

Київський національний торговельно-економічний
університет Кафедра публічного управління та
адміністрування

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему:
**СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ В ПУБЛІЧНОМУ
УПРАВЛІННІ**

Студента 2 курсу, 4м_групи,
спеціальності 281 «Публічне
управління та адміністрування»
спеціалізації «Публічне
управління та адміністрування»

(підпис студента)

Ткача
Євгена
Ігоровича

Науковий керівник
к.е.н.,
доцент

(підпис керівника)

Сонько
Юлія
Анатоліївна

Гарант освітньої програми
д-р. екон. наук, доцент

(підпис гаранта)

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 _____

«26» березня 2019 р.

Завдання

**на випускню кваліфікаційну роботу (проект)
студентові**

Ткачу Євгену Ігоровичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема випускної кваліфікаційної роботи (проекту):

**«СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ В ПУБЛІЧНОМУ
УПРАВЛІННІ»**

Затверджена наказом ректора від «26» березня 2019 р. № 905

1. Строк здачі студентом закінченого роботи (проекту): 02.11.2020
2. Цільова установка та вихідні дані до роботи (проекту)

Мета роботи (проекту): узагальнення теоретичних підходів до стратегічного планування у сфері публічного управління на основі аналізу визначень цього терміна видатними зарубіжними та вітчизняними вченими.

Об'єкт дослідження: є процес удосконалення системи стратегічного планування в Україні.

Предмет дослідження: система стратегічного планування в публічному управлінні.

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

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ВИВЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЧНИХ ПЛАНІВ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

2.1 .Роль та значення стратегічного планування в системі публічного управління

2.2.Особливості розробки та реалізації стратегічних планів в публічному управлінні

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В УКРАЇНІ

3.1.Шляхи удосконалення стратегічного планування в публічному управлінні

3.2.Зарубіжний досвід стратегічного планування в публічному управлінні

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

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 01.03.2019	01.03.2019
2	Складання плану та підготовка індивідуального завдання для виконання випускної кваліфікаційної роботи	До 28.02.2019	28.02.2019
3	Представлення на рецензування науковому керівнику рукопису першого розділу випускної кваліфікаційної роботи	До 01.06.2019	01.06.2019
4	Представлення на рецензування науковому керівнику рукопису другого розділу випускної кваліфікаційної роботи	До 01.09.2019	01.09.2019
5	Представлення на рецензування науковому керівнику рукопису третього розділу випускної кваліфікаційної роботи	До 15.10.2019	15.10.2019
6	Представлення закінченої випускної кваліфікаційної роботи на кафедру	До 19.11.2019	19.11. 2019
7	Підготовка письмового відгуку на випускну кваліфікаційну роботу	До 21.11.2020	21.11. 2020
8	Зовнішнє рецензування ВКР	До 23.11.2020	23.11. 2020
10	Проведення попереднього захисту випускних кваліфікаційних робіт	23.11.2020	23.11.2020
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 « 18 » 11. 2018 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 Ткач Є.І.

(прізвище, ініціали, підпис)

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

Випускна кваліфікаційна робота, представлена до розгляду, виконана на актуальну тематику і є ґрунтовним завершеним дослідженням. Студентом зроблено спробу проаналізувати сучасні підходи до стратегічного планування в публічному управлінні в Україні та світі, та надати на цій основі власні практичні рекомендації. В роботі проаналізовано теоретичні підходи, визначено існуючі проблеми у досліджуваній сфері.

Перевагою роботи є те, що автором запропоновано удосконалення існуючих підходів до стратегічного планування, які можуть бути застосовані в діяльності Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства.

Робота відповідає встановленим вимогам та може бути допущена до захисту.

10. Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи (проекту) Сонько Юлія Анатоліївна

(підпис, дата)

11. Відмітка про попередній захист Ладонько Людмила Степанівна

(ПІБ, підпис, дата)

Висновок про випускну кваліфікаційну роботу (проект):

Випускна кваліфікаційна робота (проект) студента
Ткача Євгена Ігоровича 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. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ВИВЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ.....	6
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЧНИХ ПЛАНІВ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ.....	15
2.1. Роль та значення стратегічного планування в системі публічного управління.....	15
2.2. Особливості розробки та реалізації стратегічних планів в публічному управлінні.....	22
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В УКРАЇНІ.....	33
3.1. Шляхи удосконалення стратегічного планування в публічному управлінні.....	33
3.2. Зарубіжний досвід стратегічного планування в публічному управлінні.....	44
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	55

ВСТУП

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.

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.

Важливим це питання є також з погляду того, що модель публічного управління загалом так чи інакше пов'язана з підходом до стратегічного планування.

Теоретичними дослідженнями проблеми ефективного стратегічного планування у сфері публічного управління займалися як зарубіжні, так і вітчизняні вчені. Найбільш вагомий внесок у розвиток теорії стратегічного планування та публічного управління зробили такі науковці, як М. Альберт [9], М. Білявцева, В. Воробйов [8], А.Єрмолаєв [14], У. Кінг, Д. Кліланд [3], В. Крапівін [4], Б. Кузик, В. Кушлін [5], М. Латинін [6], І. Лех [7], Т. Лозинська [8], С. Кравченко [20], В. Мамонова [2], М. Мескон [9], П. Мірошкін [4], С. Могильний, В. Назаренко [7], І. Поделинська [18], В. Полуйко [12], В. Рохчин, В. Тертичка [11], Г. Фетісова [19], Ф. Хедоурі [9], Ю. Шаров, Ю. Яковець [5] та ін.

Значущість наукового дослідження зазначеної проблеми зумовлена тим, що в Україні досі не виокремлені теоретичні підходи до стратегічного планування, що пояснюють його ефективність як кінцевої мети публічного управління. Тому узагальнення теоретичних

підходів до визначення стратегічного планування мають важливе науково-практичне значення.

Метою роботи є узагальнення теоретичних підходів до стратегічного планування у сфері публічного управління на основі аналізу визначень цього терміна видатними зарубіжними та вітчизняними вченими.

Зазначена мета вимагає вирішити наступні завдання:

- дослідити теоретико-методичні засади вивчення стратегічного планування;
- визначити роль та значення стратегічного планування в системі публічного управління;
- виявити особливості розробки та реалізації стратегічних планів в публічному управлінні;
- визначити шляхи удосконалення стратегічного планування в публічному управлінні;
- дослідити зарубіжний досвід стратенічного планування в публічному управлінні.

Об'єктом дослідження є процес удосконалення системи стратегічного планування в Україні.

Предметом дослідження виступає система стратегічного планування в публічному управлінні.

Спочатку поняття «стратегічне планування» і «стратегічне управління» були розроблені в рамках теорії управління фірмою, але поступово перенесені і на управління державною, регіонами та містами. При цьому зовнішнє середовище стало не менш, а в ряді випадків більш важливим, ніж внутрішнє. Як відомо, зовнішнє середовище характеризується невизначеністю і мінливістю, неповнотою інформації, таїть загрози та виклики. Щоб вижити і розвиватися в таких умовах розробляється образ бажаного майбутнього

(бачення, цілі) та способи їх досягнення шляхом зміни об'єкта управління та його оточення, тобто стратегії. При цьому цілі співвідносяться з ресурсними можливостями та потенціалом. Поведінка спрямована, головним чином, не на реагування на те, що сталося, а на передбачення, попереджувальні дії. Таким чином, об'єкти публічного управління забезпечують не просто економічне зростання, а свою якісну зміну, тобто сталий розвиток.

Результати дослідження опубліковано: Ткач Є. Стратегічне планування в публічному управлінні / Є. Ткач // Публічне управління та адміністрування в умовах суспільних трансформацій : зб. наук. ст. студ. відп. ред. Н.Л. Новікова. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2019. – 319 с., С. 298-314.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ВИВЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

Класичним визначенням вважають визначення стратегії як засобу досягнення цілей, тобто як план реалізації поставлених завдань, проте, воно потребує уточнення з огляду на розвиток науково-технічного прогресу та особливостей функціонування національної економіки з відповідними вимогами сьогодення.

Існують різні погляди на класифікацію стратегій, але принципи та методи, методологія формування знаходяться на стадії розробки, оскільки світ змінюється постійно, змінюється і процес удосконалення, модернізації виробництва товарів та послуг, а іноді він навіть не передбачуваний, тому зростає ролі інформації, як стратегічного товару чи послуг, інформаційних систем і конкурентами чи партнерами означає, що формування стратегії – це процес творчий, проте відповідальний і особливо значимий.

Внутрішній простір будь-якого об'єкта публічного управління неоднорідний за сукупністю природних, історичних і соціально-економічних умов. 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.

І. Ансофф показав, що специфікою стратегічного управління є те, що воно передбачає регулювання спонтанних змін в економічній системі. Крім того, під стратегічним управлінням часто розуміють процес розробки та реалізації комплексу дій, що сприяють підвищенню рівня результативності діяльності суб'єкта (фірми, регіону, країни) над рівнем конкурентів у довгостроковому періоді [17].

З метою подальшого проведення дослідження необхідно визначити сутність стратегічного планування. Для початку звернемося до його еволюції та сфер застосування. Г. Гаррон виділяє такі етапи становлення стратегічного планування:

- Перший етап – застосовування стратегічного планування у військовій справі. Основною його характеристикою було масштабне мислення, що брало до уваги всі можливі варіанти і приділяло належну увагу зміні зовнішнього середовища ; акцент робився на чітко сформованій довгостроковій фінальній мет, що мала буди досягнута;
- Другий етап – широке використання стратегічного планування в бізнесі. Відбувалася реалізація стратегічного планування на підприємствах, воно почало відображатися і у функціях управління. При цьому кожен керівник став розробником стратегії. Стратегічне планування починає враховувати інтереси всієї організації чи блоку управління, а всі співробітники в різній мірі залучаються до його розробки;
- Третій етап – початок впровадження стратегічного планування в освіту. Цей період характеризувався тим, що розвинені країни взяли на себе зобов'язання поширювати переваги стратегічного планування у світі шляхом створення системи навчання. Відбувається підготовка та реалізація національного стратегічного планування, що зорієнтоване на результат. При цьому ініціатива прискореного просування дала додатковий імпульс та інтерес багатьом країнам;
- Четвертий етап – запровадження масового використання стратегічного планування в публічному управлінні. Основною характеристикою даного періоду є модернізація публічного

управління шляхом використання принципів стратегічного управління.

Стратегічне планування – це інструмент, що забезпечує більш ефективне й результативне використання важливих для суспільства ресурсів, а також підзвітності витрат. Відбувається адаптація державного управління до специфікації об’єкта управління з метою досягнення довгострокових цілей [18].

Таблиця 1.1

**Відмінності між довгостроковим і
стратегічним плануванням [8]**

Фактор	Довгострокове планування	Стратегічне планування
Вектор руху	З теперішності в майбутнє	З майбутнього у теперішність
Що покладено в основу	Потерба в забезпеченні планомірної бесперебійної роботи організації	В основу покладена стратегія як засіб досягнення поставлених цілей
Умови конкуренції, за якої здійснюється планування	Цінова	Нецінова
Основні фактори прийняття рішень	Фактори внутрішнього середовища	Фактори внутрішнього і зовнішнього середовища
Результати планування	У вигляді конкретних значень та кількісних показників	Наявність багатоваріантного стратегічного плану залежно від обраної стратегії
Значення для підприємства	Є функцією часу	Є функцією напряму розвитку

Неоднорідність наукового трактування поняття “стратегічне планування” породжує суперечні визначення даного терміна в контексті публічного управління. З огляду на це доцільно простежити за теоретичними напрацюваннями вчених з приводу даного терміна, на

підставі яких можна виділити такі підходи до визначення поняття “стратегічне планування”: процесно-цільовий, програмно-проектний, діяльнісний, системний, ситуаційний, адміністративний, маркетинговий, динамічний, комплексний підходи (таблиця).

