

УДК 351

DOI <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2024.1.8>

Лебеденко Олеся Василівна,

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування

Дніпровського державного аграрно-економічного університету

ORCID ID: 0000-0003-3421-2004

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ В ПУБЛІЧНИХ УСТАНОВАХ ТА ОРГАНІЗАЦІЯХ

STRATEGIC PLANNING IN PUBLIC INSTITUTIONS AND ORGANIZATIONS

У статті досліджено сутність стратегічного планування. Запропоноване власне тлумачення поняття «стратегічне планування» як процесу, який визначає напрямок та загальну стратегію розвитку організації з урахуванням її мети, місії та цілей на довгострокову перспективу. Розглянуто ключові етапи стратегічного планування: аналіз зовнішнього середовища; визначення місії та цілей; аналіз внутрішнього потенціалу; вибір стратегій. Встановлено, що особливості стратегічного планування в публічних установах та організаціях пов'язані з особливостями стратегічного планування в системі публічного управління та адміністрування, які стосуються наступних аспектів: громадський інтерес; довгостроковість; врахування внутрішнього та зовнішнього середовища; участь громадськості; контроль та оцінка; гнучкість і адаптація. Зауважено, що врахування згаданих особливостей допомагає забезпечити ефективне стратегічне планування в системі публічного управління та адміністрування. Наведено переваги стратегічного планування: фокус на результати; керована зміна; координація та співпраця. Виявлено проблеми стратегічного планування в публічних установах та організаціях в сучасних умовах України: несприятливе економічне середовище; нестабільність та непередбачуваність; зсув пріоритетів; втрата ресурсів; бюрократичність та недостатня координація; відсутність моніторингу та оцінки; вплив корупції. Запропоновано напрями вдосконалення стратегічного планування в публічних установах та організаціях: залучення зацікавлених сторін; моніторинг та оцінка; забезпечення комунікації та включення до процесу планування персоналу; залучення професіоналів. Відзначено, що вагомий вплив на розвиток стратегічного планування в публічних установах та організаціях може виявити держава шляхом використання наступних важелів: розробка методологій та стандартів; навчання та розвиток кадрів; фінансова підтримка; стимулювання інновацій.

Ключові слова: стратегічне планування, публічні установи та організації, стратегія, публічне управління та адміністрування.

The article examines the essence of strategic planning. The proposed own interpretation of the concept of "strategic planning" as a process that determines the direction and general strategy of the organization's development, taking into account its purpose, mission and long-term goals. The key stages of strategic planning are considered: analysis of the external environment; defining the mission and goals; analysis of internal potential; choice of strategies. It was established that the features of strategic planning in public institutions and organizations are related to the features of strategic planning in the system of public management and administration, which relate to the following aspects: public interest; long term; taking into account the internal and external environment; public participation; control and evaluation; flexibility and adaptation. It is noted that taking into account the mentioned features helps ensure effective strategic planning in the system of public management and administration. Advantages of strategic planning are given: focus on results; managed change; coordination and cooperation. The problems of strategic planning in public institutions and organizations in the modern conditions of Ukraine were identified: unfavorable economic environment; instability and unpredictability; shift of priorities; loss of resources; bureaucracy and lack of coordination; lack of monitoring and evaluation; influence of corruption. Directions for improving strategic planning in public institutions and organizations are proposed: involvement of interested parties; monitoring and evaluation; ensuring communication and inclusion in the personnel planning process; involvement of professionals. It was noted that the state can have a significant impact on the development of strategic planning in public institutions and organizations by using the following levers: development of methodologies and standards; personnel training and development; financial support; stimulating innovation.

Key words: strategic planning, public institutions and organizations, strategy, public management and administration.

Стратегічне планування є важливим інструментом для ефективного управління будь-яким суб'єктом, включаючи публічні установи та організації. В сучасних умовах, коли публічне управління та адміністрування стикається зі складними викликами та змінами, стратегічне планування набуває особливої важливості.

Метою даного дослідження є з'ясування сутності стратегічного планування, його ключових складових та особливостей здійснення в публічних установах та організаціях; аналіз викликів та проблем, які існують в цій сфері та напрямків вдосконалення стратегічного планування в публічних установах та організаціях.

