльності головних розпорядників бюджетних коштів.

В структурі міністерства визначено департамент, відповідальний за розроблення стратегічних планів. Відповідно до чинного законодавства України, Департамент стратегічного планування та макроекономічного прогнозування є самостійним структурним підрозділом апарату Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України.

Збалансування модернізації та міркувань щодо підтримки та експлуатації - є основою для ефективного стратегічного плану. Підтримка ефективної реалізації процесу планування можливе лише у випадку формування виграшного та стійкого підходу до розробки плану.

Оновлення державного стратегічного планування в Україні сприятиме формуванню цілісної системи державного управління та вирішенню наведених в попередньому пункті проблем.

На наш погляд одним з важливих напрямів удосконалення стратегічного планування має бути оновлений підхід до прогнозування. Доцільним також є розробка гнучких стратегічних планів, які дозволяють врахувати існуючі тенденції та, за необхідності, пристосуватися до змін. До

питань стратегічного планування належить також контроль реалізації планів і їхнє коригування. Стратегічні плани базуються на прогнозуванні майбутнього стану внутрішнього і зовнішнього середовища, їхнім призначенням є мобілізація ресурсів і координація діяльності всіх ланок в напрямку досягнення коротко- і довгострокових цілей.

Стратегічне планування повинно поєднувати розроблення та регулярне коригування цільових програм, перегляд переліку та змісту заходів їх виконання на основі постійного контролю та оцінки змін, які відбуваються ззовні та всередині.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Проаналізовано теоретичні засади дослідження стратегічного планування в публічному управлінні. Забезпечення ефективності стратегічного планування полягає у встановленні цілей розвитку господарського та соціального комплексу. Усунення суперечностей стратегічних цілей є першочерговим завданням на шляху досягнення поставленої мети. Такі фактори, як організаційна роздробленість, складність державної політики, брак ресурсів, галузева взаємозалежність, суперечливі цінності, конкурентні інтереси, підвищена спеціалізація та перевантаженість політиків впливають на ступінь політичної згуртованості, послідовності та узгодженості адміністративних дій. Серед заходів, що вживаються з метою узгодження публічної політики, одним з найбільш актуальних є впровадження стратегічного планування.

2. Виокремлено технології розробки стратегічного плану. Технологія стратегічного планування – це сукупність заходів, методів та прийомів, які використовуються для досягнення організаційних цілей.. Метою технології є окреслити та визначити, яким чином розробити та підтримувати загальну стратегію майбутньому. Технологія впливає на розподіл бюджету, операційні процедури, відповідальність стосовно цілей та виконання тактичних функцій.

3. Досліджено сучасний інструментарій стратегічного планування. Розглянуто такі інструменти стратегічного планування: збалансована система показників (Balanced Scorecard (BSC) - це один з інструментів управління стратегією; карта стратегії; SWOT-аналіз; PEST-аналіз. Широкий спектр інструментів для розробки стратегічного плану дозволяє обрати саме ті, які відповідають потребам дослідника. Більшість перелічених підходів найчастіше використовується в зарубіжній практиці. В Україні деякі з цих інструментів можуть бути застосовані, але здебільшого це стосується приватного сектору. Якщо говорити про сферу публічного управління, то існуюча динамічна ситуація, постійна необхідність пошуку шляхів

підвищення ефективності державної політики вимагає використання сучасних підходів до стратегічного планування.

4. Проаналізовано підходи до моніторингу та оцінювання стратегічного плану. Стратегічний моніторинг можна визначити як систему управління зв'язками з середовищем функціонування організації. Ґрунтуючись на вищесказаному, можна виокремити основні принципи проведення моніторингу: незалежність (ніхто не повинен впливати на результат моніторингу), валідність (моніторинг має бути відповідним до поставлених задач і обґрунтованим), надійність (результати моніторингу мають бути достовірними), систематичність (моніторинг потрібно проводити періодично), цілеспрямованість (моніторинг повинен мати конкретну мету і завдання) та актуальність (моніторинг повинен бути своєчасним). Моніторинг та оцінка є важливими складовими процесу стратегічного планування. Їх своєчасне застосування може допомогти усунути диспропорції та виявити недоліки на ранніх етапах впровадження стратегії.

5. Визначено проблеми та перешкоди на шляху розробки та реалізації стратегій в публічному управлінні. Для української практики стратегічного планування регіонального розвитку притаманні такі ознаки: недостатність кадрового забезпечення процесу стратегічного планування в органах державної регіональної влади та місцевого самоврядування; об'єктивна орієнтованість на оперативні (поточні) питання фахівців облдержадміністрацій; недостатність навичок з проект-менеджменту; невикористання принципу партисипативності, прозорості та публічності. Не менш важливим являються питання вдосконалення законодавчої бази стратегічного планування розвитку регіонів як на етапі розробки, так і реалізації планів.