Таблиця 1.2

Підходи до визначення поняття “стратегічне планування”

[авторська розробка]

Назва підходу	Учені	Визначення поняття
Процесно-цільовий	У. Кінг, Д. Клілайд[3]	Процес визначення цілей організації (соціально-господарської структури) та їх змін, а також ресурсів, необхідних для їх досягнення, та політики, спрямованої на придбання та використання цих ресурсів.
	М. Латинін, Т. Лозинська, І. Дунаєв [6]	Постійний процес розроблення та реалізації заходів, спрямованих на забезпечення соціально-економічного розвитку країни в довгостроковій перспективі, з урахуванням об’єктивних економічних умов і змін навколишнього середовища.
Програмно-проектний	А.Єрмолаєв[14]	Систематизовані та певною мірою формалізовані зусилля всієї організації, спрямовані на розроблення стратегій, оформлення їх у вигляді планових та програмно-проектних документів різного типу.
	В. Мамонова[2]	Процес передбачення майбутнього та його досягнення, який включає розробку, затвердження та реалізацію стратегії та стратегічного плану розвитку території, охоплює систему довго-, середньо- та короткострокових планів, проектів і програм.
Діяльнісний	В. Рохчин, О.Коломийченко[11]	Особовий вид управлінської діяльності, яка полягає в розробці стратегічних рішень, що передбачають висунення таких цілей і стратегій поведінки суб’єктів управління, реалізація яких забезпечує їх ефективне функціонування в довгостроковій перспективі, швидку адаптацію до умов зовнішнього середовища, що постійно змінюється.
Системний	Г. Вестерман [20]	Безперервний і систематичний процес, при якому люди та організації приймають рішення щодо визначення майбутніх результатів, яким чином вони повинні бути виконані, і як повинен вимірюватися та оцінюватися успіх.
	С. Могильний, І. Лех, В. Назаренко [7]	Алгоритм системного керування реалізацією стратегічного плану для створення найкращого майбутнього.
Ситуаційний	Ю. Шаров [2]	Адаптивний процес, за допомогою якого здійснюються регулярні розроблення й корекція системи достатньо формалізованих планів, перегляд змісту заходів щодо їх виконання на основі безперервного контролю й оцінки змін, які відбуваються ззовні та всередині системи.

Завершення таблиці

	Б. Кузик, В. Кушлін, Ю.Яковець [5]	Процес визначення цілей та пріоритетів, а також значень економічних показників за основними, найбільш важливими напрямками соціально-економічного розвитку держави (регіону) на довгострокову або середньострокову перспективу з одночасним формуванням засад механізму його реалізації.
	В. Крапівін, П. Мірошкін [4]	Діяльність представницьких і виконавчих органів влади регіону щодо реалізації централізованого початку управління з метою перспективного забезпечення балансу галузевих та місцевих інтересів у вирішенні сукупності проблем довгострокового соціально-економічного розвитку.
	В. Полуйко [12]	Дії, спрямовані на забезпечення виживання організації на динамічному ринку шляхом виявлення нових можливостей та утворення довгострокової системи стійкої відповідності між цілями організації, її ринковими шансами та внутрішнім потенціалом.
	І. Поделінська, М. Бянкін [18]	Динамічна сукупність взаємозалежних управлінських процесів, що логічно впливають один з одного. У той же час існує стійкий зворотний зв'язок і вплив кожного процесу на інші.
	Г. Фетісова [19]	Комплексний процес визначення цілей і значень індикаторів за основними, найбільш важливими напрямками сталого розвитку регіону на довгострокову перспективу на основі прогнозу майбутнього стану системи, формування механізму їх реалізації; елемент державного управління щодо досягнення поставлених цілей.
	В. Бакуменко С. Кравченко [20]	Планування цілей розвитку держави, що передбачає пошук оптимального набору траєкторій її руху, зорієнтованих на досягнення певних довгострокових цілей в умовах реальних ресурсів найважливіших завдань державно-управлінської діяльності. Охоплює концептуалізацію та інтеграцію політик, програм і проектів, нормативно-правове, організаційне і координаційно-планове проектування і передбачає досягнення їх балансу та забезпечення синхронного розвитку.

Розглянемо сутність вищезазначених наукових підходів до стратегічного планування докладніше.

Процесно-цільовий підхід розглядає стратегічне планування як безперервну серію взаємозалежних управлінських функцій, спрямованих на розробку та досягнення визначених цілей. Основу даного підходу в менеджменті заклав А. Файоль, якого називають “батьком менеджменту”. Розвиваючи його погляди, можна розглядати стратегічне планування як суму всіх функцій управління (планування,

організації, мотивації, контролю), тобто це взаємопов'язані і взаємообумовлені дії, безперервний процес досягнення цілей розвитку.

Програмно-проектний підхід до стратегічного планування акцентує на необхідності концентрації наявних зусиль задля досягнення певних результатів розвитку об'єкта управління. Згідно з даним підходом, суб'єкти управління шляхом реалізації програм та проектів досягають стратегічних орієнтирів своєї діяльності. Усе це передбачає пошук таких управлінських інструментів, що забезпечують досягнення встановлених стратегічних цілей у визначений термін та за умов наявності обмежених ресурсів. Сьогодні програми та проекти розвитку визнаються провідниками стратегічних змін і фактично пронизують усі елементи системи управління [1, с. 16], а методологія проектного менеджменту стає запорукою ефективного впровадження будь-яких змін [22, с. 152].

Діяльнісний підхід передбачає розуміння стратегічного планування як діяльності, тобто виконання суб'єктом управління конкретних функцій задля досягнення визначених цілей, що є необхідним для існування та розвитку суспільних систем. Стратегічне планування в контексті даного підходу розглядається не тільки як вид діяльності, але і як засіб поєднання зацікавлених сторін між собою, і як спосіб практичної організації розвитку об'єкта управління.

Системний підхід розглядає стратегічне планування як сукупність взаємозалежних елементів, які орієнтовані на досягнення визначених цілей в умовах мінливого зовнішнього середовища. Ефективність стратегічного планування залежить не від окремих його складових, а є результатом їх тісної взаємодії. Еволюція системи відбувається в результаті її адаптації до викликів зовнішнього та внутрішнього середовища. Даний підхід передбачає, перш за все, вивчення частин

системи з її цілями. Використання системного підходу на практиці реалізується через методологію системного аналізу [9,с. 207].

Ситуаційний підхід до стратегічного планування передбачає, що використання різних інструментів визначається ситуацією. Тобто реалізація однакових заходів у різних ситуаціях викликає різні результати, тому доцільно спочатку оцінити ситуацію. Передбачається відмова від узагальнення, від виявлення універсальних закономірностей функціонування системи. Найважливішим для ефективного стратегічного планування є виявлення ключових ситуаційних чинників, тобто тих, які найбільшою мірою впливають на здатність організації буди конкурентоспроможною в переважній більшості ситуацій [22,с. 44]. Ситуаційний підхід до стратегічного планування, спрямований на ефективне досягнення визначених цілей, передбачає вивчення конкретних умов діяльності.

Адміністративний підхід до стратегічного планування пояснює функції, права та дії суб'єкта управління, а також формування засад механізму реалізації з метою забезпечення балансу інтересів у вирішенні сукупності проблем довгострокового розвитку.

Маркетинговий підхід до стратегічного панування розглядає орієнтацію під час вирішення будь-яких завдань довгострокового розвитку на споживача. При цьому, орієнтуючись на теорію маркетингу, можна виокремити пріоритети вибору критеріїв маркетингу у стратегічному плануванні:

- 1) підвищення якості діяльності об'єкта управління згідно з потребами споживачів;
- 2) економія ресурсів споживачів за рахунок підвищення якості управлінських послуг;

- 3) економія ресурсів у процесі досягнення визначних цілей за рахунок використання інноваційних факторів та досягнень науково-технічного прогресу.

Динамічний підхід до стратегічного планування передбачає розгляд об'єкта управління в діалектичному розвитку, а причинно-наслідкових зв'язках. Враховуються такі чинники, які вимагають динамічного розвитку інформаційних систем: науково-технічний прогрес, зміна потреб споживача, демографічні зміни, зміна в структурі галузі або ранку, інноваційні процеси, зміна засобів обробки інформації тощо. Також проводиться ретроспективний аналіз за 5-10 і більше років та його основні проводиться перспективний аналіз, надається прогноз.

Комплексний підхід до стратегічного планування передбачає концептуалізацію та інтеграцію політик, програм і проєктів, нормативно-правового, організаційного і координаційно-планового проєктування і передбачає досягнення їх балансу та забезпечення синхронного розвитку. При цьому повинні враховуватись технічні, екологічні, економічні, організаційні, соціальні, психологічні, за необхідністю й інші аспекти стратегічного планування та взаємозв'язок цих елементів. Якщо не взяти до уваги хоча б один з обов'язкових аспектів, то проблема в результаті не буде вирішена. Цей підхід потребує внутрішньої єдності всієї системи та процесу управління для досягнення максимального ефекту з мінімальними витратами.

Таким чином, узагальнення вищезазначених підходів до стратегічного планування дає можливість переконатися, що всі ці підходи тією чи іншою мірою пояснюють його характерні ознаки та особливості. Без сумніву, стратегічне планування в публічному управлінні повинно здійснюватися комплексно та в системному взаємозв'язку всіх елементів механізму. При цьому його

результативність буде залежати від дієвості суб'єкта публічного управління. Ефективність стратегічного планування в публічному управлінні забезпечуватиметься правильним використанням маркетингового підходу, орієнтованого на потреби населення регіонів. Роль динамічного підходу також важлива, оскільки акцентує увагу на причинно-наслідкових зв'язках та орієнтована на постійне оновлення змісту стратегічного планування для всебічного та повного задоволення потреб населення регіонів. Без використання адміністративного підходу взагалі неможливе нормальне функціонування системи стратегічного планування, адже він спрямований на роз'язання правил його здійснення. Процесно-цільовий та програмно-проектний підходи пояснюють досягнення встановлених стратегічних цілей у визначений термін та за умов наявності обмежених ресурсів.

Отже, питання систематизації підходів до стратегічного планування у сфері державного управління, залишаються невирішеними в наш час. Тому ми вважаємо за необхідне проаналізувати особливості кожного з підходів і відповідно до цього сформулювати рекомендації. Водночас основним завданням державного управління на сучасному етапі залишається всебічне сприяння впровадженню стратегічного планування, що в майбутньому значно полегшить роботу та підвищить ефективність використання матеріальних та нематеріальних ресурсів та прискорить модернізацію країни.

2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЧНИХ ПЛАНІВ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

2.1 Роль та значення стратегічного планування в системі публічного управління

Стратегічне планування - це довгострокове планування на основі проміжних цілей. Стратегія визначається головною ціллю та проміжними цілями, які дозволяють досягнути головної цілі. Цілі, які визначають стратегічний план, називають стратегічними цілями. Стратегія також визначає, звідки взяти ресурси для досягнення цілей і як їх розподілити. У «Методичних рекомендаціях щодо запровадження стратегічного планування в практику центральних органів виконавчої влади» наголошується на характерних рисах стратегічного планування:

- спрямованість в середньотермінову та довготермінову перспективу;
- орієнтація на досягнення визначальних для цієї системи цілей;
- органічний взаємозв'язок поставлених цілей з обсягом і структурою ресурсів, потрібних для їх досягнення, до того ж як наявних, так і тих, що будуть створені в перспективі;
- взяття до уваги впливу різноманітних умов і факторів, що визначають стан об'єкта планування.

Роль стратегічного планування в системі публічного управління – являє собою систематичний процес, за допомогою якого органи влади (так само як і приватні компанії) прогнозують і планують свою майбутню діяльність. Результатом цього процесу стає документ, який спрямовує владу і громадян на досягнення поставлених цілей. Стратегічне планування не повинно заміняти інші види планування, а, навпаки, доповнювати їх. Воно має допомогти у виявленні центральних проблем, що стоять перед суспільством або організацією на шляху до

майбутнього [3, с.45]. Практично, стратегічне планування – це процес постійного прийняття та коригування управлінського рішення у часі.

Не варто забувати і те, що державна політика за природою є свідомою діяльністю держави щодо реалізації мети нації (за врахування інтересів тої чи іншої владної групи) та її власної, як інституції. Свідоме структурування проблем в аналізі державної політики надає інформацію, що має суттєве значення для аналізу політики – прогнозування майбутностей політики (визначення наступних дій). Через структурування проблеми аналітики політики створюють нове значення про межі проблеми, умови, що сприяють її появи, дії, які слід виконати для її розв’язання або ліквідації.

Для того, щоб оцінити вигоди стратегічного планування, треба усвідомити, що це, водночас, і процес, і продукт. Процес передбачає систематичний аналіз організації та її середовища тими, хто має інтерес до її успіху у майбутньому. Продукт - це документ, в якому детально викладені заходи, необхідні для досягнення муйбутніх цілей, на основі інформації, отриманої під час процесу планування. Ці компоненти стратегічного планування приносять багато вигід будь-якій державній організації.

Стратегічне планування збільшує вірогідність того, що лідери організації зрозуміють, що на них чекає у майбутньому і будуть до цього готові, замість того, щоб постійно реагувати лише тоді, коли вони трапляються.

Стратегічне планування допомагає визначити, як оптимально використовувати людські та фінансові ресурси. Також пропонує такі цілі і задачі, які можуть служити орієнтирами, або стандартами, відповідно до яких можна виміряти ефективність виконавської діяльності. У таких спосіб влада та громадяни можуть дізнатися, чи досягнуто успіху чи ні [3, с.45].