Існує чимало визначень стратегічного планування. Так, Дж. М. Брайсон вважає, що стратегічне планування – це набір концепцій, процедур та засобів, призначених допомогти лідерам і менеджерам упоратися із завданнями [1]. Свистович М.Б. трактує стратегічне планування як формалізований процес постановки стратегічних цілей і розробки багатоваріантного стратегічного плану їх досягнення на основі обраної стратегії [2]. Ще за одним тлумаченням, стратегічне планування являє собою адаптивний процес, за допомогою якого здійснюється регулярна розробка та корекція системи формалізованих планів, перегляд змісту заходів щодо їх виконання на основі безперервного контролю та оцінювання змін, що відбуваються зовні і всередині підприємства [3].

Визначення стратегічного планування залежить від контексту, в якому воно досліджується.

Так, в галузі управління стратегічне планування можна трактувати як процес формулювання та визначення стратегії, місії та цілей організації на довгострокову перспективу, а також розробку дієвих планів для досягнення цих цілей.

В галузі бізнесу стратегічне планування можна розглядати як процес визначення довгострокової спрямованості та цілей компанії, розробку стратегічних ініціатив та результативних планів, спрямованих на досягнення конкурентної переваги та забезпечення стійкого розвитку. Це включає аналіз ринку, конкурентів, оцінку внутрішніх ресурсів та здібностей, формулювання стратегічних цілей та розробку планів дій.

В галузі проєктного управління стратегічне планування являє собою процес визначення довгострокових цілей та обґрунтування стратегічного курсу дій для досягнення успіху в проєкті. Це включає аналіз ризиків, оцінку ресурсів, формулювання стратегічного плану, визначення критеріїв успіху та розробку механізмів контролю за виконанням стратегії.

Ці визначення показують, що стратегічне планування є систематичним процесом, який орієнтований на досягнення довгострокових цілей та формулювання ефективних стратегій та планів дій для їх реалізації.

Вважаємо, що стратегічне планування – це процес, який визначає напрямок та загальну стратегію розвитку організації з урахуванням її мети, місії та цілей на довгострокову перспективу. Воно включає аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, формулювання стратегічних цілей, вибір стратегій та розробку планів дій для досягнення цих цілей.

Стратегічне планування допомагає організації зосередитися на довгостроковому успіху, забезпечити конкурентоспроможність та стійкість у змінних умовах. Це важливий управлінський інструмент, який дозволяє виробити чітку візію майбутнього та розробити стратегічні кроки для досягнення поставлених цілей.

Стратегічне планування в публічних установах та організаціях можна визначити як процес розробки довгострокової стратегії та планів дій для реалізації поставлених цілей. Воно є важливим інструментом управління, який допомагає публічним установам і організаціям зосередитись на своїх пріоритетах, визначити шляхи досягнення успіху і забезпечити ефективне використання ресурсів.

Ключовими етапами стратегічного планування є:

- аналіз зовнішнього середовища. Перший крок у стратегічному плануванні – аналіз зовнішнього середовища. Це включає оцінку політичного, економічного, соціального, технологічного та правового контексту, в якому діє суб'єкт публічного управління. Аналіз зовнішнього середовища допомагає зрозуміти можливості та загрози, з якими стикаються публічні установи та організації, і врахувати їх у стратегічному плануванні.

- визначення місії та цілей. Місія є важливою складовою стратегічного планування. Вона відображає сутність та цінності публічної установи та організації і слугує основою для формулювання стратегічних цілей. Цілі повинні бути конкретними, вимірюваними, досяжними та визначеними в часі.

- аналіз внутрішнього потенціалу. Оцінка внутрішнього потенціалу включає аналіз ресурсів, здібностей, переваг та слабкостей публічної установи та організації. Цей аналіз допомагає визначити, які ресурси є доступними для досягнення стратегічних цілей, а також ідентифікувати сфери, де необхідне подальше покращення.