6. Розроблено практичні рекомендації щодо удосконалення підходів до стратегічного планування в сучасних умовах. З метою подальшого збалансованого економічного та соціального розвитку України необхідно підвищити дієвість законодавчої бази, покращити взаємозв'язок та взаємодію

між законодавчими актами, привести законодавство України у відповідність з трендами світового економічного розвитку. На наш погляд, одним з важливих напрямів удосконалення стратегічного планування має бути оновлений підхід до прогнозування. Ключовим інструментом передбачення є «конус невизначеності», який також іноді називають «конусом вірогідності». Встановлено, що перспективними напрямками підвищення ефективності стратегічного планування є: створення взаємопов'язаної нормативно-правової бази; використання інноваційних механізмів та інструментів фінансування для розробки та реалізації планів; залучення до обговорень представників бізнесу та громадськості; встановлення на законодавчому рівні норм щодо складання планів; встановлення пріоритетів, що не суперечать захисту навколишнього середовища, покращення якості життя тощо.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азарян О. М. Прогнозування та макроекономічне планування в системі державного управління національною економікою : теорія і практика : монографія / О. М. Азарян, О. О. Шепелев; під. ред. О. О. Шубіна. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2010. – 148 с.
2. Бабенко К. Є. Теоретичні засади когнітивного моделювання економічного розвитку територій. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7905> (дата звернення: 03.10.2020). DOI: [10.32702/2307-2105-2020.5.83](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.5.83)
3. Бабенко К. Є. Swot-аналіз території як передумова формування стратегічного бачення її економічного розвитку. *Економіка та держава*. 2020. № 6. С. 126–130. DOI: [10.32702/2306-6806.2020.6.126](https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.6.126)
4. Банківська енциклопедія /Арбузов С. Г., Колобов Ю. В., Міщенко В. І., Науменкова С. В. Закон Парето. — Київ : Центр наукових досліджень Національного банку України : Знання, 2011. — 504 с. — (Інституційні засади розвитку банківської системи України). — ISBN 978-966-346-923-2.
5. Берданова О.В. Стратегічне планування регіонального розвитку: Навч. посібник / О.В. Берданова, В.М. Вакуленко. – К.: Вид-во НАДУ, 2007. – 96 с.
6. Бортейчук, Р. Місце та роль стратегічного управління в діяльності органів державної влади [Текст] / Р. Бортейчук // Зб. наук. пр. НАДУ. – К. : НАДУ, 2009. – Вип 1. – С. 21 – 31.
7. Глуха Д. Стратегічне планування в публічному управлінні. // Публічне управління та адміністрування в умовах суспільних трансформацій : зб. наук. ст. студ. відп. ред. Н.Л. Новікова. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2020. – 251 с.
8. Гончаренко І. В., Перета В. А., Кучманіч Н. І. Потенціал стратегічного розвитку об'єднаних територіальних громад регіону // Вісник аграрної

науки Причорномор'я. 2020. Вип. 1 (105). С. 19-26. DOI: 10.31521/2313-092X/2020-1(105)-3.

9. Євмешкіна О. Л. Підходи до визначення державного стратегічного планування / О. Л. Євмешкіна, С. О. Кравченко // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. ОРІДУ НАДУ. – 2014. – № 2. – С. 108- 112.
- 10.Євмешкіна О. Л. Теоретико-методологічні засади модернізації системи державного стратегічного планування в Україні : монографія / О. Л. Євмешкіна. – Київ : УкрСІЧ, 2017. – 394 с.
- 11.Карпенко А.В. Стратегічне планування як інструмент інноваційного розвитку регіону. Економіка. Фінанси. Право. 2012. № 5. С. 3–7.
- 12.Касич, А.О. Стратегічний менеджмент суб'єктів публічної сфери [Текст] / А.О. Касич, Т.О. Харченко // Економіка та держава. – 2017. – № 2. – С. 16 – 18
- 13.Ковалівська С. Механізми публічного управління у контексті цілей сталого розвитку в Україні в умовах глобалізації//Матеріали V-ої міжнародної наукової конференції «Публічне управління в умовах глобалізації»(07.12.2018)/за ред.В.Бебика
- 14.Козак В. І. Стратегічний підхід як необхідна складова системи публічного управління в умовах децентралізації / В. І. Козак // Аспекти публічного управління: Журнал ДРІДУ НАДУ. – Дніпропетровськ : Вид-во «Грані», 2016 – № 9-10 – С. 63-70.
- 15.Корольков В.В. Прогнозування економічного розвитку регіону з використанням фактора технічного прогресу. Держава та регіони. Серія «Економіка та підприємництво». 2013. № 3. С. 50–56.
- 16.Кульчицька Н.Є. Стратегічне планування та процес розбудови муніципальної освіти в Україні. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. 2019. № 15 (2). С. 166–180.