Стратегічне планування – це процес раціональний і систематичний. Однак аналіз політики й стратегічне планування відрізняються від строгих раціональних підходів, які нам допомагають прийняти доцільні рішення, вони обидва вимагають послідовного руху, що починається з визначення проблеми і оцінки можливостей, що охоплює розгляд альтернативних рішень і завершується втіленням політики на практиці та оцінкою одержаних результатів[2,с.46]. Тобто здійснення стратегічного планування безпосередньо пов'язане з організацією конкретних дій, у контексті як внутрішнього, так і зовнішнього впливу. Так стратегічне планування є ключовим елементом стратегічного управління, що допомагає центральним органам влади приймати рішення, узгодженні з підходами щодо досягнення своєї місії, реалізації функцій, цілей і завдань (Рис. 2.1).

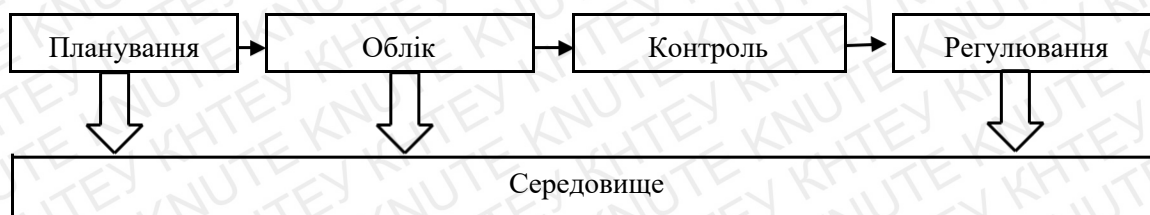


Рис. 2.1. Типова схема процесу управління [2]

Стратегічне планування в діяльності органів державної влади загалом являє собою чітко структуровану діяльність суб'єктів державного управління, спрямовану на досягнення чітко визначених цілей. У даному контексті стратегічне планування в діяльності органів державної влади відіграє важливу роль, забезпечуючи оптимальність, ефективність та раціональність управління на всіх рівнях функціонування. У цьому відношенні стратегічне планування обумовлює запровадження методів стратегування. Виходячи із доцільності визначення місця та ролі стратегічного планування в діяльності органів державної влади, слід визначити основні критерії.

На нашу думку до них, доцільно віднести показники ефективності стратегічного планування в діяльності органів державної влади, що має відповідати сучасним умовам суспільного розвитку. Така ефективність зумовлюється здатністю органів державної влади досягнути відповідного рівня збалансованості внутрішньої політики відповідно до викликів зовнішньої політики. Це свідчить про те, що запровадження технологій стратегічного планування, насамперед, передбачає формування окремих стратегічних установок, які б слугували своєрідним стратегічним і тактичним імперативом діяльності державно-управлінських структур. Запровадження саме такого підходу до визначення місця та ролі стратегічного планування в діяльності органів державної влади дасть змогу кардинально змінити соціально-економічну та політичну системи держави. Завдяки цьому видається можливим чітко визначити перспективи розвитку та функціонування національних систем державного управління перехідних суспільств.

Стратегію можна визначити як детальний всеохоплюючий комплексний план, що розробляється на перспективу з метою реалізації місії (основного призначення) організації та цілей, що її конкретизують [142]. Стратегія розробляється та формулюється вищим керівництвом, роль якого полягає не лише в ініціюванні такого процесу, а й у реалізації плану із залученням усіх ланок управління та оцінці результатів стратегічного планування. Стратегія нерозривно пов'язана з політикою як засобом її реалізації. Якщо стратегія визначає курс на розподіл обмежених ресурсів для досягнення визначених цілей, то політика визначає загальні орієнтири для дій та прийняття рішень, які сприяють здійсненню поставлених цілей [24, с 11].

Стратегічний план розробляється задля перспективи організації і повинен обґрунтовуватися фактичними даними та широкими дослідженнями, також мати невідимий характер протягом певного

(тривалого) часу, з можливістю його коригувати, трансформувати чи навіть переглядати. Тобто, стратегічний план потрібно розглядати як програму,

яка спрямовує діяльність певного органу управління протягом певного (тривалого) періоду.

Для ефективного стратегічного планування необхідними являються знання про стан справ у певній галузі чи сфері, на основі яких розробляються певні програми дій та відповідні рішення. В цих напрямках планування виділяються такі підфункції: вивчення та аналіз інформації, дослідження, прогнозування та програмування.

Наведемо характеристику для кожної із підфункцій:

– вивчення, дослідження та аналіз інформації. Підфункція визначає основні джерела інформації та вміння її збирати й обробляти, а тому є важливою умовою ефективної аналітичної діяльності.

Для більш ефективного стратегічного планування необхідна інформація яку постачає кожна із цих систем та її обробка у процесі формування плану дій. Але, якщо інформація неповна, неточна й недостовірна, це значно ускладнює діяльність органів управління, особливо – центральних.

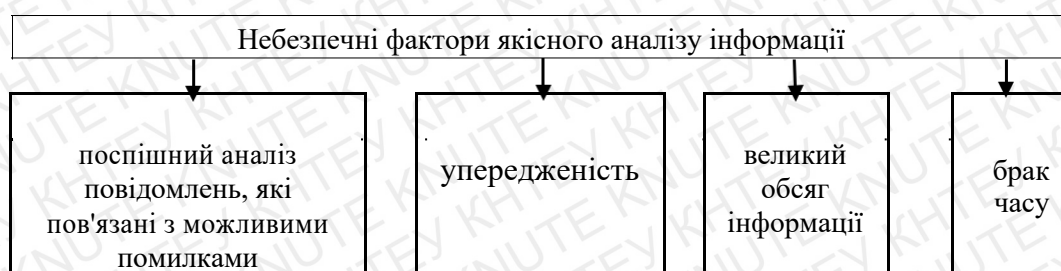


Рис. 2.2 Небезпечні фактори якісного аналізу інформації [21]

В управлінській практиці використовується різний вибір методів для повного збору інформації: аналіз статистики, соціальні експерименти, вивчення офіційних документів, спостереження,

соціологічні опитування і т. ін. Крім цього, державні виконавці повинні вміти правильно володіти економічними та раціональними прийомами для повного збору інформації, увагу слід приділяти методам статистичної обробки інформації. Важливу роль відіграє метод – прогнозування. На основі встановленої інформації суб'єкт управління повинен передбачити розвиток та здійснити прогноз. Прогнозування – це основний або базовий етап стратегічного планування, за допомогою якого визначаються найбільш ефективні форми соціального та економічного розвитку суспільства. Крім того, в процесі державного управління складаються умови, при яких фактори невизначеності перешкоджають розробці перспективних державних програм та планів, і тоді прогнозування набуває особливого значення, який замінює і планування, і програмування.

Прогнозування забезпечує рішення таких завдань:

- визначення динаміки розвитку всієї системи (політичної, економічної, соціальної, інформаційної, культурної і так далі);
- наукове передбачення майбутнього на основі виявлення тенденцій й закономірностей розвитку;
- визначення в перспективі кінцевого стану системи, її перехідних станів, а також поведінка в різних ситуаціях на шляху до оптимального режиму функціонування системи.
- складання прогнозів, які показують можливості напряму майбутнього розвитку держави (регіону, галузі і т.ін.);

У прогнозуванні традиційно використовуються три виміри:

- ✓ перший – це час, тобто постає питання: як далеко вперед ми намагаємося "заглянути"?
- ✓ другий вимір – це напрям, тут слід відповісти на питання: які тенденції розвитку майбутнього?



третій – це величина змін, тут слід відповісти на надзвичайно важливе питання: наскільки суттєвими будуть зміни?

І тільки враховуючи результати проведеного аналізу, формулюється місія (глобальна ціль, концептуальні наміри рухатися в певному напрямі), яка визначає перспективи розвитку організації й тільки на базі цього розробляється стратегія. Погодження (поєднання) стратегічних цілей з результатами діяльності окремих складових об'єкта управління здійснюється за допомогою розробки необхідної програми дій й складання бюджету. Зазначимо, що бюджетування включає вартісну оцінку програми й розподіл ресурсів.

Зокрема, державне прогнозування – це не тільки обґрунтоване передбачення напрямів розвитку країни, але й її окремих галузей економіки та окремих регіонів.

Важливим завданням держави є зосередження ресурсів у галузі досліджень, що пов'язані з розробкою довготермінових прогнозів. Успішність прогнозування залежить від багатьох умов, зокрема:

- від обсягу та якості інформації;
- об'єкта управління;
- правильності формулювання завдання прогнозування;
- обґрунтованого вибору методів для досягнення цілей;
- наявності відповідних засобів.

Тому стратегічний план повинен ґрунтуватися на глибоких наукових дослідженнях: функціональному аналізі, кореляційному аналізі, теорії екстраполяції (отримання висновків завдяки спостереженням над однією частиною та їх поширення на іншу частину) та інтерполяції (знаходження проміжних значень функції на підставі деяких відомих її значень), теорії рядів, теорії ймовірності, теорії випадкових функцій та випадкових процесів і математичної статистики. Зазначимо, що важливою умовою прогнозування є

моделювання різноманітних перехідних ситуацій та стану системи протягом періоду, на який складається план.

Успішний стратегічний план містить такі складові елементи:

- дані про бачення, місію та цінності об'єкта;
- організаційний аналіз, який включає ідентифікацію зацікавлених осіб, аналіз як сильних сторін організації та її слабких;
- цілі, які об'єкт хотів би досягти;
- строки досягнення поставлених цілей;
- оцінка очікуваних результатів.

Саме стратегічне планування може стати тим дієвим інструментом сучасного управління, завдяки якому підприємства зможуть піднятися, стабілізувати свою діяльність і одержати необхідний імпульс для подальшого розвитку. Це підтверджує як управлінське розуміння планування, так і істину, яка стверджує, що саме на управлінні різних рівнів лежить завдання зробити все можливе для забезпечення оптимального варіанту майбутнього розвитку.

2.2 Особливості розробки та реалізації стратегічних планів в публічному управлінні

Особливості реалізації стратегічних планів в публічному управлінні полягають у прийнятті рішень щодо майбутніх напрямків діяльності та у виконанні даних рішень. Згідно з цим, в стратегічному управлінні можна виділити дві фази: період стратегічного планування та період реалізації стратегії. При цьому, реалізація стратегії охоплює повторюваність управлінського функціонального циклу за визначеними кроками.

Процес реалізації стратегії спрямований на:

1. Розвиток організаційної структури та її пристосування до обраної стратегії;
2. Збереження або запровадження нових функцій, що є необхідними для належної роботи організації з метою успішної реалізації нею обраної стратегії;
3. Проведення моніторингу ефективності реалізації окремих етапів процесу впровадження стратегії.

Стратегічне планування – це процес первісного і в подальшому, повторного визначення стратегії у відповідь на зміни оточення, що відбулись, чи на зміни, що відбудуться, або навіть процес, що спричиняє ці зміни, і пов'язаний з ними процес реалізації/виконання, в якому ресурси та можливості організації розподілені таким чином, щоб вона могла реалізувати перспективні, довгострокові цілі щодо розвитку, а такою була здатна забезпечити своє існування в потенційних ситуаціях переривистості (Рис.2.3).

Існування притаманних загальній системі елементів стратегічному плануванню ілюструє наявність організаційної бази, а також яскраво віддзеркалює особливості процесу та специфіку циклів.