- вибір стратегій. На основі аналізу зовнішнього середовища, місії, цілей та внутрішнього

потенціалу формулюються стратегії, спрямовані на досягнення поставлених цілей. Стратегії можуть включати розвиток нових програм, підвищення ефективності, партнерство зі стейкхолдерами тощо [4].

Особливості стратегічного планування в публічних установах та організаціях, пов'язані з особливостями стратегічного планування в системі публічного управління та адміністрування. Як зазначають Білик О.В. та Поліщук С.П., стратегічне планування використовується:

- для формування та ранжування пріоритетних довгострокових цілей публічного управління, пов'язаних з вимогами соціально-економічного розвитку;

- для аналізу та оцінки можливостей і способів досягнення пріоритетних цілей виходячи з умов середовища функціонування системи публічного управління;

- для обґрунтування та реалізації управлінських рішень, які забезпечують раціональне використання ресурсів та пристосування до мінливих умов суспільного середовища [5].

Таким чином, особливості стратегічного планування в публічній сфері стосуються наступних аспектів:

1. Громадський інтерес. Основна мета публічного управління та адміністрування полягає в задоволенні потреб та забезпеченні добробуту громадян. У стратегічному плануванні слід враховувати цей громадський інтерес і спрямовувати зусилля на досягнення соціальних, економічних та політичних цілей, сприяючи розвитку суспільства.

2. Довгостроковість. Стратегічне планування в системі публічного управління та адміністрування орієнтоване на довготривалу перспективу. Враховуючи складність і тривалість публічних проблем, стратегічні плани, зазвичай, визначають на період від 5 до 10 років. Це дозволяє органам управління спланувати дії та впроваджувати політику з метою досягнення довгострокових цілей.

3. Врахування внутрішнього та зовнішнього середовища. При стратегічному плануванні враховуються як внутрішні чинники (наприклад ресурси, потенціал, кадрові можливості), так і зовнішні чинники (економічні, соціальні, політичні та технологічні тренди). Аналізуючи ці чинники, органи управління можуть зрозуміти поточний стан справ і визначити стратегічні напрямки дій.

4. Участь громадськості. Стратегічне планування в системі публічного управління та адміністрування відкрите для участі громадськості. Залучення громадських організацій, експертів та громадян допомагає враховувати різноманітні

погляди, потреби та інтереси громадськості. Це сприяє формуванню більш збалансованих та ефективних стратегій управління.

5. Гнучкість і адаптація. Суспільне середовище постійно змінюється, тому стратегічне планування в системі публічного управління та адміністрування повинне бути гнучким та готовим до адаптації. Органи управління повинні бути відкритими до внесення змін у стратегії відповідно до нових викликів і умов.

Врахування цих особливостей допомагає забезпечити ефективне стратегічне планування в системі публічного управління та адміністрування, спрямоване на досягнення кращих результатів для громадськості. Важливі переваги стратегічного планування включають: фокус на досягнення конкретних результатів; кероване управління змінами; координацію та співпрацю між різними публічними установами та організаціями.

Однак, в сучасних умовах України стратегічне планування в публічних установах та організаціях зіштовхується з рядом проблем та викликів, які можуть ускладнити ефективність та успішність його реалізації. Насамперед серйозний негативний вплив на стратегічне планування в публічних установах та організаціях справляє воєнний конфлікт, який обумовлює наступні негативні чинники:

- несприятливе економічне середовище. Війна призводить до зниження економічної активності, зменшення обсягів виробництва та торгівлі. Це спричиняє скорочення бюджетних ресурсів та обмежень у фінансуванні стратегічних ініціатив.

- нестабільність та непередбачуваність. Воєнні дії створюють непередбачуваність та нестабільність у суспільстві та політичному середовищі. Це ускладнює процес прийняття стратегічних рішень та реалізацію планів.

- зсув пріоритетів. Воєнний конфлікт змінює пріоритети держави або публічних установ та організацій. Замість розвитку та реформ, основний фокус може бути спрямований на безпеку, оборону та врегулювання конфлікту. Це може призвести до зміни стратегічних цілей та напрямків.

- втрата ресурсів. Війна спричиняє втрату людських, матеріальних та фінансових ресурсів. Це впливає на здатність установ та організацій планувати та реалізовувати стратегічні проекти [6].