- 17.Лендшел М. Моніторинг та оцінювання стратегій і програм регіонального розвитку в Україні / М. Лендшел, Б. Винницький, Ю. Ратейчак. – К.: Вид-во «К.І.С.», 2007. – 120 с.
- 18.Лендшел М. Посібник з моніторингу та оцінювання програм регіонального розвитку / М. Лендшел, Б. Винницький, Ю. Ратейчак, І. Санжаровський / [за ред. Санжаровського І., Полянського Ю]. – К.: Вид-во «К.І.С.», 2007. – 80 с. 10.
- 19.Ляшенко В.І. Стратегування в системі державного управління: виклики сьогодення та науково-експертні платформи / В.І. Ляшенко, І.П. Петрова // Вісник економічної науки України. — 2020. — № 1 (38). — С. 86-96.
- 20.Макаренко М.В. Методика відбору пріоритетних програм регіонального розвитку при формуванні регіональної економічної політики. Економіка та держава. 2014. № 4. С. 11–15.
- 21.Медвідь В.Ю. Методологічні основи прогнозування регіонального розвитку. Галицький економічний вісник. 2013. № 1. С. 71–76
- 22.Мінцберг Г. Зліт та падіння стратегічного планування / Г. Мінцберг. – К. : Вид-во Олексія Капусти. – 2008. – 389 с.
- 23.Пляскина Н.И., Харитонов В.Н. Трансформация методологических подходов и модельного аппарата системы стратегического планирования и управления. Мир экономики и управления. 2017. Т. 17, № 4. С. 22–38.
- 24.Попроцький О. П. Особливості етапізації інформаційного супроводу стратегічного управління. Вісн. НАДУ. Серія «Державне управління». 2020.№ 1 (96). С. 103–109.
- 25.Пушкар З., Пушкар Б. Стратегічне планування регіонального розвитку /З. Пушкар, Б. Пушкар // Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє. – Випуск 13., 2011. – С. 14-19.
- 26.Савчук С. В. Особливості стратегічного планування в умовах бюджетної децентралізації. Економіка та суспільство. 2016. №7. URL: <http://www.economyandsociety.in.ua/journal-7/14-stati-7/628-savchuk-s-v>

- 27.Сафаров О.А. Пути повышения эффективности системы образования через стратегическое планирование. Бюллетень науки и практики. 2017. № 11. С. 276–288.
- 28.Свистович М. Б. Сутність та основні поняття стратегічного планування / М. Б. Свистович // Державне управління: теорія та практика. - 2013. - № 2. - С. 37-43. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Dutp_2013_2_6.
- 29.Сментіна Н. Концептуальні основи формування стратегічного планування як елемент системи державного управління економікою / Н. Сментіна // Науковий вісник Одеського національного економічного університету. – 2014. – № 4 (212). – С. 103-115.
- 30.Сментіна Н.В. Особливості методології стратегічного планування в системі державного управління соціально-економічним розвитком територій. Вісник Сумського державного університету. Сер. : Економіка. 2013. № 4. С. 67–80.
- 31.Сментіна Н.В. Стратегічне планування соціально-економічного розвитку на мезорівні: теорія, методологія, практика: монографія / Н.В. Сментіна. – Одеса: Атлант, 2015 р. – 365 с.
- 32.Стратегічне планування збалансованого розвитку територіальних соціально-економічних систем в умовах децентралізації: монографія // [М.І. Зверяков, А.І.Ковальов, Н. В.Сментіна]. – Одеса: ОНЕУ, 2017. – 175 с
- 33.Тертичка В. В. Запровадження стратегічного планування в Україні: зб. док. і матеріалів [Електронний ресурс] / В. Тертичка. – К.: Центр досліджень адміністративної реформи НАДУ, 2004. – 437с. – Режим доступу: www.IPAS.org.ua
- 34.Федорчак О. В. Оцінювання стратегій розвитку регіонів: етапи та схеми [Електронний ресурс] / О. В. Федорчак // Публічне адміністрування : теорія та практика. – Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2012. – Випуск 2 (8). – Режим доступу : <http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2012-02%288%29/12fovres.pdf>.