Хоча не існує однієї загальноприйнятої розробки стратегічних планів її реалізація та прийняття рішень досить передбачувана та структурована, залежно до обраного методу планування. Процес переважно зводиться до етапів (Рис.2.2):

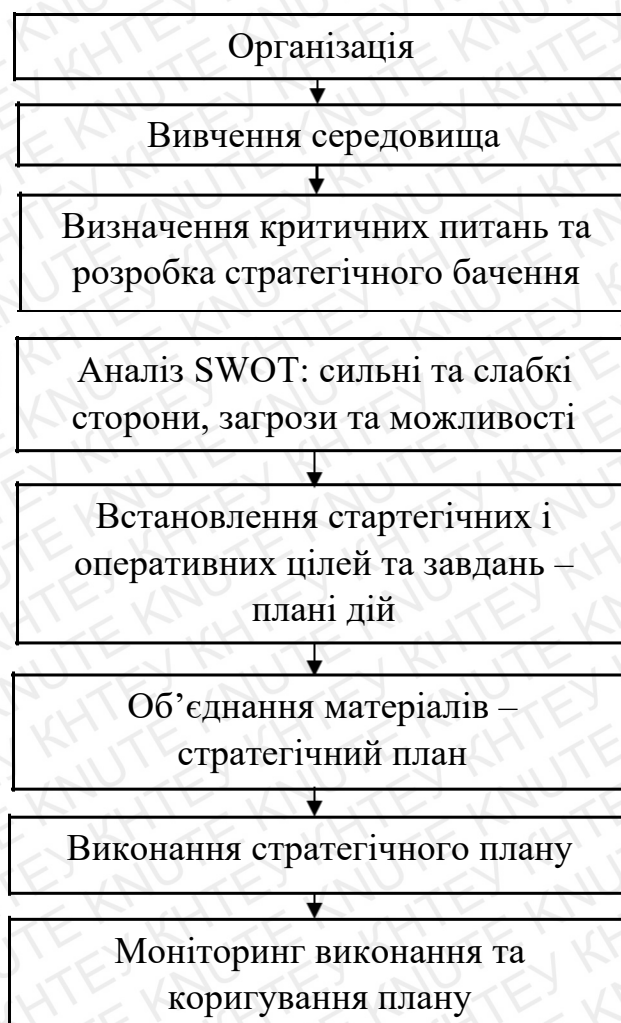


Рис. 2.3 Етапи стратегічного планування [8]

Уві етапи процесу стратегічного планування є важливими. Однак, вирішальним задля досягнення успіху є організація процесу, оскільки процес який від самого початку організовано неналежним чином виконувати на наступних етапах буде набагато складніше чи, взагалі, не досягне жодного позитивного результату. Таке зазначення має своє продовження в широкому окресленні основних етапів процесу стратегічного планування на основі раціональних моделей. Найпоширенішою в цьому відношенні є модель Джона Брайсона, який пропонує 10 фаз процесу стратегічного планування:

1. Ініціювати й узгодити процес стратегічного планування;
2. Визначити офіційні повноваження й обов'язки організації;
3. Визначити місію та цінності організації;
4. Проаналізувати зовнішнє та внутрішнє середовище організації, щоб виявити її переваги, вади, можливості й загрози;
5. Визначити стратегічні проблеми, які стоять перед організацією;
6. Розробити стратегії, щоб урегулювати ці проблеми;
7. Переглянути та затвердити стратегічний план або плани;
8. Визначити ефективне стратегічне бачення організації;
9. Розробити ефективний процес впровадження плану;
10. Наново оцінити стратегії та процес стратегічного планування.



Рис. 2.4. Процес стратегічного управління [5]

Ці десять фаз процесу стратегічного планування повинні вести до дій, результатів та оцінки. Варто наголосити, що дії, результати та оцінні судження мають з'являтися на кожному кроці процесу. Іншими словами, впровадження й оцінка не повинні чекати кінця попереднього

процесу, а постійно бути його невід'ємною частиною та завжди повторювати малий цикл управління.

Процес можна застосувати на різних щаблях, у різних підрозділах та функціональних сферах організації. Перший цикл системи складається з розроблення стратегічного плану за принципом “знизу догори” у межах схеми, визаченої на найвищому організаційному щаблі. Стратегічний план, складений на найнижчому щаблі, переглядають та коригують на кожному наступному щаблі. У другому циклі розробляють оперативні плани для впровадження стратегічного плану. Частіше трапляється система “менеджменту стратегічних питань”, що призначена для врегулювання конкретних стратегічних проблем і не має на меті інтегрувати між собою відповідні стратегії у всіх організаційних підрозділах та функціональних сферах [1, с.64].

Розуміння та вміння застосовувати в плануванні процесуально-циклічні процедури та моделі дає змогу звужувати пошук придатних варіантів формування та реалізації політики та знижує рівень розпорошення уваги управлінців, особливо для складних систем управління до яких належить суспільна організація.

Певний час моделі стратегічного планування мали тенденцію до концентрації на алгоритмічних кроках без урахування людського фактора. Практика доводить, що людська поведінка в процесі планування й реалізації планів є важливішим чинником, ніж “механіка” процесу. У міру того, як люди навчаються ідентифікувати проблеми й формувати стратегії, все більше уваги треба приділяти розвитку їх потенціалу й здібностей. Разом з тим зростає усвідомлення корисності застосування “колективного розуму” як при формулюванні, так і при реалізації стратегії.[4,с.81]. Тобто, за суттю, процес стратегічного

планування це є лінійним, а тому варіюється залежно від результуючого мислення “творців”.

Учасники процесу перераховують зроблене декілька разів, перш ніж ухвалюють рішення, та цей процес не завжди починається спочатку. Переважно організації виявляють новий обов’язок, або стратегічну проблему, або невдачу стратегію, або потребу наново оцінити те, що вони роблять, це і змушує їх поглиблюватися та вдатися до стратегічного планування. Коли організація вже зайнялась цим, то дуже ймовірно, що вона повернеться назад і почне спочатку – а саме, з визначення своєї місії. До того ж, впровадження, зазвичай, починається перед тим, як все планування завершено. Як тільки корисні дії визначено, їх треба виконувати, якщо тільки ці дії не ставлять під загрозу якісь майбутні дії, що теж можуть виявитися потрібними [1,с.60].

Власне послідовність кроків залишається незмінною, за врахування специфіки конкретного об’єкту, хоча вона і не виключає паралельного перебігу її складників, які незважаючи на швидкість їх автономного здійснення залишаються шаблями цілісного процесу. Іншими словами, якби процес лінійний та послідовний, то після перших восьми кроків відбувалося б впровадження запланованих заходів та оцінювання результатів. Утім, як правило, впровадження не чекає і не має чекати, аж усі перші вісім кроків будуть завершені. Наприклад, якщо треба переформлювати місію організації, то слід це зробити. Якщо у результаті аналізу виявлено якісь недоліки чи загрози, з якими потрібно щось робити негайно, то слід це робити. Якщо якісь аспекти стратегії можна впроваджувати, не чекаючи на інші плани, то слід їх упроваджувати. І так далі. Як уже було зазначено, значення мають стратегічне мислення та дії, і необов’язково, щоб усе мислення передувало виконанню будь-яких дій.

Відсутність стратегічних підходів була одним з недоліків традиційної моделі публічного адміністрування, яка критикувалася за спрямованість переважно на внутрішні проблеми організації та короткостроковий характер. Така модель не вимагала стратегічного погляду, тому перспективне планування здійснювалося обмежено.

Управління здійснювалося переважно інструкціями й розпорядженнями й акцентувалося на процесі, а головна ціль, заради якої суспільство й держава створювали організацію, нерідко залишалася осторонь [4, с.81]. Саме тому орієнтований на дії характер стратегічного планування – це те, що розить його таким привабливим для керівників державних організацій.

Різні організації та громади можуть схотіти почати процес стратегічного планування з визначення стратегічного бачення. Сформульоване з самого початку бачення може допомогти їм досягнути консенсусу та забезпечити натхнення і напрям для решти процесу, хоч у цьому випадку воно навряд чи буде настільки ж докладним, як бачення, сформульоване на пізніших стадіях процесу. Однак є і інші моменти, коли можливо сформулювати бачення. Приміром, за допомогою бачення можна визначити стратегічні проблеми або напрями розроблення стратегій. Стратегічне бачення може допомогти швидше ухвалити стратегічний план або шляхи його впровадження. Рішення сформулювати стратегічне бачення має залежати, по-перше від того, чи це бачення потрібне, щоб визначити напрям подальших дій, по-друге від того, чи люди все готові сформулювати бачення, яке б було достатньо змістовним, у міру докладним та мало б широку підтримку, а по-третє від того, чи після формулювання бачення в учасників цього процесу залишиться достатньо насаги, щоб рухатися далі.

Цілі так само можна визначити у багатьох різних моментах процесу. Деколи процес стратегічного планування починається з цілей нової ради директорів, новообраних політичних органів, виконавчих директорів або інших посадовців найвищого рівня, вповноважених ухвалювати рішення. Такі цілі уособлюють програму реформ організації (або громади). В інших випадках процес стратегічного планування може починатися з цілей, які відображають офіційні обов'язки й повноваження організації. У інших випадках організації визначають цілі, щоб на їх підставі сформулювати стратегії для врегулювання конкретних проблем або щоб визначити напрями впровадження конкретних стратегій. Якщо цілі розробляють на пізніших стадіях процесу планування, то вони переважно бувають докладнішими і конкретнішими, ніж цілі, визначені на початку. Цілі можна сформулювати у будь-який момент, коли вони будуть потрібні, щоб визначити напрям наступних дій, та коли вони матимуть достатню підтримку з боку головних сторін, щоб викликати бажані дії [1, с.62].

Стратегічне планування в суспільному управлінні, почасти, повторювало стратегічне планування в приватному секторі, де стратегічні підходи зосереджувалися більшою мірою на плануванні, ніж на управлінні. Основними позиціями, на яких будувалося стратегічне планування в суспільному управлінні, були такі: фундаментальні рішення ухвалюються на верхньому рівні й не можуть бути прийняті за допомогою звичайних бюрократичних процедур; ці рішення стоуються природи, напрямків діяльності й усього майбутнього організації. Однак, стратегічні рішення в суспільному управлінні мають і враховують обмеження політичного та конституційного характеру, що є важливою відмінністю від приватного сектора. Концепції стратегічного планування в приватному секторі при перенесенні їх до суспільного управління зазнають певних обмежень,

пов'язаних з конституційними та законодавчими мандатами, правилами та актами, встановленими урядом, юридичними нормами, політичними чинниками, наявними ресурсами, інтересами виборців [4, с.82].

Утім, процес стратегічного планування переважно не починається ані з бачення, ані з цілей. Частково, це пов'язано з тим, що стратегічне планування рідко починається з першого кроку. Важливою особливістю планування, зумовленого потребою розв'язати стратегічні проблеми (та й загалом політичного способу прийняття рішень), – це те, що вам не обов'язково досягати повної згоди стосовно цілей, щоб узгодити наступні кроки. Вам просто треба узгодити якусь стратегію, яка би сприяла врегулюванню конкретної проблеми й відповідала інтересам організації (або громади) та її головних стейкхолдерів. Цілі, відповідно, сформулюються за розроблених дієвих стратегій для врегулювання конкретних проблем, і, як правило, будуть прив'язані до відповідних стратегій. Чітке ж стратегічне бачення може дати краще уявлення про те, куди саме має вести та чи інша стратегія або взаємопов'язаний комплекс стратегій [1, с.62].

Еволюція стратегічного планування в суспільному управлінні, як і в приватному секторі, виявляє тенденцію до ширшого застосування всеохоплюючого підходу – стратегічного управління. Причиною переходу до нього є потреба в ефективному виконанні планів та тісніша взаємодія з оточенням. З цього приводу ще раз підкреслюється одна з особливостей стратегічного планування в суспільному управлінні, а саме необхідність враховувати наявність політичної влади. Зазначене пов'язане з переважною орієнтацією на “м'які” фактори управління, на суб'єктивний людський фактор. Поведінкова теорія – біхевіоризм – значно вплинула на становлення теорії стратегічного планування. Вона досліджує ділову й особистісну

поведінку людей в умовах стратегічних змін і розглядає організаційну культуру як один з ключових чинників успішного формування й реалізації стратегії. Однією з найважчих проблем прийняття стратегічних рішень є переконання персоналу в корисності стратегічного фокусування діяльності й у вигідності подальших змін в довготерміновому аспекті. Дуже важливо передбачити виникнення можливої опозиції та залучити працівників всіх рівнів до процесу планування. Важливою ознакою стратегічного управління є переважаюча увага до ключових осіб організації. Внутрішні ключові особи – ті, що приймають рішення в організації, та зовнішні – ті, хто має до неї інтерес і може допомагати чи заважати в здійсненні стратегії, мають бути зацікавлені в забезпеченні успіху. В організаціях працюють люди з власними переконаннями, а зміна останніх є процесом, який не повинен здійснюватися самотужки й має бути керованим.

Треба враховувати таку особливість стратегічного управління, як намагання відповідних груп персоналу розглядати план як “власність”. Зазначається, що часто наявність окремого департаменту планування для розробки стратегічних завдань не є кращим способом формулювання будь-якої стратегії, тому що інші частини організації не відчують себе “власниками” плану й повноцінними співавторами стратегії. Вважається також доцільним залучати до роботи команд планування людей, які репрезентують інтереси й “цетри влади” в організації й поза нею, що стають основними джерелами ідей стосовно необхідних змін та організації їх здійснення. Керівник повинен бути постійним і дієвим членом команди планування, якщо він прагне управляти стратегічно й безперервно. Отже, однією з головних задач організації процесу стратегічного управління можна вважати органічне

включення стратегічного мислення в усі стадії процесу, починаючи від створення плану до його втілення [4, с.81].

