

**КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ У СФЕРІ ЦИВІЛЬНОГО ЗАХИСТУ  
НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ ЦИВІЛЬНОГО ЗАХИСТУ УКРАЇНИ**

*В.О. Шведун, Т.О. Луценко*

# **СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ**

*КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ*

**ХАРКІВ – 2016**

Друкується за рішенням  
Вченої ради факультету цивільного  
захисту НУЦЗ України  
Протокол від 29.08.2016 р. № 12.

**Рецензенти:** д.держ.упр., доцент, завідувач кафедри менеджменту та бізнесу Харківського навчально-наукового інституту ДВНЗ «Університет банківської справи», В.Г. Ковальчук;  
к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки підприємств і міського господарства ЦПО та ЗН Харківського національного університету міського господарства ім. О.М. Бекетова, А.В. Ковалевська.

Організаційно-правові основи державного управління: конспект лекцій. / Укладачі В.О. Шведун, Т.О. Луценко. – Х. : НУЦЗУ, 2016. – 40 с.

Курс лекцій є складовою частиною методичного забезпечення при вивченні навчальної дисципліни «Стратегічне планування» магістерської підготовки за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування».

Розглядаються основні етапи стратегічного планування, методи аналізу середовища у розрізі його поєднання з плануванням та прогнозуванням і організацією в державному управлінні, типи стратегій розвитку та порядок їх вибору, методика розробки стратегічних планів.

Курс лекцій орієнтовано на здобувачів вищої освіти за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування». Він також буде корисним для державних службовців, посадових осіб органів місцевого самоврядування, а також курсантів, студентів, ад'юнктів, аспірантів та викладачів вищих навчальних закладів.

## ВСТУП

Метою викладання навчальної дисципліни «Стратегічне планування» є формування сучасного наукового світогляду через оволодіння знаннями і навичками щодо розробки стратегій розвитку об'єкта управління в умовах глобалізації економіки та прийняття управлінських рішень у різних сферах суспільного життя.

Основними завданнями вивчення дисципліни «Стратегічне планування» є набуття таких вмінь і знань:

– сприяти розвитку критичного мислення у слухачів щодо оцінки існуючих стратегій і програм та використання стратегічного планування суб'єктами управління різного рівня, які спрямовують свою діяльність на забезпечення зростання та розвитку об'єктів управління;

– сформуванню розуміння підходів до прогнозування майбутнього стану об'єктів управління, алгоритму розробки стратегічного плану, визначення стратегічних проблем та цілей розвитку;

– виробити вміння використовувати теоретичні положення щодо стратегічного планування в практичній діяльності органів державної влади різних рівнів та органів місцевого самоврядування;

– сформуванню у слухачів практичні навички викладу місії суб'єкту управління, здійснення SWOT-аналізу положення об'єкту управління, виявлення на його основі стратегічних пріоритетів розвитку, формулювання цілей та завдань, вирішення яких сприятиме їх досягненню.

## **ТЕМА 1. ТЕХНОЛОГІЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ**

### **1.1. Сутність стратегічного планування як однієї з функцій стратегічного управління**

Стратегічне планування - постійний, адаптивний і творчий процес, що враховує безліч різних змін, що відбуваються у зовнішньому і внутрішньому середовищі організації.

Стратегічне планування є однією з основних функцій стратегічного управління. Воно представляє собою процес прийняття управлінських рішень відносно стратегічного передбачення (формування стратегій), розподілу ресурсів, адаптації компанії до зовнішнього середовища, внутрішньої організації.

Стратегічне планування забезпечує основу для всіх управлінських рішень, функцій організації, мотивації і контролю, орієнтовані на розробку стратегічних планів. Процес стратегічного планування забезпечує основу для управління членами організації.

Стратегічне планування - це процес визначення головних цілей організації, ресурсів, необхідних для їх досягнення, та політики, направленої на придбання та використання цих ресурсів.

Стратегічне планування має на меті довгострокове забезпечення результативності підприємства і освоєння його нових можливостей. Для цього необхідно, перш за все, найбільш повно враховувати зміни в навколишньому середовищі, які являють собою потенційні загрози і майбутні можливості для підприємства. Потрібно передбачити непередбачувані сили, критичні тенденції з боку оточення та обмежити їх можливий вплив на підприємство.