35. Хаси Д. Стратегия и планирование. Санкт-Петербург : Питер, 2008. 560 с
36. Хитько М.М. Концептуальні засади досліджень стратегічного планування у державному управлінні освітньою галуззю. Менеджер. 2018. № 3. С. 61–68.
37. Христенко Л. Планування соціально-економічного розвитку регіону як ефективний інструмент управління національним господарством / Л. Христенко, О. Чорна // International Scientific Conference «Information potential of socioeconomic development of the state and regions»: Conference Proceedings, April 20, 2020. Gromadka, Poland: GOKiB. – 160 pages. – P. 17–21
38. Чухно І. А. Стратегічне планування як інструмент забезпечення сталого розвитку регіону / І. А. Чухно // Вдосконалення результативності політики економічного зростання: теорія, організація та методика : збірник тез наукових робіт учасників міжнародної науково-практичної конференції для студентів, аспірантів та молодих учених, Київ, 11-12 листопада 2016 р. : у 2 ч. - Київ : Аналітичний центр «Нова Економіка», 2016. - Ч. 1. - С. 100-102.
39. Швед В.В. Стратегічне та оперативне планування: порівняльний аналіз [Текст] / В.В.Швед, О.В.Прохорова, О.В.Медведкін, І.С. Яковченко // Подільський науковий вісник. – Науки: економіка, педагогіка. – 2020. – №2 (14). – С. 58-65.
40. Ackoff R. Concept of Corporate Planning / R. Ackoff. – New York : Wiley, 1970. – P. 1, с. 1
41. Ansoff I. The State of Practice Planning Systems / I. Ansoff // Sloan Management Review. – 1977. – Winter. – P. 1–24.
42. Bert George (2017) Does strategic planning ‘work’ in public organizations? Insights from Flemish municipalities, Public Money & Management, 37:7, 527-530, DOI: [10.1080/09540962.2017.1372116](https://doi.org/10.1080/09540962.2017.1372116)

43. Charm M., Pacquin M. Strategic Planning in Government Administration: A Comparison Between Ottawa and Quebec. – Ottawa: Canadian Center for Management Development, 1993. – 40 p.
44. Dunock M. E. Public administration / Dunock Marshall E., Gladys Dimock. – New York: Harper and Row, 1964. – P.131.
45. Fayol H. General and Industrial management / H. Fayol. – London : Pitman. – 1949 (first published in 1916). – 43 c
46. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard — Measures then drive Performance // Harvard Business Review,- 1992-V. 70.-N 1.-P. 71-79.
47. Shynkaruk, L.V., Bevz, I.A. and Baranovska, I.V. (ed.). The structural transformation of Ukrainian economy: its dynamics, contradictions and influence from economic development [Strukturni trasformacii v ekonomici Ukrainy: dinamika, superechnosti ta vplyv na ekonomichnyj rozvytok]. Kiev, 2015. Print.
48. Snyder N. How Managers plan – The Analysis of Managerial Activities / N. Snyder and W. Glueck // Long Range Planning. – 1980. – February. – P. 70–76.
49. Sychenko, V., & Khytko, M. (2020). Problem-goal principles of strategic planning of the regional education system development. *Public Administration and Regional Development*, (8), 596-617. <https://doi.org/10.34132/pard2020.08.12>
50. Voros, J. (2003), "A generic foresight process framework", *Foresight*, Vol. 5 No. 3, pp. 10-21. <https://doi.org/10.1108/14636680310698379>
51. Yevmieshkina O. L. State and aspects for modernization of state strategic planning in Ukraine / O. L Yevmieshkina // Публічне управління та митне адміністрування. Серія : Державне управління. – 2016. – № 1. – С. 85- 89