Тому розуміння стратенічного планування як творчого процесу є більш ніж дієвим стосовно вироблення та впровадження управлінських рішень, які базуються на миследії.

При цьому, розглядаючи стратегічне планування можемо помітити притаманність йому елементів планування, ширше стратенічному управлінню елементів управління. Це наявність тих самих складових у окремому явищі одного цілого, навіть за різної пропорції. Пропорція, в даному разі, скоріше характеристика гнучкості ніж відмінності згаданих категорій, де поняття планування виступає відправним пунктом у визначенні характеристики управління. Саме, наявність спільностей диктує спільний корінь, що безпосередньо пов'язаний з організаційним процесом, і не лише зовнішнім – наслідковим, а, в першу чергу, внутрішнім – базовим.

У цьому контексті, було розглянуто та продемонстровано процес стратегічного планування, відображено закономірності організаційної послідовності, за включення особливостей явища – специфіки втілення в реальних формах. Їх риси, фактично, віддзеркалюють багатфакторні моделі, конструювання яких апріорі відкидає уніфіковані підходи організації, а тому виникає моделювання і самого процесу. Тобто процес визначається організаційним змістом, – є організаційним процесом природно притаманним для стратегічного планування. А, відтак, використання стратегічного планування надає будь-яким діям щодо формування та визначення державної політики прозорості та зрозумілості для зовнішніх агентів та суспільства, вказує на черговість (обґрунтованість) рішень скорочуючи тим самим час до їх реалізації чи відхилення.

У сьогоденних умовах розвитку України, перед країною стоїть завдання пошуку ефективних форм планування. Слабка розвиненість механізмів планування в різних процесах дуже часто призводить до прийняття некомпетентних, фінансово необґрунтованих, популістських рішень у системі державного управління. Держава не повинна мати поточний план, але як об'єкт порівняння фактичних даних має виступати певний еталон. Таким еталоном може бути представлений рівень розвитку, який задовольняє всі потреби населення чи держави на певний період часу. На нашу думку, одним із завдань адміністративної реформи має стати посилення ролі Кабінету Міністрів України в механізмі державного планування.

3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В УКРАЇНІ

3.1 Шляхи удосконалення стратегічного планування в публічному управлінні.

Відсутність стратегічних підходів була одним з недоліків традиційної моделі публічного адміністрування, яка критикувалася за спрямованість на внутрішні проблеми організації та короткостроковий характер. Така модель не вимагала стратегічного погляду, тому перспективне планування здійснювалося обмежено. Управління здійснювалося інструкціями й акцентувалося на процесі, а головна ціль, заради якої суспільство й держава створювали організацію, нерідко залишалася осторонь [4, с.81]. Саме тому орієнтований на дії характер стратегічного планування – це те, що робить його таким привабливим для керівників державних організацій.

Таблиця 3.1

Відмінності між традиційним та стратегічним плануванням [12]

Традиційне	Стратегічне
Орієнтоване на розроблення Стратегії	Орієнтоване на реалізацію Стратегії
Технократичний підхід	Партнерський підхід
Нейтральне	Мобілізація усіх інструментів
Лінійне планування	Сценарне планування
Жорстке впровадження	Гнучке впровадження
Орієнтація на поточний стан справ	Орієнтація на зміни
Моніторинг відповідності технічним умовам	Моніторинг результативності
Акцент на документі Стратегії	Акцент на Плані реалізації

Різні організації можуть схотіти почати процес стратегічного планування з визначення стратегічного бачення. Сформульоване з самого початку бачення може допомогти їм досягнути певого рішення та забезпечити натхнення і напрям для решти процесу, хоч у цьому випадку воно навряд чи буде настільки ж докладним, як бачення, сформульоване на пізніших стадіях процесу. Однак є і інші моменти, коли можливо сформулювати бачення. Приміром, за допомогою бачення можна визначити стратегічні проблеми або напрями розроблення стратегій. Стратегічне бачення може допомогти швидше ухвалити стратегічний план або шляхи його впровадження. Рішення сформулювати стратегічне бачення має залежати, по-перше від того, чи це бачення потрібне, щоб визначити напрям подальших дій, по-друге від того, чи люди все готові сформулювати бачення, яке б було достатньо змістовним, у міру докладним та мало б широку підтримку, а по-третє від того, чи після формулювання бачення в учасників цього процесу залишиться достатньо насаги, щоб рухатися далі.

Цілі так само можна визначити у багатьох різних моментах процесу. Деколи процес стратегічного планування починається з цілей нової ради директорів, новообраних політичних органів, виконавчих директорів або інших посадовців найвищого рівня, вповноважених

ухвалювати рішення. Такі цілі уособлюють програму реформ організації (або громади). В інших випадках процес стратегічного планування може починатися з цілей, які відображають офіційні обов'язки й повноваження організації. У інших випадках організації визначають цілі, щоб на їх підставі сформулювати стратегії для врегулювання конкретних проблем або щоб на визначити напрями впровадження конкретних стратегій. Якщо цілі розробляють на пізніших стадіях процесу планування, то вони переважно бувають докладнішими і конкретнішими, ніж цілі, визначені на початку. Цілі можна сформулювати у будь-який момент, коли вони будуть потрібні, щоб визначити напрям наступних дій, та коли вони матимуть достатню підтримку з боку головних сторін, щоб викликати бажані дії [1, с.62].

Стратегічне планування в суспільному управлінні, почасти, повторювало стратегічне планування в приватному секторі, де стратегічні підходи зосереджувалися більшою мірою на плануванні, ніж на управлінні. Основними позиціями, на яких будувалося стратегічне планування в суспільному управлінні, були такі: фундаментальні рішення ухвалюються на верхньому рівні й не можуть бути прийняті за допомогою звичайних бюрократичних процедур; ці рішення стоуються природи, напрямків діяльності й усього майбутнього організації. Однак, стратегічні рішення в суспільному управлінні мають і враховують обмеження політичного та конституційного характеру, що є важливою відмінністю від приватного сектора. Концепції стратегічного планування в приватному секторі при перенесенні їх до суспільного управління зазнають певних обмежень, пов'язаних з конституційними та законодавчими мандатами, правилами та актами, встановленими урядом, юридичними нормами, політичними чинниками, наявними ресурсами, інтересами виборців [4, с.82].

Утім, процес стратегічного планування переважно не починається ані з бачення, ані з цілей. Частково, це пов'язано з тим, що стратегічне планування рідко починається з першого кроку. Важливою особливістю планування, зумовленого потребою розв'язати стратегічні проблеми (та й загалом політичного способу прийняття рішень), – це те, що вам не обов'язково досягати повної згоди стосовно цілей, щоб узгодити наступні кроки. Вам просто треба узгодити якусь стратегію, яка би сприяла врегулюванню конкретної проблеми й відповідала інтересам організації (або громади) та її головних стейкхолдерів. Цілі, відповідно, сформулюються за розроблених дієвих стратегій для врегулювання конкретних проблем, і, як правило, будуть прив'язані до відповідних стратегій. Чітке ж стратегічне бачення може дати краще уявлення про те, куди саме має вести та чи інша стратегія або взаємопов'язаний комплекс стратегій [1, с.62].

Еволюція стратегічного планування в публічному управлінні, як і в приватному секторі, виявляє тенденцію до ширшого застосування всеохоплюючого підходу – стратегічного управління. Причиною переходу до нього є потреба в ефективному виконанні планів та тісніша взаємодія з оточенням. З цього приводу ще раз підкреслюється одна з особливостей стратегічного планування в суспільному управлінні, а саме необхідність враховувати наявність політичної влади. Зазначене пов'язане з переважною орієнтацією на “м'які” фактори управління, на суб'єктивний людський фактор. Поведінкова теорія – біхевіоризм – значно вплинула на становлення теорії стратегічного планування. Вона досліджує ділову й особистісну поведінку людей в умовах стратегічних змін і розглядає організаційну культуру як один з ключових чинників успішного формування й реалізації стратегії. Однією з найважчих проблем прийняття стратегічних рішень є переконання персоналу в корисності

стратегічного фокусування діяльності й у вигідності подальших змін в довготерміновому аспекті. Дуже важливо передбачити виникнення можливої опозиції та залучити працівників всіх рівнів до процесу планування. Важливою ознакою стратегічного управління є переважаюча увага до ключових осіб організації. Внутрішні ключові особи – ті, що приймають рішення в організації, та зовнішні – ті, хто має до неї інтерес і може допомагати чи заважати в здійсненні стратегії, мають бути зацікавлені в забезпеченні успіху. В організаціях працюють люди з власними переконаннями, а зміна останніх є процесом, який не повинен здійснюватися самотужки й має бути керованим.

Треба враховувати таку особливість стратегічного управління, як намагання відповідних груп персоналу розглядати план як “власність”. Зазначається, що часто наявність окремого департаменту планування для розробки стратегічних завдань не є кращим способом формулювання будь-якої стратегії, тому що інші частини організації не відчують себе “власниками” плану й повноцінними співавторами стратегії. Вважається також доцільним залучати до роботи команд планування людей, які репрезентують інтереси й “центри влади” в організації й поза нею, що стають основними джерелами ідей стосовно необхідних змін та організації їх здійснення. Керівник повинен бути постійним і дієвим членом команди планування, якщо він прагне управляти стратегічно й безперервно. Отже, однією з головних задач організації процесу стратегічного управління можна вважати органічне включення стратегічного мислення в усі стадії процесу, починаючи від створення плану до його втілення [4, с.81].

При цьому, розглядаючи стратегічне планування можемо помітити притаманність йому елементів планування, ширше стратегічному управлінню елементів управління. Це наявність тих

самих складових у окремому явищі одного цілого, навіть за різної пропорції. Пропорція, в даному разі, скоріше характеристика гнучкості ніж відмінності згаданих категорій, де поняття планування виступає відправним пунктом у визначенні характеристики управління. Саме, наявність спільностей диктує спільний корінь, що безпосередньо пов'язаний з організаційним процесом, і не лише зовнішнім – наслідковим, а, в першу чергу, внутрішнім – базовим.

Таблиця 3.2

Класифікація стратегій регіонального розвитку [21]

Класифікаційна ознака	Вид стратегій
В залежності від інструментального набору дій	– активні – пасивні
В залежності від об'єкта охоплення стратегічними діями	– територіальні – галузеві – інтегральні
В залежності від проблематики стану внутрішнього потенціалу регіону	– розвитку – стабілізації
В залежності від регіональних умов	– унікальності – диверсифікації
За рівнем формування стратегії	– місцеві стратегії; – регіональні стратегії розвитку; – національні стратегії розвитку; – глобальні стратегії розвитку
Класифікація стратегій за А. Дж. Стріклендом і А. А. Томпсоном	– наступальна стратегія; – захисна стратегія; – стратегія вертикальної інтеграції
Типи зовнішньоекономічних стратегій	– стратегія протекціонізму; – стратегія ізоляції; – стратегія наповнення дефіцитного ринку; – стратегія вільної торгівлі
Класифікація стратегій за Г. Грінлі (за життєвим циклом підприємства)	– стратегія виживання; – стратегія стабілізації; – стратегія зростання
За сферою дії стратегії на соціо - еколого-економічну систему	– соціо-економічна стратегія розвитку; – соціо-екологічна стратегія розвитку; – соціально-орієнтована стратегія; – еколого-орієнтована стратегія; – еколого-економічна стратегія розвитку; – стратегія економічного розвитку
За способом дії на соціо-еколого - економічну систему	– адаптаційні стратегії розвитку; – біфуркаційні стратегії розвитку; – стабілізаційні стратегії розвитку

У цьому контексті, було розглянуто та продемонстровано процес стратегічного планування, відображено закономірності організаційної послідовності, за включення особливостей явища – специфіки втілення в реальних формах. Їх риси, фактично, віддзеркалюють багатфакторні моделі, конструювання яких апріорі відкидає уніфіковані підходи організації, а тому виникає моделювання і самого процесу. Тобто процес визначається організаційним змістом, – є організаційним процесом природно притаманним для стратегічного планування. А, відтак, використання стратегічного планування надає будь-яким діям щодо формування та визначення державної політики прозорості та зрозумілості для зовнішніх агентів та суспільства, вказує на черговість (обґрунтованість) рішень скорочуючи тим самим час до їх реалізації чи відхилення.