### **1.2. Етапи розвитку стратегічного планування**

Стратегічне планування в своєму розвитку пройшло три етапи:

- довгострокове екстраполятивне планування;
- стратегічне планування;
- стратегічне управління, як найбільш сучасна модифікація загальнокорпоративного планування.

Головний недолік довгострокового екстраполятивного планування полягав у тому, що об'єкт планування розглядався як "закрита система", яка майже не взаємодіє з зовнішнім середовищем. Цілі та завдання об'єкту планування залишались стабільними на протязі довгого періоду часу. Тому здійснювалися такі заходи, як: "планування від досягнутого", контрольні цифри, стандартизація завдань, адміністративні методи.

Однак, починаючи з 70-х років, почався докорінний злом традиційних концепцій управління, що було викликано різкими змінами зовнішнього

середовища: загостренням конкуренції, високими темпами технологічних і структурних зрушень, насиченням ринків товарами, зростанням ролі держави і т.д. Зовнішнє середовище набуло високого динамізму, нестабільності, невизначеності і виявило непридатність довгострокового екстраполятивного планування. Необхідно було змінити початковий принцип при опрацюванні загальнокорпоративних планів - йти не від минулого до майбутнього, а від майбутнього до теперішнього. Дуже часто події, які здавалися керівництву випадковими, малоймовірними, мали вирішальний характер.

Спочатку це знайшло відображення в тому, що довгострокове екстраполятивне планування було замінено стратегічним плануванням. В його рамках головні передумови успішної діяльності знаходяться не всередині, а назовні, успіх об'єкту планування пов'язується з тим, наскільки він вдало пристосовується до свого навколишнього середовища: економічного, науково-технічного, соціально-політичного, міжнародного і т.д.

Однак діяльність планово-штабних підрозділів об'єктів планування, працюючих в цьому напрямку, не завжди призводила до підвищення загальної ефективності і, з цієї точки зору, вони себе не окупували, потребуючи значних витрат на утримання. Це стало поштовхом до пошуку нового підходу в плануванні, який би в більшій мірі забезпечував довгострокову успішну діяльність фірми. Такий підхід було знайдено, пов'язувався він із стратегічним управлінням і вже на початку 80-х років його використовували 45% корпорацій із 500 найбільших.

### **1.3. Алгоритм процесу стратегічного планування**

Стратегічне планування передбачає наявність таких етапів:

- стратегічний аналіз;
- вибір конкурентних позицій для стратегічної господарської одиниці;
- оцінка можливостей стратегічних позицій;
- вибір синергетичного бізнес-портфелю;
- техніко-економічне планування;
- фінансовий план підприємства;
- основні показники стратегічного плану;
- контроль та коригування плану.

Перший етап процесу стратегічного планування являє собою стратегічний аналіз, який передбачає вибір можливих варіантів стратегії в залежності від зовнішнього і внутрішнього середовища, тобто враховує найважливіші фактори, що впливають на економіку організації.

Стратегічний аналіз включає в себе два види діагностичних процедур:

- діагностику зовнішнього середовища організації, призначену для виявлення стратегічно важливих тенденцій розвитку в області економіки, техніки, правового регулювання, політики, екології, здійснюють вплив на розвиток організації в найближчій перспективі. Зовнішнє середовище

організації прийнято розглядати як сукупність факторів, об'єднаних у середовищі непрямого та середовище прямого впливу. Перша група чинників об'єднує зовнішні фактори, що побічно впливають на функціонування організації (економічні, технологічні, політичні, соціальні, екологічні та інші фактори, що тісно взаємопов'язані і активно впливають один на одного). Середовище прямого впливу (її іноді називають робочою або заданою) включає в себе учасників ринку, надають безпосереднє вплив на організацію (постачальники, посередники, споживачі, конкуренти, консалтингові фірми та ін.);

- діагностику внутрішнього середовища організації, яка повинна проводитися по наступних основних функцій:

- виробництво (потужності, технологічні переділи, тип обладнання і його знос, рівень автоматизації тощо);

- НДДКР (зміст досліджень, обсяг витрат, очікуваний ефект тощо);

- робоча сила (професійно-кваліфікаційний склад);

- менеджмент (структура управління, професіоналізм і компетентність, витрати на управління та його ефективність);

- фінанси (показники ліквідності, платоспроможності, прибутковості, джерела грошових надходжень, беззбитковість).