Також проблеми в стратегічному плануванні публічних установ та організацій пов'язані з наступними чинниками:

- бюрократичність та недостатня координація. Система публічного управління та адміністрування може бути бюрократичною, що ускладнює впровадження стратегічних рішень. Брак коорди-

нації між різними органами та департаментами призводить до розбіжностей та конфліктів у плануванні.

– дефіцит моніторингу та оцінки. Недосконалість системи моніторингу та оцінки реалізації стратегій може призвести до втрати заданого курсу та контролю. Відсутність чітких механізмів оцінки результатів ускладнює визначення ефективності та потреби в коригуванні стратегій.

– вплив корупції. Корупція є серйозною проблемою в Україні і негативно впливає на стратегічне планування в публічних установах та організаціях. Недобросовісні дії та корупційні схеми можуть призвести до невідповідності поточної ситуації стратегічним цілям та порушення принципів ефективного планування.

Ці проблеми вимагають уваги та вдосконалення стратегічного планування в публічних установах та організаціях. Це може включати політичні реформи, забезпечення належного фінансування, поліпшення системи управління та координації, розвиток ефективного механізму моніторингу та оцінки, а також боротьбу з корупцією. Насамперед, для подолання згаданих проблем важливо встановити стабільність та безпеку, відновити економічну активність, забезпечити фінансування та ресурси для стратегічних проєктів, а також сприяти довірі та співпраці між всіма сторонами.

Напрямами вдосконалення стратегічного планування в публічних установах та організаціях можуть бути наступні:

– залучення зацікавлених сторін. Публічні установи та організації повинні активно залучати різні зацікавлені сторони до процесу стратегічного планування. Це можуть бути представники громадськості, громадські організації, експерти з певних сфер, інші внутрішні та зовнішні зацікавлені сторони.

– аналіз зовнішнього середовища. Важливо ретельно аналізувати зовнішнє середовище, у якому діють публічні установи та організації. Це включає політичні, економічні, соціальні та технологічні аспекти. Розуміння тенденцій, викликів та можливостей допоможе визначити стратегічні пріоритети та напрями розвитку.

– визначення місії, бачення та цілей. Ясно сформульована місія та бачення публічної установи та організації є основою стратегічного планування. Важливо також визначити конкретні, досяжні та вимірювані цілі, які допоможуть спрямувати діяльність та забезпечити успіх стратегії.

– розробка дієвих стратегій. Стратегії повинні бути добре опрацьованими та спрямованими на

досягнення цілей. Вони повинні включати конкретні дії, терміни та відповідальних осіб. Крім того, слід враховувати резервні варіанти та можливі ризики, щоб забезпечити гнучкість та адаптивність стратегії до змін у середовищі.

– моніторинг та оцінка. Важливо встановити систему моніторингу та оцінки, щоб відстежувати виконання стратегії та оцінювати її ефективність. Регулярний аналіз результатів та зворотній зв'язок допоможуть виявляти потребу в корекції стратегії та вносити відповідні зміни.

– забезпечення комунікації та включення до процесу управління персоналу. Ефективна комунікація є ключовою умовою для успішного впровадження стратегії. Публічні установи та організації повинні забезпечувати розуміння та підтримку стратегії серед свого персоналу. Включення співробітників до процесу планування та розробки стратегії може стимулювати їхню відданість та сприяти успіху стратегічного планування.

– залучення професіоналів. Залучення досвідчених професіоналів у сфері планування дозволяє значно покращити якість стратегічного планування в публічних установах та організаціях. Це можуть бути консультанти зі стратегічного планування або внутрішні експерти, які мають необхідні навички та знання [7].

Ці напрями вдосконалення стратегічного планування можуть сприяти кращій адаптації до змін в зовнішньому середовищі, ефективному досягненню цілей та підвищенню результативності діяльності публічних установ та організацій.