Ефективне державне регулювання як соціальними, так і економічними процесами неможливе без стратегічного планування, реалізація якого покладена на органи державної влади та управління відповідного рівня, що відіграють роль потужної організації у країні, відпрацьовуючи та реалізуючи стратегію розвитку суспільства. Стратегічне планування – це діяльність, яка спрямована на обґрунтування та прийняття важливих рішень щодо розвитку країни, впровадження заходів, проєктів та програм, які направлені на реалізацію змін задля бажаного майбутнього стану території. Стратегічне планування передбачає дослідження ситуації, виконання аналізу зовнішнього оточення території та її внутрішнього потенціалу, вивчення проблем громади, обґрунтування бачення розвитку та оцінку можливих стратегічних альтернатив. Стратегічне планування організоване на комунікації с громадою, а тому сприяє врахуванню різноманітних цінностей та інтересів, прийняттю консолідованих

рішень, на реалізації яких концентруються ресурси основних учасників розвитку країни.

Тому, стратегічне планування виступає інтегруючою силою, яка спрямовує процес розробки стратегічних цілей і створює основу для розподілу ресурсів на рівні органів влади нашої країни. Також, стратегічне планування зосереджує увагу на вирішенні проблем регіонального соціально-економічного розвитку і забезпечує основу для взаємодії керівників і співробітників в процесі розробки і реалізації стратегії розвитку регіону.

Стратегічне планування виступає частиною системи стратегічного управління соціально-економічним розвитком регіону та функцією управлінської діяльності, яка направлена переважно на розробку стратегічних рішень, що передбачають встановлення таких цілей і стратегій поведінки об'єктів управління, реалізація яких забезпечує їх ефективне функціонування в довгостроковій перспективі. Саме можливість швидко адаптуватися до особливостей зовнішнього середовища у разі змін і відрізняє систему стратегічного планування від системи звичайного довгострокового планування.

До основних принципів стратегічного планування на регіональному рівні можна віднести наступні: цілеспрямованість (припускає обґрунтування пріоритетів соціально-економічного розвитку регіону і стратегічних цілей); єдність (означає, що використовувані в плануванні показники треба обґрунтовувати в їх єдності, з урахуванням практичної та теоретичної взаємозалежності); точність (вимагає обґрунтованості, деталізації і конкретизації цільового планового показника); соціальності (має на увазі, що при формуванні стратегічних цілей розвитку території, механізмів їх реалізації пріоритетними повинні бути інтереси населення, вирішення проблем підвищення якості і умов життя); участі (має на увазі, що в

розробку планових показників повинні включатися всі фахівці об'єкту господарювання, а при необхідності – фахівці ззовні); безперервності (визначає процес планування як безперервний, коли на зміну одному виконаному плану приходить інший, а на зміну другому – наступний); демократичності (означає гласність і відвертість ходу і результатів робіт по стратегічному плануванню регіонального розвитку, залучення до розгляду і експертизи проєктів); адаптивності (означає, що формування концепції регіонального розвитку необхідно здійснювати з урахуванням можливих змін зовнішнього середовища, які можуть зумовити коректування цілей, пріоритетів і механізмів їх реалізації); легітимності (передбачає обов'язковість розгляду і ухвалення запропонованого варіанту концепції розвитку регіону на рівні представницького органу регіонального самоврядування); професіоналізму (має на увазі, що процес розробки стратегії забезпечується спеціальною підготовкою учасників робіт, створенням необхідної методичної і інформаційної бази, залученням до розробки фахівців з системи управління регіоном, спеціалізованих на рішенні окремих регіональних проблем, організацією незалежної експертизи); ефективності (означає необхідність розробки методики оцінки ефективності реалізації планових показників, а також необхідність доказу, що саме пропонований набір цілей економічного розвитку, функцій, визначених як пріоритетні, намічені шляхи їх реалізації, забезпечать досягнення необхідної якості життя населення з мінімальними фінансовими і соціальними витратами); досяжності намічених результатів (це основа працездатності стратегії розвитку території).

У розробці планового документа має бути участь майбутніх виконавців. Зараз даний принцип не завжди знаходить підтримку та реалізацію, що істотно знижує ефективність планування. Процес

розробки основних напрямів розвитку регіону, що здійснюється без участі суб'єктів господарювання, які надалі повинні будуть реалізовувати дані напрями, не може бути результативним.

Стратегічне планування розвитку регіонів в Україні перебуває на етапі становлення. Основу нормативно-правового забезпечення стратегічного планування соціально-економічного розвитку регіону становлять Конституція України; Закони України («Про місцеве самоврядування в Україні»; «Про місцеві державні адміністрації», «Про Генеральну схему планування території України», «Про стимулювання розвитку регіонів», «Про Державну програму економічного та соціального розвитку України»); Бюджетний кодекс; Податковий кодекс України тощо.

Аналіз процесу стратегічного планування регіонального розвитку в Україні демонструє наявність викликів та можливостей для вдосконалення. Проблема полягає не лише в невідповідній базі для стратегічного планування, але й у відсутності його операціоналізації та впровадження.

В основу цієї системи повинен лягти комплексний методичний підхід як базис розробки та реалізації стратегій і стратегічних планів. Однак, у вітчизняній практиці далеко не на всіх рівнях національної економіки розроблено методичне забезпечення формування стратегій і стратегічних планів розвитку, які використовуються в управлінській діяльності, що містять низку недоліків з точки зору впливу на реалізацію стратегічного плану.

Нами розроблено пропозиції для Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства щодо алгоритму оцінки стратегічного планування. Пропозиції проілюстровано на рис.3.1.



Рис.3.1 Алгоритм оцінки стратегічного планування на основі індикаторів ефективності
[авторська розробка]

Недоліками стратегічного планування розвитку регіонів і, як наслідок, причинами низької ефективності державного регулювання соціально-економічного розвитку регіону є наступні: декларативний

характер більшості стратегічних документів розвитку регіонів; надмірна формалізація процедур розробки і затвердження стратегічних планів.

Недоліками розроблених стратегічних планів соціально-економічного розвитку регіонів являються: відсутні індикатори досягнення цілей та чітко визначені організаційно-економічні механізми впровадження стратегій і контролю за їх реалізацією; прозорості в прийнятті рішень та відкритості для контролю з боку громадянського суспільства, не враховується чинники конкурентоспроможності регіону – якості місцевої влади, тобто ефективності управлінських рішень, спроможності до прогнозування та передбачення можливих ризиків; відсутнє бачення перспективи, прогнозу розвитку регіону з урахуванням мінливих чинників і можливих ризиків, зокрема й міжнародних.

Отже, для того, щоб стратегічний план став дієвим інструментом змін в розвитку території, він повинен: якісно пройти процедуру його підготовки згідно з етапами та визначеними алгоритмами; бути інтегрованим в діяльність всіх організаційних структур влади, громадських організацій та місцевого бізнесу; повинен опиратись на ґрунтовний аналіз дослідження стану розвитку територіальної одиниці та аналіз наявного потенціалу розвитку громади, чітку систему організації процесу розробки стратегії та налагоджений алгоритм дій, об'єднання зусиль учасників розвитку в територіальній одиниці, всі наявні в громаді види капіталу (ресурси) для формування конкурентних переваг і планування креативних рішень, які можуть принести успіх у регіональному розвитку. Для того, щоб бути ефективним, стратегічне планування повинне орієнтуватися на реальні дії і співвідноситися з тактичним і оперативним плануванням.

3.2 Зарубіжний досвід стратегічного планування в публічному управлінні

Дж. М. Брайсон систематизує причини підвищеної уваги до стратегічного планування в публічному управлінні, та зокрема, в місцевому самоврядуванні таким чином : значне зростання чи зниження попиту на послуги та продукти; активна позиція споживачів та службовців; підвищена невизначеність стосовно майбутнього; вимоги для підвищення якості послуг і тиск з цього приводу відносно переорієнтації на застосування систем управління якістю, на партнерство чи конкуренцію для кращого задоволення вимог ключових клієнтів; потреби в координації планів різних напрямів та сфер діяльності; великі труднощі в отриманні необхідних ресурсів для виконання місії.

Якщо такі організації планують процвітати та бути конкурентноспроможними, надаючи суспільні блага, то вони, повинні застосовувати стратегічне планування.

У Канаді на початку 80-х років було проведено певні кроки щодо впровадження стратегічного планування на рівні федеральних департаментів, від яких вимагали надавати уряду стратегічні огляди своєї діяльності у вигляді політичної й бюджетної систем управління.

Департаменти використовують стратегічне планування як процес, який дозволяє організації оцінювати зовнішнє та внутрішнє середовища, визначати основні пріоритети в певних сферах. Це призвело до різного впровадження стратегічних підходів та розуміння: з акцентом на стратегічному мисленні, яке сприяє узгодженню планових намірів та широкому обговоренню без спроб створити плановий документ; як спосіб для створення в топ-менеджерів почуття необхідних змін, акцентуючи на продукуванні інформації; розгляду стратегічного

планування як основного процесу для запровадження рішень, який полягає в прийнятті та публікації планового документу; обмеження стратегічного планування визначенням управлінської філософії та місії, розробкою загальних стратегічних планів обсягом від однієї до п'ятдесяти сторінок.

Підсумком результатів цієї роботи, науковці зазначають[5]: основна частина департаментів перейшла від планування з внутрішньою орієнтацією до планування змін у зовнішньому середовищі, зміцнилися зв'язки зі споживачами послуг при визначенні цілей та пріоритетів.

Необхідними умовами впровадження стратегічного планування стали: участь і зацікавленість керівника організації, участь команди вищих менеджерів; впровадження стратегічного планування для запобігання тим випадкам.

Багато уваги в багатьох розвинених країнах надається вдосконаленню стратегічних засобів впливу органів місцевої влади на економічний розвиток. Повчальним та цікавим у цій галузі є досвід Сполучених Штатів Америки . Місцеві уряди в США можуть використовувати спосіб реалізації стратегічного підходу до економічного розвитку, який розробили американські науковці, пов'язуючи теоретичні пошуки з практикою управління. Головна думка та ідея цього підходу полягає, у тому, що не існує єдиного взірця або політичної стратегії для успішної економічної диверсифікації.

Аналіз досвіду показує, що жоден фактор не пояснює, чому деякі штати та громади досягають більших успіхів, ніж інші, в стимулюванні формування, в розширення, утримання й залучення комерційних підприємств. Однак, декілька факторів, збільшують імовірність успіху в плануванні місцевого економічного розвитку: виявлення ресурсів і місцевих потреб; можливість адаптації до зовнішніх вимог;

керівництво та планування на місцевому рівні, що стимулює співробітництво між державними та приватними організаціями й безперервні зусилля протягом багатьох років.

У Сполучених Штатах кожна громада має змогу створювати свою організаційну структуру для задоволення власних потреб у стратегічному плануванні. Серед чинників, які впливають на вибір організаційної форми стратегічного планування, виділяють такі:

існуюча структура місцевого самоврядування; розмір громади; наявні фінансові ресурси; пріоритет, що його має в межах громади, економічний розвиток.

Відмінність в підходах залежать не тільки від вищезазначених чинників, але й від уваги, що її посадові особи наділяють управлінню розвитком. Стратегічне планування економічного розвитку може бути реалізованим як і в спеціально створеній великій структурі, так і однією людиною, яка весь робочий час або частину віддає цим проблемам. Однак доречним є створення спеціальних структур, тому що доручення розробки й здійснення стратегічних планів існуючими плановими підрозділами має певні недоліки й містить небезпеку, що виконання основних функцій цих підрозділів буде перешкоджати стратегічній діяльності.

Найважливішою особливістю стратегічного планування в Сполучених Штатах є високий ступінь інституціоналізації на урядовому рівні, тому розглянемо як відбувається її практичне застосування. Прийнятий Парламентом Сполучених Штатів у 1993 р. закон про орієнтацію виконання завдань урядом (GPRA), зобов'язав усі урядові агенції, міністерства та департаменти розробляти стратегічні плани та готувати щорічні звіти про виконання планів. Цей закон, як частина адміністративної реформи, розставив у ній певні акценти в

напрямку поглибленого розуміння категорій кінцевого результату й якості роботи.

Закон GPRA й матеріали до нього детально описують технологію та процедури стратегічного планування, а саме , визначення місії організації, встановлення цілей та напрямків діяльності, розробку пріоритетної стратегії та встановлення кінцевих показників діяльності. Важливим чинником дієвості запропонованої схеми планування є її тісний зв'язок із законодавчим та бюджетним процесом. Необхідно зазначити, що на підготовку до впровадження Закону був відведений достатній строк - з 1993 по 1997 р.р., що надало змогу як підготувати персонал державної служби, так і опрацювати на проєктах технологію планування.