На другому етапі проводиться вибір конкурентних позицій для стратегічної господарської одиниці, відстежуються життєві цикли попиту, технологій, товару. Вибір проводиться за допомогою матриці БКГ з урахуванням можливостей для забезпечення синергетичного ефекту.

На третьому етапі стратегічного планування оцінюються можливості стратегічних позицій з точки зору рівня привабливості, конкурентоспроможності на основі відомих матриць і моделей.

На четвертому етапі проводиться формування бізнес-портфеля.

На п'ятому етапі представляється доцільним перейти до техніко-економічного планування, тобто до планування за функціями.

Важливим етапом процесу стратегічного планування є розробка фінансового плану (шостий етап), що передбачає баланс витрат і надходжень, розрахунки беззбитковості, прогноз формування та розподілу прибутку. Ефективність фінансової політики визначається через модель грошових потоків.

На сьомому етапі проводиться документування раніше проведених розрахунків. Стратегічний план оформлюється у вигляді єдиного документа, зміст якого може бути досить довільним.

Можлива побудова стратегічного плану у формі концепції, що містить:

- результати стратегічного аналізу;

- стратегію підприємства: а) базову стратегію (за результатами стратегічного аналізу); б) синергічний бізнес-портфель (за результатами четвертого етапу); в) функціональні стратегії (за результатами п'ятого етапу);

- програми стратегічного плану;

- фінансовий план підприємства (довгостроковий);

- основні показники стратегічного плану (як орієнтири досягнення стратегічних цілей).

Заключним, восьмим етапом є контроль та коригування плану. На цьому етапі здійснюється спостереження за результатами та їх порівняння. Контролю піддаються всі етапи стратегічного плану, і в залежності від мінливої обстановки він може бути скоректований.

Узагальнюючи вищевикладене, можна взяти за основу наступне визначення: процес стратегічного планування полягає у визначенні глобальної мети, вибору відповідних стратегій її досягнення, обґрунтованих методами і моделями стратегічного аналізу і планування, а також у формуванні структурно-цілісного стратегічного плану та встановлення основних показників фінансово-господарської діяльності, досягнення яких призведе до реалізації розроблених стратегій.

#### **1.4. Методи стратегічного планування**

У стратегічному плануванні використовуються найрізноманітніші методи і моделі.

Розрізняють наступні методи стратегічного планування:

- розрахунково-аналітичні, до числа яких можна віднести балансовий, нормативний, інженерно-економічні та ін.;

- графоаналітичні, наприклад, екстраполяційні (трендові), мережеві, регресійно-аналітичні, методи кореляції трендів та ін.;

- економіко-математичні, в тому числі методи лінійного, нелінійного і динамічного програмування, моделі теорії ігор і теорії масового обслуговування та ін.;

- евристичні, до яких відносяться методи експертної оцінки (індивідуальної, колективної, систематичної, колективної, спільної колективної, масової та ін.), метод сценаріїв і т. д.

До методів і моделей стратегічного планування можна віднести і методи і моделі стратегічного аналізу.

Широко застосовується метод розриву. Головним його завданням є визначення невідповідності або розриву між цілями організації та її можливостями. Якщо такий розрив існує, то доцільно встановити, як його заповнити.

Метод розриву може використовуватися:

- для з'ясування реальних можливостей організації з точки зору ситуаційного аналізу поточного і ймовірного майбутнього стану середовища;

- визначення конкретних показників стратегічного плану, що відповідають основним цілям організації;

- встановлення відхилення можливостей реального стану організації від показників стратегічного плану;

- розроблення спеціальних програм для заповнення розриву (зростання продуктивності, поліпшення організації виробництва тощо).