Додаток А

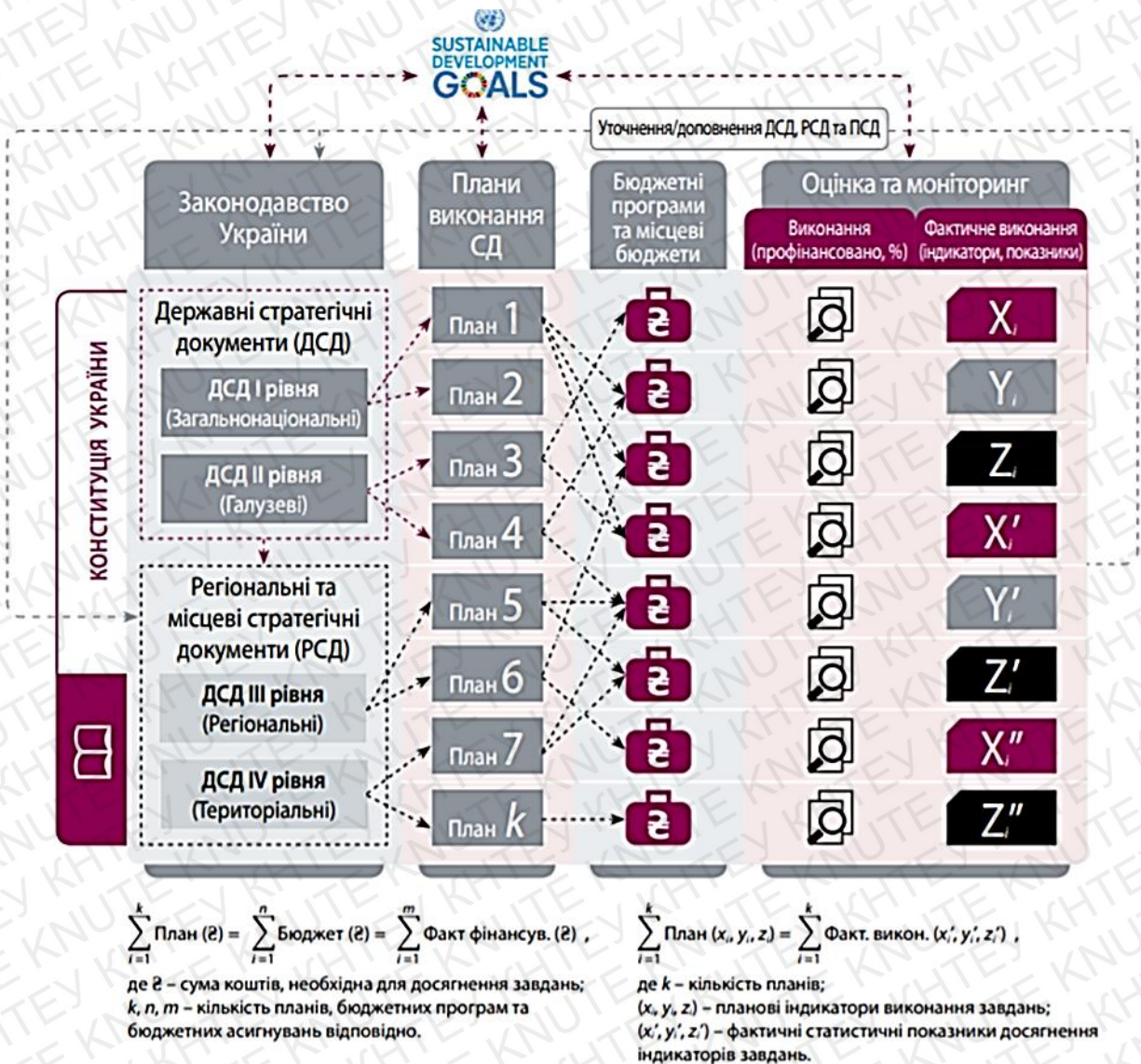


Рис. А.1 Стратегічне планування в контексті бюджетування [13]

Додаток Б

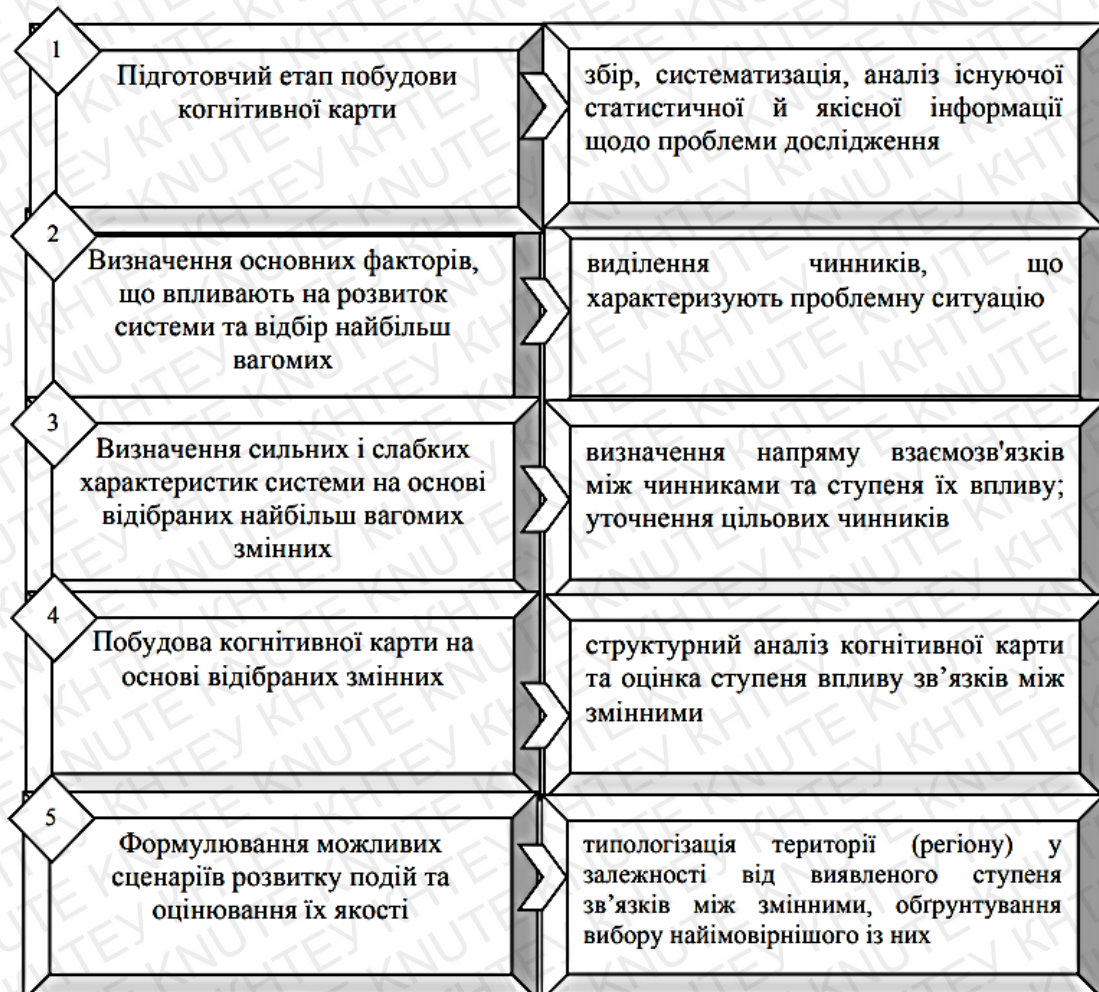


Рис. Б.1 Поетапна послідовність побудови когнітивної карти [2]