Також у досвіді Сполучених Штатів заслуговують на увагу приклади застосування стратегічного планування на рівні цілих штатів. Так, стратегічний план штату Нью-Йорк, визначає його місію як створення умов для стимулювання та інвестування виробництва, зростання реальних особистих доходів і підвищення різноманітності товарів та послуг скорочення бідності та створення рівних можливостей в економіці. Планом визначаються пріоритети розвитку: поліпшення умов економічного зростання – конкурентний рівень витрат для створення та здійснення бізнесу, сучасна інфраструктура, високоякісна освіта; ініціювання економічного розвитку - раціональне економічне регулювання, малий та жіночий бізнес, підготовка робочої сили, дослідження та розробки, розвиток програм маркетингу; формулювання базових стратегій та визначення джерел фінансування.

Стратегічний план Нью-Йоркського району Манхеттен, який у 1994 році сформулював власне бачення «інвестицій в майбутнє», в якості пріоритетних напрямів діяльності визначив: розвиток приміських територій в районі, підвищення безпеки, підвищення якості

життя, підтримка незаможних сімей та дітей, сприяння стійкому розвитку економіки, розвиток демократії.

Однією із функцій керівництва штату Міссурі є визначення майбутнього, сприяння його досягнення на основі комплексного планування, відображеного у завданнях і цілях агенцій штату. Спільне бачення допомагає штату зайняти таку позицію, що дає змогу повною мірою скористатися наявними можливостями для розв'язання проблем протягом 5, 10 та 20 років.

Технології й принципи стратегічного планування були застосовані в розробці стратегій розвитку міст Західної Європи наприкінці 80-х років, коли загострилася міжтериторіальна конкуренція, з'явилася необхідність у інтеграційних процесах на шляху до досягнення цілей розвитку міст на засадах ініціативи, творчості та підприємництва. Лідерство завойовують міста, які розвиваються на основі підприємницьких стратегій, ефективного використання й модернізації «організаційного потенціалу». Серед них можна назвати Мюнхен, Дортмунд, Бранденбург, Штуттгарт (Німеччина), Роттердам (Голландія), Антверпен (Бельгія), Бірмінгем (Велика Британія), Барселона (Іспанія) та ін.

Лондон (Велика Британія) презентує досвід успішного застосування стратегічного планування розвитку міських районів Ізлінгтон, Фінсбері Парк, Кемден, Кінг Кросе. Особливістю такої політики є те, що, крім використання елементів стратегічного планування - аналізу ситуації, виявлення потреби до змін, розробки стратегії й планів, - вона характеризується ще й спільним партнерством районів із застосуванням взаємного досвіду й досягнень. Інформація про планові наміри публікується в доступній формі й широко розповсюджується серед громадськості.

Щодо досвіду Швеції, то там існує досить розвинута система муніципального стратегічного планування, зокрема у сфері землекористування та економіки. Обов'язковими є плани, які розглядаються як законна угода, що пов'язує муніципалітет із громадськістю та власниками землі. Так розуміння планування значно полегшує їх впровадження. До стратегічного планування у Швеції звертаються в більшості організацій на різних рівнях і в різні часи. Воно застосовується як спосіб порівняння різних комплексних альтернативних дій з урахуванням економічних, соціальних, екологічних та інших впливів.

У суспільному управлінні стратегічне планування регулюється добре відпрацьованою системою законів. Будується воно на ієрархічній основі: результати планування на одному рівні слугують орієнтирами для нижніх рівнів. При формуванні планів різного призначення, які перехрещуються в окремих сферах, можуть виникати розбіжності в інтересах зацікавлених сторін. Значною частиною планування є пошук компромісів між різними точками зору. При цьому різноманітність груп громадської думки стає все важливішим, а їх співучасті у процесі планування зростає.

У Великобританії в Акті про місцеве самоврядування (LGA-2000), який був ухвалений урядом, значна увага приділяється стратегічним підходам до управління. При використанні повноважень, наданих органам місцевого самоврядування, LGA - 2000 вимагає, щоб ці органи розробляли стратегію для покращення соціального, економічного, екологічного благополуччя на своїй території та для здійснення першого внеску в розвиток всієї країни. При підготовці такої стратегії орган місцевого самоврядування повинен, взаємодіючи з громадськістю, одночасно керуватися інструкціями урядового секретаря. Рекомендації щодо розробки стратегії громади

встановлюють наступні цілі стратегії: координація діяльності всіх установ на території; забезпечення формування громадою власних побажань, потреб і пріоритетів; фокусування цієї діяльності на задоволенні місцевих потреб і побажань; сприяння ґрунтовному розвитку як території громади, так і утворень більш високого рівня.

Стратегія має обов'язково містити такі компоненти: план дій, що визначає поточні пріоритети; довгострокове бачення території, сфокусоване на майбутніх результатах; розподіл повноважень із впровадження плану дій; діяльність, яка забезпечує досягнення довгострокових результатів; упорядкування моніторингу реалізації плану дій для періодичного перегляду стратегії і звіту перед громадою.

Це потребує дотримання визначених принципів стратегічної діяльності: обов'язкового включення комуни та депутатів, як тих, що займаються виконавчими функціями, так і тих, що їх не виконують; сконцентрованість на оцінці потреб і доступних ресурсів готовність впроваджувати стратегічне планування у партнерстві з іншими органами влади.

Слід зазначити, що впровадження стратегічних підходів планування стимулювало й інтерес до застосування маркетингу в управлінні територіальними громадами. У 70-ті роки деякі британські місцеві влади призначали маркетингових менеджерів. У США розвиток пішов далі, й маркетинг став досить широко розповсюдженим в організаціях суспільного управління.

Маркетинговий підхід поширює можливості місцевих органів управління у визначенні потреб потенційних клієнтів. Чим менше ідентифіковані споживачі, тим складнішим є створення продукту, який задовольнятиме потреби.

Як видно, за останні десятиріччя стратегічні підходи широко затвердилися в суспільному управлінні розвинутих країн і

застосовуються на всіх рівнях - від загальнодержавного до рівня самоврядних територіальних громад. Накопичений досвід свідчить про відчутний позитивний вплив стратегічних підходів на підвищення результативності управлінської діяльності як місцевої так і центральної влади шляхом переносу акцентів у роботі з внутрішніх факторів до зовнішнього оточення.

Розглянемо досвід стратегічного планування та розробки регіональних стратегій у країнах постсоціалістичного простору – Польщі та Естонії. Польський досвід розробки та реалізації стратегії розвитку, який свідчить про правомірність функціонального підходу при визначенні стратегічних цілей соціально-економічного розвитку будь-якої територіальної одиниці. В даному випадку кращим прикладом може слугувати стратегія м. Кракова, в якій всі стратегічні цілі розвитку міста відображають функції метрополії – міста, яке здійснює вплив за певними сферами на оточуючі території. Цей вплив здебільшого має реалізовуватись через поживлення інноваційних процесів і технологічний розвиток, розвиток сфери послуг (соціальних, освітніх та туристичних), посилення інтеграційних зв'язків з іншими територіями країни.

Зарубіжний досвід розробки стратегій планування є корисним для України з огляду на необхідність врахування методичних аспектів їх розробки:

- використання глибокого SWOT-аналізу;
- залучення громадськості до процесу стратегічного планування та визначення стратегічних цілей;
- вибір стратегічних цілей з врахуванням наявних проблем та ресурсів регіону;
- розробки комунікативної стратегії на засадах регіонального партнерства,

- передбачення та налагодження організаційно-економічного механізму моніторингу реалізації регіональних стратегій.

Отже, сучасний світовий досвід засвідчує активну позицію урядів країн щодо проведення регіональної політики та здійснення стратегічного планування розвитку територіальних систем різного рівня.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Нами було досліджено теоретико-методичні засади вивчення стратегічного планування. Без сумніву, стратегічне планування в публічному управлінні повинно здійснюватися комплексно та в системному взаємозв'язку всіх елементів механізму. При цьому його результативність буде залежати від дієвості суб'єкта публічного управління. Ефективність стратегічного планування в публічному управлінні забезпечуватиметься правильним використанням маркетингового підходу, орієнтованого на потреби населення регіонів. Без ефективного використання підходів до стратегічного планування взагалі неможливе нормальне функціонування системи стратегічного планування, адже система спрямована на роз'яснення правил її здійснення.
2. Визначивши роль та значення стратегічного планування в системі публічного управління. Ми прийшли до висновку, що задля ефективного стратегічного планування необхідні ґрунтовні знання про стан справ у відповідній сфері чи галузі, на основі чого розробляються конкретні програми дій та відповідні рішення. Тому в межах планування виділяються такі підфункції: дослідження, вивчення та аналіз інформації, прогнозування та програмування.
3. Виявивши особливості розробки та реалізації стратегічних планів в публічному управлінні. Ми можемо сказати, що використання стратегічного планування надає будь-яким діям щодо формування та визначення державної політики прозорості та зрозумілості для зовнішніх агентів та суспільства, вказує на

черговість (обґрунтованість) рішень скорочуючи тим самим час до їх реалізації чи відхилення.

4. Визначивши шляхи удосконалення стратегічного планування в публічному управлінні, можна стверджувати - щоб стратегічний план став дієвим інструментом змін в розвитку території, він повинен: якісно пройти процедуру його підготовки згідно з етапами та визначеними алгоритмами; бути інтегрованим в діяльність всіх організаційних структур влади, громадських організацій та місцевого бізнесу, чітку систему організації процесу розробки стратегії та налагоджений алгоритм дій, об'єднання зусиль учасників розвитку в територіальній одиниці, всі наявні в громаді види капіталу (ресурси) для формування конкурентних переваг і планування креативних рішень, які можуть принести успіх у регіональному розвитку. Для того, щоб бути ефективним, стратегічне планування повинне орієнтуватися на реальні дії і співвідноситися з тактичним і оперативним плануванням.
5. Дослідивши зарубіжний досвід ми зробили висновок, що зарубіжний досвід розробки стратегій планування є корисним для України з огляду на необхідність врахування методичних аспектів їх розробки:
використання глибокого SWOT-аналізу; розробки комунікативної стратегії на засадах регіонального партнерства, залучення громадськості до процесу стратегічного планування та визначення стратегічних цілей; вибір стратегічних цілей з врахуванням наявних проблем та ресурсів регіону; передбачення та налагодження організаційно-економічного механізму моніторингу реалізації регіональних стратегій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- 1.Кріпак А. П. Партисипативна модель стратегічного розвитку територіальної громади як інструмент забезпечення її спроможності. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 5. С. 127–133. DOI: [10.32702/2306-6814.2019.5.127](https://doi.org/10.32702/2306-6814.2019.5.127)
- 2.Гнатенко А.І. Стратегічне планування у сфері державного управління: концептуальні підходи. Державне управління та місцеве самоврядування: зб. наук. пр. Дніпропетровськ: Видво ДРІ НАДУ. 2013. № 3(18). С. 51-60.
- Управління стратегічним розвитком об'єднаних територіальних громад: інноваційні підходи та інструменти: монографія / С. М. Серьогін, Ю. П. Шаров, Публічне адміністрування: теорія та практика, 2019, вип. 2(22)
- 4.Крапивин В.А. Стратегическое планирование социально-экономического развития региона : монография / В.А. Крапивин, П.П. Мирошкин – Н. Новгород : Пламя, 2012-176с.
- 5.Коритько Т. Ю. Стратегічне планування соціально-економічного розвитку регіону. Стратегія і механізми регулювання промислового розвитку. 2012. № 14. С. 152–160.
- 6.Зуб Д. С. Стратегічне планування: вітчизняна практика та напрями вдосконалення. Формування ринкових відносин в Україні. 2012. Вип. 1. С. 36–40.
- Ткач Є. Стратегічне планування в публічному управлінні / Є. Ткач // Публічне управління та адміністрування в умовах суспільних трансформацій : зб. наук. ст. студ. відп. ред. Н.Л. Новікова. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2019. – 319 с., С. 298-314.

8. Виханский О. С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М.: Фирма «Гардарика», 2012. – 416 с.
9. Винокуров В.А. Организация стратегического управления на предприятии / В.А. Винокуров. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2015. – 270
10. Євтушевський В. А. Стратегія корпоративного управління / В. А. Євтушевський, К. В. Ковальська, Н. В. Бутенко. – К.: Знання, 2015. – 287 с
11. Козаченко Г.В. Основы корпоративного управління / Г.В. Козаченко, А.Е. Воронкова, Е.Н. Коренев. – Луганськ : Вид-во СПУ, 2011. – 480 с. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента /К. Боумэн / Пер. с англ.– М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2003. – 175 с.
13. Кондратьев В.Б. Корпоративное управление и инвестиционный процесс / В. Б. Кондратьев. – М.: Наука, 2013. – 318 с.
14. Кукура С. П. Теория корпоративного управления / С. П. Кукура. – М.: ЗАО „Издательство экономика”, 2014. – 478 с.
15. Масютин С.А. Корпоративное управление: опыт и проблемы: Монография. — М.: ООО „Финстатинформ”, 2013. – 280 с.
16. Немцов В.Д. Стратегічний менеджмент / В.Д. Немцов, Л.Є. Довгань. – К.: Лібра, 2011. – 267 с.
- Пуцентейло П. Р., Завитій О. П. Особливості формування стратегії управління економічним розвитком регіону. Подільський вісник: сільське господарство, техніка, економіка. 2017. № 27. С. 298 – 308.
18. Вакульчик О. М. Корпоративне управління: економіко-аналітичний аспект / О. М. Вакульчик. – Дніпропетровськ : Пороги, 2013. – 257 с.
19. Василенко В.О. Стратегічне управління підприємством: навч. посіб. / В.О. Василенко, Т.І. Ткаченко. – 3-тє вид., виправл. і допов. – К.: Центр навч. л-ри, 2014. – 400 с.