## ТЕМА 2. ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

### 2.1. Складові системи стратегічного планування

Для того, щоб організація могла повною мірою скористатися всіма благами технології стратегічного управління, в ній повинна бути впроваджена система стратегічного управління, під якою мається на увазі комплекс з п'яти взаємозв'язаних складових (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Основні складові системи стратегічного планування

1. Стратег-лідер. На чолі організації, що має повноцінну систему стратегічного планування, завжди повинна знаходитися людина (або група людей), що має, з одного боку необхідні повноваження в управлінні, з іншого - повністю розділяє концепцію стратегічного планування, впроваджує її в своїй організації і безперервно її удосконалює. Такий лідер є "духовним батьком" системи стратегічного планування.

2. Адекватна структура. Структура організації в значній мірі визначає ефективність функціонування системи стратегічного планування.

3. Адекватна культура. Важливість культури організації взагалі неможливо перебільшити. Без створення адекватної культури не може бути і мови про ефективну систему стратегічного планування.

4. Методологія стратегічного планування. Під методологією стратегічного планування мається на увазі сукупність узагальнених принципів стратегічного планування, на яких стратегічного планування будується, а також набір практичних інструментів.

5. Система відбору і навчання персоналу. Дана складова стратегічного планування має дуже важливе значення. Її вже декілька десятиріч тому помітив "класик", сказавши, що кадри вирішують все. І він абсолютно мав рацію. Кожна соціальна система будує систему відбору і навчання персоналу за своїми вимогами.

Критерієм ступеню впровадження системи стратегічного планування в практику організації є ступінь "досконалості" і узгодженості п'яти вище перелічених складових системи стратегічного планування.



Структура організації робить істотний вплив на ефективність функціонування системи стратегічного планування в організації. Розглянемо деякі організаційні структури, їх переваги й недоліки з погляду ефективності реалізації стратегії.

## **2.2. Функціональна організаційна структура управління та її характеристики**

Функціональна структура припускає виділення в організації сфер діяльності, таких як управління НДДКР, виробництвом, маркетингом, персоналом, фінансами і т. ін.

Переваги структури:

- ефективний централізований контроль за досягненням результатів стратегії;
- найбільша придатність для організацій, діючих в одній сфері бізнесу;
- висока якість управління операціями у відносно стабільних (рутинних) сферах бізнесу;
- ефективне досягнення ефектів масштабів і освоєння на базі функціональних розмежувань.

Недоліки:

- складність координації різних функціональних підрозділів;
- достатньо велика вірогідність виникнення конкуренції і конфліктів між функціональними підрозділами;
- сприяє зайвій спеціалізації і вузькості управлінського мислення;
- покладає основну відповідальність за ефективність на розділ виконавської влади;
- вузько функціональна короткозорість, властива даній структурі, перешкоджає інноваційній діяльності.

Для організацій з широкою номенклатурою продукції, діючих в середовищі з споживацькими і технологічними потребами, що швидко змінюються, а також для організацій, що здійснюють свою діяльність в широких міжнародних масштабах, доцільною буде дивізіональна структура, при якій розподіл організації на блоки відбувається за видами товарів або послуг, групам покупців або географічним регіонам.

## **2.3. Організаційна дивізіональна структура, орієнтована на споживача.**

Деякі організації відповідають запитам декількох крупних груп споживачів. Кожна група має чітко певні або специфічні потреби.

Мета такої структури полягає в тому, щоб задовольнити всі групи споживачів так само добре, як і організація, яка обслуговує всього одну їх групу.

Переваги і недоліки структури, орієнтованої на покупця, загалом, ті ж, що й у продуктової структури, якщо врахувати відмінності, пов'язані з різною цільовою функцією.

#### **2.4. Регіональна дивізіональна структура**

Дана структура є доцільною, якщо діяльність організації охоплює великі географічні зони, особливо в міжнародному масштабі. Така структура полегшує рішення проблем, пов'язаних з місцевим законодавством, звичаями і потребами споживачів.