Додаток В

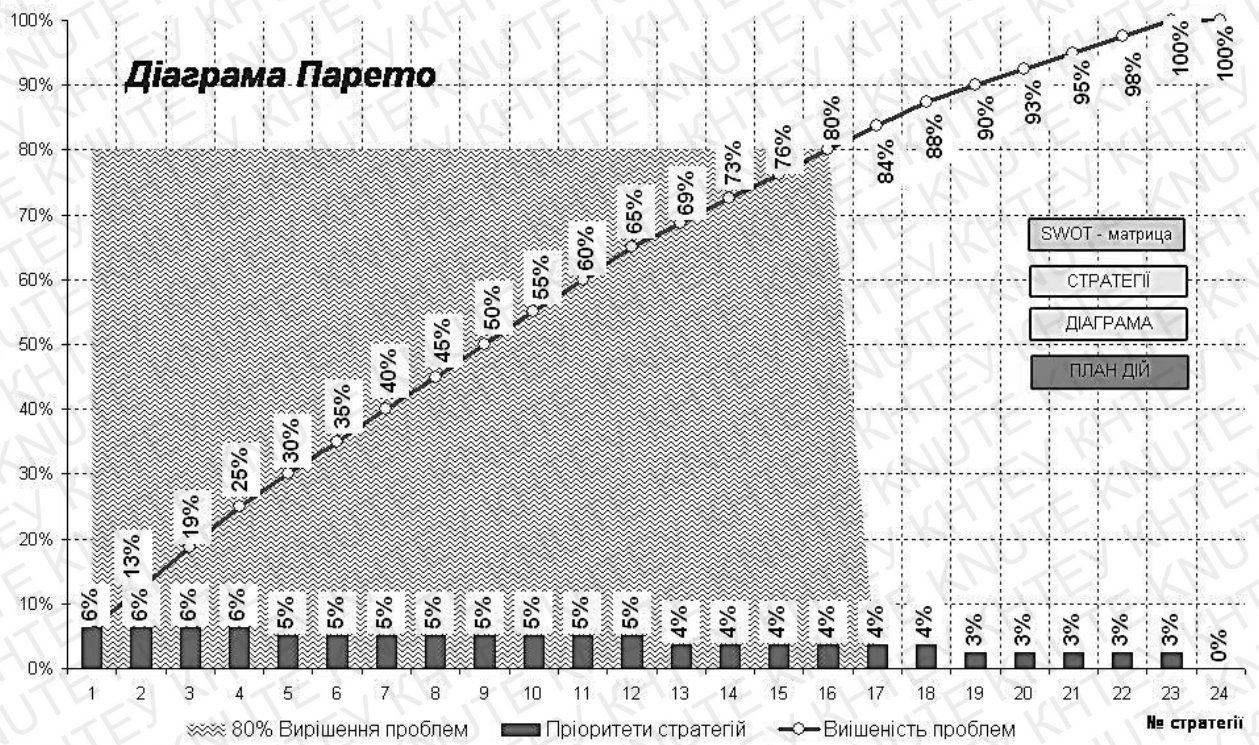


Рис. В.1 Застосування діаграми Парето у стратегічному плануванні

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра публічного управління та адміністрування

РЕФЕРАТ
ВИПУСКНОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ
на тему:
СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

Студентки 2 курсу 4м групи
спеціальності 281 «Публічне
управління та адміністрування»,
спеціалізації
«Публічне управління та
адміністрування»

Глухої
Дар'ї Вікторівни

Науковий керівник :
кандидат економічних наук,
доцент

Сонько
Юлія Анатоліївна

Гарант освітньої програми:
доктор економічних наук,
доцент

Ладонько
Людмила Степанівна

Київ 2020

Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, , трьох розділів, висновків, трьох додатків, списку використаних джерел (51 найменування). Основний зміст роботи викладено на 46 сторінках комп'ютерного тексту. Робота містить 14 рисунків.

Метою роботи є поглиблення теоретичних і методологічних положень, аналіз та розроблення пропозицій щодо підвищення ефективності стратегічного планування в публічному управлінні.