Вагомий вплив на розвиток стратегічного планування в публічних установах та організаціях може виявити і держава. Державна підтримка розвитку стратегічного планування в публічних установах та організаціях може мати різні напрями і здійснюватися через різноманітні інструменти та програми. Основними напрямками державної підтримки можуть бути:

– сприяння розробці інструментів, методологій та стандартів для ефективного стратегічного планування в публічних установах та організаціях. Це включає рекомендації, нормативні акти, посібники, керівництва, які надають чіткі принципи та вказівки щодо процесу стратегічного планування.

– забезпечення навчальних програм, тренінгів та семінарів з питань стратегічного планування для працівників публічної сфери. Такі заходи допоможуть забезпечити належний рівень знань та навичок серед кадрів, які займаються стратегічним плануванням.

– надання фінансової підтримки для розробки та впровадження стратегічних планів в публічних

установах. Це передбачає виділення коштів на проведення досліджень, залучення консультантів, впровадження нових ініціатив та проектів.

– моніторинг та оцінка процесу стратегічного планування в публічних установах та організаціях, що допомагає виявляти проблеми, визначати успіхи та вносити необхідні зміни в стратегічні плани з метою досягнення кращих результатів.

– стимулювання публічних установ та організацій до впровадження інноваційних підходів в стратегічному плануванні. Зокрема, це передбачає надання пільг, конкурси на кращі стратегічні плани, підтримку проектів з використання нових технологій та інших інноваційних рішень.

Конкретні напрямки державної підтримки можуть варіюватися в залежності від політичної, економічної та соціальної ситуації в країні.

Таким чином, стратегічне планування має важливе значення в системі публічного управління та адміністрування. Воно допомагає публічним установам та організаціям бути орієнтованими на результати, ефективно використовувати ресурси та адаптуватися до змін у навколишньому середовищі, що сприяє досягненню стратегічних цілей та підвищенню ефективності діяльності. Важливість стратегічного планування обумовлює необхідність його вдосконалення та розвитку. Вагому роль в цих процесах може відіграти держава за допомогою комплексу заходів.

REFERENCES:

1. Brajson, Dzhon M. (2004). *Stratehichne planuvannia dlia derzhavnykh ta neprybutkovykh orhanizatsii* [Strategic planning for government and non-profit organizations]. Lviv: Litopys [in Ukrainian].
2. Svystovych, M.B. (2013). *Sutnist ta osnovni poniattia stratehichnoho planuvannia* [The essence and basic concepts of strategic planning]. *Derzhavne upravlinnia: teoriia ta praktyka*, 2, 37-43 [in Ukrainian].
3. Shelehda, B.H., Kasianova, N.V. & Bersutskiy, A.IA. (2006). *Stratehichne upravlinnia potentsialom pidpriemstva* [Strategic management of the company's potential]. Donetsk: DonUEP [in Ukrainian].
4. Shcherbak, N.V. (2020). *Stratehichne planuvannia v systemi derzhavnoho upravlinnia* [Strategic planning in the state administration system]. *Teoriia ta istoriia derzhavnoho upravlinnia*, 3 (46), 52-60 [in Ukrainian].
5. Bilyk, O.V. & Polishchuk, S.P. (2020). *Stratehichne planuvannia v systemi publichnoho upravlinnia* [Strategic planning in the public administration system]. *Stratehichni priority rozvytku ekonomiky, finansiv, obliku, pidpriemnytstva ta torhivli, publichnoho upravlinnia v Ukraini ta sviti*, materialy mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii [Strategic priorities for the development of the economy, finance, accounting, entrepreneurship and trade, public administration in Ukraine and the world, materials of the international scientific and practical conference]. Bila Tserkva [in Ukrainian].
6. Movchan, U.V. (2022). *Problemy stratehichnoho planuvannia v Ukraini v konteksti povnomasshtabnoi viiny* [Problems of strategic planning in Ukraine in the context of a full-scale war]. *Visnyk NTUU «KPI». Politolohiia. Sotsiologhiia. Pravo*. 2 (54), 23-26 [in Ukrainian].
7. Vasilieva, L.M. (2022). *Teoretychni aspekty stratehichnoho planuvannia v orhanakh derzhavnoi vlady* [Theoretical aspects of strategic planning in state authorities]. *Publichne upravlinnia ta mytne admininstruvannia*. 3 (34), 27-30 [in Ukrainian].