Різні типи дивізіональної структури мають одні і ті ж переваги і недоліки тому, що мають одну і ту ж мету - забезпечити більш ефективну реакцію організації на той або інший чинник навколишнього середовища. Продуктова структура дозволяє легко справлятися з розробкою нових видів продукції, виходячи з міркувань конкуренції, вдосконалення технології або задоволення потреб покупців. Регіональна структура дозволяє організації більш ефективно враховувати місцеві умови. Структура, орієнтована на споживача дає можливість враховувати запити тих споживачів, від яких понад усе залежить організація. Таким чином, вибір дивізіональної структури повинен бути заснований на тому, який з цих чинників найбільш важливий з погляду забезпечення реалізації стратегічних планів організації і досягнення її цілей.

#### **2.5. Проектна організаційна структура**

Проектна організація - це тимчасова структура, створювана для вирішення конкретної задачі. Значення її полягає в тому, щоб зібрати в одну команду самих кваліфікованих співробітників організації для здійснення складного проекту у встановлені терміни із заданим рівнем якості, не виходячи за межі встановленого кошторису. Коли проект завершений, команда розпускається. Її члени переходять в новий проект, повертаються до постійної роботи в своєму "рідному" відділі або йдуть з цієї організації.

Основна перевага проектною організації в тому, що вона концентрує всі зусилля на рішенні однієї-єдиної задачі. Тоді як керівник звичного відділу повинен розриватися між декількома проектами одночасно, керівник проекту концентрується виключно на ньому.

#### **2.6. Матрична організаційна структура**

Матрична структура була вперше застосована в 50-60-і роки середніми за розміром авіакосмічними фірмами, які були дуже малі для ефективного вживання проектною структури, але достатньо великі для використання функціональної структури. Блок-схема подібної

структури показана на рис. 18. Вона нагадує грати, звідси і назва - "матрична" структура.

В матричній організації члени проектної групи підкоряються як керівнику проекту, так і керівникам тих функціональних відділів, в яких вони працюють постійно. Керівник проекту володіє так званими проектними повноваженнями. Ці повноваження можуть варіювати від майже всеосяжної лінійної влади над всіма деталями проекту до практично чистих штабних повноважень. Вибір визначається тим, які права делегує йому вище керівництво.

Керівники проектів в матричній організації відповідають в цілому за інтеграцію всіх видів діяльності і ресурсів. Всі ресурси передаються в їх повне розпорядження. Також вони відповідають за планування проекту, перевіряють хід його виконання. Керівники функціональних відділів вирішують, як і де повинна бути зроблена робота і контролюють хід виконання задач.

Основний недолік матричної структури - її складність. Дуже багато проблем виникає через накладення вертикальних і горизонтальних повноважень, що підриває принцип єдиноначальності. Також до недоліків відносяться: боротьба за владу, непристосованість до несприятливих економічних умов, конформізм в ухваленні групових рішень, надмірні накладні витрати. Тенденція до анархії.

Не дивлячись на всі ці складнощі, матрична організація дозволяє досягти певної гнучкості, яка ніколи не була присутня функціональним структурам, оскільки в них всі співробітники закріплені за певними функціональними відділами. В матричній організації по мірі появи нових проектів трудові ресурси можна гнучко перерозподіляти залежно від конкретних потреб кожного проекту. Крім значно більшої гнучкості, матрична організація дає велику можливість координації робіт, характерну для дивізіональних структур [10, с. 381-383].

## **ТЕМА 3. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ СЕРЕДОВИЩА**

### **3.1. Сутність та завдання стратегічного аналізу середовища**

Стратегічний аналіз підприємства - це процес визначення критично важливих ключових понять зовнішнього і внутрішнього середовищ, які можуть вплинути на здатність підприємства досягати своїх цілей як у коротко -, так і довготерміновій перспективі.

Стратегічний аналіз як процес тісно пов'язаний з життєвим циклом стратегії, а його етапи (аналіз ідеї, аналіз середовища, аналіз виконання, аналіз модернізації, аналіз досвіду) створюють замкнутий контур, а тому, аналіз розглядається як процес, що ніколи не припиняється.