Поставлена мета зумовила необхідність вирішення таких дослідницьких завдань:

- проаналізувати теоретичні засади дослідження стратегічного планування в публічному управлінні;
- виокремити технології розробки стратегічного плану;
- дослідити сучасний інструментарій стратегічного планування;
- проаналізувати підходи до моніторингу та оцінювання стратегічного плану;
- визначити проблеми та перешкоди на шляху розробки та реалізації стратегій в публічному управлінні;
- розробити практичні рекомендації щодо удосконалення підходів до стратегічного планування в сучасних умовах.

Об'єктом дослідження є процес розроблення та реалізації стратегії в публічному управлінні.

Предметом дослідження є визначення напрямів удосконалення стратегічного планування на сучасному етапі формування системи публічного управління.

З метою реалізації поставлених завдань використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: наукової абстракції – для розкриття змісту стратегічного планування (розділ 1), вивчення проблем формування стратегій в публічному управлінні (п.п. 2.1-2.2); кількісного та якісного аналізу – для формування удосконалення підходів до розробки та реалізації стратегій (п.п. 3.1.-3.2) тощо.

У першому розділі проаналізовано теоретичні засади дослідження стратегічного планування в публічному управлінні. Визначається, що забезпечення ефективності стратегічного планування полягає у встановленні цілей розвитку господарського та соціального комплексу. Усунення суперечностей стратегічних цілей є першочерговим завданням на шляху досягнення поставленої мети.

У другому розділі виокремлено технології розробки стратегічного плану. Метою технології є окреслити та визначити, яким чином розробити та підтримувати загальну стратегію майбутньому. Досліджується сучасний інструментарій стратегічного планування. Розглядаються такі інструменти стратегічного планування: збалансована система показників (Balanced Scorecard (BSC) - це один з інструментів управління стратегією; карта стратегії; SWOT-аналіз; PEST-аналіз та інші.

У третьому розділі визначаються проблеми та перешкоди на шляху розробки та реалізації стратегій в публічному управлінні. Розроблено практичні рекомендації щодо удосконалення підходів до стратегічного планування в сучасних умовах. Перспективними напрямками діяльності Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства, в контексті підвищення ефективності стратегічного планування, є: створення взаємопов'язаної нормативно-правової бази; використання інноваційних механізмів та інструментів фінансування для розробки та реалізації планів; залучення до обговорень представників бізнесу та громадськості; встановлення на законодавчому рівні норм щодо складання планів; встановлення пріоритетів, що не суперечать захисту навколишнього середовища, покращення якості життя тощо.

Одержані результати можуть бути використані при удосконаленні діяльності Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства.

Анотація

випускної кваліфікаційної роботи, виконаної на тему:
«Стратегічне планування в публічному управлінні»

Випускна кваліфікаційна робота присвячена дослідженню особливостей стратегічного планування в публічному управлінні. В роботі обґрунтовано теоретичні засади розроблення стратегічних планів та визначено напрямів удосконалення стратегічного планування на сучасному етапі формування системи публічного управління.

Досліджено напрями підвищення ефективності стратегічного планування, визначено проблеми та перешкоди на шляху розробки та реалізації стратегій в публічному управлінні, проаналізовано сучасний інструментарій стратегічного планування. На цій основі розроблено практичні рекомендації щодо оптимізації системи стратегічного планування.

Ключові слова: стратегія, план, розвиток, моніторинг, ефективність

Annotation

final qualifying paper performed on the theme:
« Strategic planning in public administration »

The final qualification paper is devoted to the study of the peculiarities of strategic planning in public administration. The paper substantiates the theoretical principles of developing strategic plans and identifies areas for improvement of strategic planning at the present stage of formation of the public administration system.

The directions of increase of efficiency of strategic planning are investigated, problems and obstacles on a way of development and realization of strategies in public management are defined, the modern toolkit of strategic planning is analyzed. On this basis, practical recommendations for optimizing the strategic planning system have been developed.

Keywords: strategy, plan, development, monitoring, efficiency.

РЕЦЕНЗИЯ
на випускню кваліфікаційну роботу
на тему «Стратегічне планування в публічному управлінні»,
студентки ОС «Магістр»
спеціальності «Публічне управління та адміністрування»
Київського національного торговельно-економічного університету
Глухої Дар'ї Вікторівни

Випускна кваліфікаційна робота виконана на актуальну тематику. Невирішеними в наш час залишаються питання систематизації підходів до стратегічного планування у сфері публічного управління, тому вважаємо за необхідне проаналізувати особливості кожного з підходів і відповідно до цього сформулювати рекомендації. Стратегічне планування у публічного управління якраз і має стати найважливішим інструментом такого перетворення, основою якого є досягнення принципу збалансованості інтересів та встановлення системи партнерства між об'єктами публічного управління.

В роботі проаналізовано теоретичні засади дослідження стратегічного планування в публічному управлінні; виокремлено технології розробки стратегічного плану; досліджено сучасний інструментарій стратегічного планування.