20. Про регулювання містобудівної діяльності: Закон України від 17 лютого 2011р. № 3038-VI // Урядовий кур'єр від 23.03.2011. – № 52.
21. Волощенко Л.М. Актуальні проблеми розвитку посередництва на фінансовому ринку України / Л.М. Волощенко, Л.В. Козина // Економічний простір. – 2015. – № 21. – С. 199–205
22. Волик І.М. Український вибір моделі корпоративного управління [Електронний ресурс] / І.М. Волик // Економічні науки. – 2016. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/NIEK_2016/Economics/17511.doc.htm.
23. Барицька В. Г. Проблеми реформування систему прогнозування та планування соціально-економічного розвитку держави / В. Г. Барицька // Фінансовий простір. – 2011. – №2 (2) – С. 80–82.
24. Білик Р. Р. Задачи усовершенствования институционально-правового обеспечения региональной политики в Украине. / Р. Р. Білик // Вісник Вінницького політехнічного інституту. – 2014. – № 4.
25. Сітнікова Н. П. . Довгостроковий сегмент стратегічного планування національного розвитку / Н. П. Сітнікова // Економіка та держава. – 2010. – № 10. – С. 8–11.
26. Гудзь О.Є. Формування портфелю стратегій в корпоративному управлінні / О.Є. Гудзь // Інтеграційна система освіти, науки і виробництва в сучасному інформаційному просторі: матеріали міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф. 29– 30 квітня 2014 р. – Тернопіль: Крок, 2014. – С. 165 – 167.
- Davis S. The struggle for the improvement of global corporate governance / M. Davis Stephen // Economic reforms today. - 2015. - № 25. - P. 6-11.
28. Берданова О. Стратегічне планування місцевого розвитку : практ. посіб. / О. Берданова, В. Вакуленко ; Швейцар.-укр. проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO». – К. : ТОВ «Софія-А», 2012. – 88 с.
29. Горбулін В. П. Стратегічне планування: вирішення проблем

національної безпеки : монографія / В. П. Горбулін, А. Б. Качинський.
– К. : НІСД, 2010. – 288 с.

30.Євмешкіна О. Л. Формування системи показників державного стратегічного планування / О. Л. Євмешкіна // Право та державне управління. – 2017. – № 1. – С. 121-126.

31.Космідайло І. В. Управління суб'єктами господарювання державного сектору : монографія / І. В. Космідайло, О. Ю. Рудченко. – Умань : Видавець «Сочінський», 2012. – 198 с

32.Карпенко А. Стратегічне планування як інструмент інноваційного розвитку регіону / А. Карпенко // Еко номіка. Фінанси. Право. — 2015. —№5.—С.3—7.

33.Медвідь В. Система стратегічного планування розвитку регіонів як умова дієвого економічного регулювання регіонального розвитку / В. Медвідь // Економіка регіону. — 2014. — № 2. — С. 51—55.

34.Мельник А. Стратегічне планування в системі інституційного забезпечення соціально-економічного розвитку України / А. Мельник // Вісник економічної науки України. — 2016. — № 1 (13). — С. 74—83.

35.Дацій О.І. Інновації — основна діюча сила науково-технічного прогресу для збереження природного середовища / О.І. Дацій // Економіка та держава. – 2017. - № 5. – С. 4-9.

36.Карпенко А. Стратегічне планування як інструмент інноваційного розвитку регіону / А. Карпенко // Економіка. Фінанси. Право. - 2016. - №5. - С. 3-7.

37.Кукса І. Стратегічне планування соціально-економічного розвитку регіону / І. Кукса // Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. - Луганськ. - 2016. - №17 (171). - С. 218-224.

38.Білорус О., Мацейко Ю. Конкурентоспроможність у сучасному глобальному світі // Економічний часопис-XXI. – 2011. - № 9. – с.7.

- 39.Евмешкина Е. Л. Государство как субъект стратегического планирования / Е. Л. Евмешкина // Власть и общество: история, теория, практика. науч. журн. Ассоциации открытой дипломатии. – 2015. – № 3. – С. 99-110.
- 40.Єлісеєва О. К. Моделювання зовнішньоекономічної діяльності металургійної галузі України / О. К. Єлісеєва // Економічний форум. – 2012. – № 1. – с. 45.
- 41.Кашуба Я. М. Вибір методів та підходів стратегічного управління розвитком підприємництва / Я. М. Кашуба // Економіка і держава. – 2011. – №1. – с. 18.
- 42.Ліпець Ю.А. Впровадження стратегічного менеджменту на підприємствах України як прогресивного напрямку їх розвитку // Проблеми науки. - №6. - с.55.
- 43.Галазюк Н.М. Стратегічне планування зовнішньоекономічної діяльності як основа управління підприємством на сучасному етапі розвитку / Н.М. Галазюк // Економічні науки. Сер.: Облік і фінанси. – 2013. – № 10. – С. 56-62.
- 44.Каплан Р.С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон. – М. : Олимп-Бизнес, 2010. – 320 с.
- 45 Gray C., Hanson RJ Corporate Relations in Central and Eastern Europe. Lessons from the market economy of developed countries / Ch.V. Gray, R.J. Hanson. М. : INFRA-M. - 2013. -- 241 s
- 46.Розенберг Д.М. Стратегический управление корпоративной культурой организации / Пер. с англ. под ред. В.А. Микрюкова. – М.: Аудит: ЮНИТИ, 2010. – 236 с.
- 47.Варцаба В. І. Управління регіональним розвитком: теорія і практика гармонізації цілей та інтересів влади, науки, бізнесу : монографія. ІваноФранківськ : ІФНТУНГ, 2015. 486 с.

48.Заблудська І. В., Кудріна О. Ю. Стратегія розвитку Луганської області : монографія. Луганськ : Ноулідж, 2014. 308 с.

49.Сментина Н. В. Стратегічне планування соціально-економічного розвитку на мезорівні: теорія, методологія, практика. Одеса : Атлант, 2015. 365 с.

50.Шевченко О. В. Пріоритети розвитку регіонів як інструмент стратегічного управління регіональною економікою. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. 2014. Вип. 3 (107). С. 12–21

Київський національний торговельно-економічний університет Кафедра
публічного управління та адміністрування

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

Студента_2 курсу, 4м групи,
спеціальності 281 «Публічне
управління та адміністрування»
спеціалізації «Публічне
управління та адміністрування»

(підпис студента)

Ткача
Євгена
Ігоровича

Науковий керівник
к.е.н.,
доцент

(підпис керівника)

Сонько
Юлія
Анатоліївна

Гарант освітньої програми
д-р. екон. наук, доцент

(підпис гаранта)

Ладонько
Людмила
Степанівна

Київ 2020

Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, переліку умовних позначень (у разі наявності), трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (50 найменувань). Основний зміст роботи викладено на 56 сторінках комп'ютерного тексту. Робота містить 5 рисунків, 4 таблиць.

Метою роботи є розроблення та обґрунтування теоретичних підходів до стратегічного планування у сфері публічного управління на основі аналізу визначень цього терміна видатними зарубіжними та вітчизняними вченими.

Поставлена мета зумовила необхідність вирішення таких дослідницьких завдань:

- дослідити теоретико-методичні засади вивчення стратегічного планування;
- визначити роль та значення стратегічного планування в системі публічного управління;
- виявити особливості розробки та реалізації стратегічних планів в публічному управлінні;
- визначити шляхи удосконалення стратегічного планування в публічному управлінні;
- дослідити зарубіжний досвід стратегічного планування в публічному управлінні.

Об'єктом дослідження є процес удосконалення системи стратегічного планування в Україні.

Предметом дослідження виступає система стратегічного планування в публічному управлінні.

Для вирішення визначених завдань, у процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи, зокрема: абстрактно-логічний для обґрунтування методології дослідження стратегічного планування, публічного управління та реалізації стратегічних планів.

У першому розділі розкриваються сутнісні характеристики та теоретико-методичні засади вивчення стратегічного планування.

У другому розділі здійснюється оцінювання роль та значення стратегічного планування в системі публічного управління та викладено особливості розробки та реалізації стратегічних планів в публічному управлінні.

У третьому розділі викладено пропозиції щодо удосконалення системи стратегічного планування в Україні.

Одержані результати можуть бути використані при удосконаленні стратегічного планування в публічному управлінні Міністерством економіки.

Анотація

У випускній кваліфікаційній роботі висвітлено основні методи вивчення стратегічного планування, досліджено особливості розробки стратегічних планів в публічному управлінні, проаналізовано роль та значення стратегічного планування в публічному управлінні, досліджено особливості розробки та реалізації стратегічних планів в публічному управлінні, викладено пропозиції щодо удосконалення стратегічних планів в публічному управлінні, проаналізовано зарубіжний досвід стратегічного планування в публічному управлінні.

Ключові слова: стратегічне планування; публічне управління; реалізація стратегічних планів, аналіз стратегічного планування.

Annotation

The final qualification work covers the main methods of studying strategic planning, explores the features of developing strategic plans in public administration, analyzes the role and importance of strategic planning in public administration, explores the features of development and implementation of strategic plans in public management, proposals for improving strategic plans in public management. , the foreign experience of strategic planning in public administration is analyzed.

Keywords: strategic planning; public administration; implementation of strategic plans.

РЕЦЕНЗІЯ
на випускну кваліфікаційну роботу
на тему «Стратегічне планування в публічному управлінні»,
студента ОС «Магістр»
спеціальності «Публічне управління та адміністрування»
Київського національного торговельно-економічного університету
Ткача Євгена Ігоровича

В сучасному контексті євроінтеграційних процесів, які активно відбуваються в Україні, особливо актуальним стає питання розробки стратегічних планів. Ефективність стратегічного планування в публічному управлінні забезпечується правильним використанням маркетингового підходу, орієнтованого на потреби населення регіонів. Без ефективного використання підходів до стратегічного планування взагалі неможливе нормальне функціонування системи стратегічного планування, адже система спрямована на роз'язання правил її здійснення.

В роботі автор, виявивши особливості розробки та реалізації стратегічних планів в публічному управлінні, вірно наголошує на тому, що використання стратегічного планування надає будь-яким діям щодо формування та визначення державної політики прозорості та зрозумілості для зовнішніх агентів та суспільства, вказує на черговість (обґрунтованість) рішень скорочуючи тим самим час до їх реалізації чи відхилення.

Ефективне державне регулювання соціально-економічними процесами вбачається неможливим без стратегічного планування, реалізація якого покладена на органи державної влади та управління відповідного рівня, що відіграють роль потужної організації у країні, відпрацьовуючи та реалізуючи стратегію розвитку суспільства.

В дослідженні, автором розроблено практичні рекомендації щодо удосконалення підходів до стратегічного планування, в контексті діяльності Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства. Серед них: - використання глибокого SWOT-аналізу; розробка комунікативної стратегії на засадах регіонального партнерства, залучення громадськості до процесу стратегічного планування та визначення стратегічних цілей; вибір стратегічних цілей з врахуванням наявних проблем та ресурсів регіону; передбачення та налагодження організаційно-економічного механізму моніторингу реалізації регіональних стратегій та ін.

Випускна кваліфікаційна робота містить актуальні практичні напрацювання, які можуть бути використані в сфері стратегічного планування. Робота відповідає основним вимогам та може бути допущеною до захисту.

**Генеральний директор
Директорату якості життя
Міністерства охорони здоров'я України**



Андрій ГАВРИЛЮК

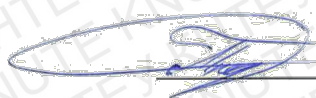
Завідувачу кафедри публічного
управління та адміністрування
Новіковій Н.Л.

Заява

Я, Ткач Євген Ігорович, 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.

«2» травня 2020 року



(підпис)

Згода

Я, Ткач Євген Ігорович, 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.

«2» згрудня 2020 року



Підпис

(Ткач Є. І.)

Прізвище, ініціали