Автором визначено проблеми та перешкоди на шляху розробки та реалізації стратегій в публічному управлінні. Усунення суперечностей стратегічних цілей є першочерговим завданням на шляху досягнення поставленої мети. Такі фактори, як організаційна роздробленість, складність державної політики, брак ресурсів, галузева взаємозалежність, суперечливі цінності, конкурентні інтереси, підвищена спеціалізація та перевантаженість політиків впливають на ступінь політичної згуртованості, послідовності та узгодженості адміністративних дій.

Очевидною перевагою роботи є спроба автора запропонувати практичні рекомендації щодо удосконалення підходів до стратегічного планування в сучасних умовах. Перспективними напрямками підвищення ефективності стратегічного планування, на думку автора, є: створення взаємопов'язаної нормативно-правової бази; використання інноваційних механізмів та інструментів фінансування для розробки та реалізації планів; залучення до обговорень представників бізнесу та громадськості; встановлення на законодавчому рівні норм щодо складання планів; встановлення пріоритетів, що не суперечать захисту навколишнього середовища, покращення якості життя тощо.

Випускна кваліфікаційна робота є актуальною та містить практичні рекомендації. Робота відповідає основним вимогам та може бути допущеною до захисту.

Директор товариства з обмеженою відповідальністю
«ТОРГОВИЙ ДІМ «ОСВІТА-ЦЕНТР ПЛЮС»



М.І. Лучків

Завідувачу кафедри публічного
управління та адміністрування
Новіковій Н.Л.

Заява

я, Гушка Дар'я Вікторівна

повідомляю, що за результатами здійснення самостійної перевірки з використанням програмно-технічних засобів у наданій випускній кваліфікаційній роботі на тему: « Стратегічне планування в публічному управлінні » не міститься елементів академічного плагіату. У випадках використання прямих запозичень з друкованих та електронних джерел, вказані відповідні посилання.

Робота для перевірки надається у друкованому та електронному варіантах. Електронна версія роботи ідентична з друкованою.

«23» листопада 2020 року

Гушка Дар'я Вікторівна (підпис)

Згода

Я, Глуха Дар'я Вікторівна, цим засвідчую, що є автором випускної кваліфікаційної роботи на тему: «Стратегічне планування в публічному управлінні» несу повну відповідальність за достовірність, точність та повноту поданої у роботі інформації, жодна частина роботи не була скопійована, за винятком випадків, коли робиться належне підтвердження в присвоєнні. Я підтверджую, що у роботі не міститься державної таємниці або інформації для службового користування.

Цим засвідчую, що жодна частина цієї роботи не була опублікована мною раніше.

Я даю дозвіл на те, що моя робота буде направлена в інституційний депозитарій Київського національного торговельно-економічного університету і збережена в базі даних для майбутньої перевірки плагіату.

« 23 » грудня 2020 року  (Глуха Д.В.)

Підпис

Прізвище, ініціали

Краткий отчет

[получить полный отчет](#)[ПАРАМЕТРЫ ПРОВЕРКИ](#) [ЭКСПОРТ](#) [ИСТОРИЯ ОТЧЕТОВ](#) [ВЫЙТИ В КАБИНЕТ](#)

ЗМИСТ.txt

ПРОВЕРЕНО: 01.12.2020 19:45:55

| № | Доля в отчете | Доля в тексте | Источник | Актуальна на | Модуль поиска | Блоков в отчете | Блоков в тексте |
|------|---------------|---------------|---|--------------|------------------------|-----------------|-----------------|
| [01] | 5,74% | 7,53% | ДЕЦЕНТРАЛИЗАЦИЯ ТА ВРЯДУВАННЯ - PDF | 10 Фев 2018 | Модуль поиска Интернет | 16 | 24 |
| [02] | 2,38% | 2,38% | http://www.business-inform.net/export_pd... | 18 Мая 2020 | Модуль поиска Интернет | 14 | 14 |
| [03] | 0,15% | 1,58% | http://diplomikarmane.org.ua/attachment... | 27 Авг 2017 | Модуль поиска Интернет | 1 | 13 |

ЗАИМСТВОВАНИЯ

16%

САМОЦИТИРОВАНИЯ

0%

ЦИТИРОВАНИЯ

0%

ОРИГИНАЛЬНОСТЬ

84%

ИСТОЧНИКОВ: 20

ЕЩЕ НАЙДЕНО

ИСТОЧНИКОВ: 17

ЗАИМСТВОВАНИЯ: 7,73%

[Антиплагиат](#) > [Проверить уникальность текста](#)

Отчет #4487461

Система проверки

Antiplagiatus

[Антиплагиат.RU](#)[Антиплагиат.BY3](#)[Text.ru](#)[Etxt.ru](#)[Руконтекст](#)

Проверка текста 2020.12.01 19:50:08

Номер отчета: 4487461

Тип документа: TXT

Система проверки

[Скачать отчет](#)[Поделиться](#)

Уникальность 90.52%

Заимствования 9.48%