Завданнями стратегічного аналізу середовища:

- ідентифікація і оцінка стратегічного потенціалу;
- оцінка привабливості ринку;

- з'ясування стратегічної позиції підприємства. Логіка вивчення середовища підприємства наступна:
  - визначають чинники макро-, мікро- і внутрішнього середовища, що впливають на підприємство і будуть впливати на нього в стратегічному періоді;
  - отримують про ці чинники максимальну інформацію;
  - оцінюють отриману інформацію про кожний чинник впливу середовища на підприємстві і прогнозують величину можливого впливу;
  - визначення можливостей і загроз зовнішнього середовища та сильних і слабких сторін - внутрішнього;
- д) стратегічний аналіз і визначення альтернативних стратегій.

### **3.2. Аналіз можливостей і загроз**

Для того, щоб успішно виживати в довгостроковій перспективі, підприємство повинно вміти передбачати які труднощі можуть виникнути на його шляху в майбутньому і які нові можливості можуть відкритися для нього. Тому стратегічне управління при вивченні зовнішнього середовища концентрує увагу на з'ясуванні того, які загрози і які можливості таїть в собі зовнішнє середовище. Але для того, щоб успішно справлятися із загрозами й дієво використовувати можливості, зовсім не достатньо тільки одного знання про них. Можна знати про загрозу, але не мати нагоду протистояти їй і тим самим зазнати поразку. Також можна знати про нові можливості, що відкриваються, але не володіти потенціалом для їх використання і, отже, не зуміти отримати віддачі від них. Сильні і слабкі сторони внутрішнього середовища організації в такій же мірі, як і загрози та можливості, визначають умови його успішного існування. Тому стратегічне управління при аналізі внутрішнього середовища повинно виявляти які сильні і які слабкі сторони мають окремі складові підприємства та підприємство в цілому.

Таким чином, аналіз середовища, так як він проводиться в стратегічному управлінні, направлений на виявлення загроз і можливостей, що можуть виникнути в зовнішньому середовищі по відношенню до підприємства, і сильних та слабких сторін, якими володіє підприємство. Саме для вирішення цієї задачі і розроблені певні прийоми аналізу середовища, які використовуються в стратегічному управлінні.

Аналіз зовнішнього середовища є оцінкою стану і перспектив розвитку найважливіших, з погляду підприємства, суб'єктів і чинників навколишнього середовища: галузі, ринків, постачальників і сукупності глобальних чинників зовнішнього середовища, на які підприємство не може безпосередньо впливати.

Провівши аналіз зовнішнього середовища і отримавши дані про чинники, які представляють небезпеку або відкривають нові можливості, керівництво повинно оцінити: чи володіє підприємство внутрішніми

силами, щоб скористатися можливостями, і які внутрішні слабкості можуть ускладнити майбутні проблеми, пов'язані із зовнішніми небезпеками.

Метод, який використовують для діагностики внутрішніх проблем, називається управлінським обстеженням. Управлінське обстеження є методичною оцінкою функціональних зон підприємства, що призначено для виявлення його стратегічно сильних і слабких сторін. В управлінське обстеження включаються п'ять функцій - маркетинг, фінанси, виробництво, людські ресурси, а також культура і образ підприємства.

Існує велика кількість методів аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, що дозволяють виявити можливості та загрози, розглянемо деякі з них.

### **3.3. SWOT-аналіз**

Для того, щоб отримати ясну оцінку сил організації і ситуації на ринку, існує SWOT-аналіз.

SWOT-аналіз - це визначення сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз, що витікають з його найближчого оточення (зовнішнього середовища):

- сильні сторони (Strengths) - переваги підприємства;
- слабкі сторони (Weaknesses) - недоліки підприємства;
- можливості (Opportunities) - чинники зовнішнього середовища використання яких створить переваги підприємства на ринку;
- загрози (Threats) - чинники, які можуть потенційно погіршити положення підприємства на ринку.

Широке застосування та розвиток SWOT-аналізу пояснюються такими причинами: стратегічне управління пов'язане з великими обсягами інформації, яку потрібно збирати, обробляти, аналізувати, використовувати, а відтак виникає потреба пошуку, розробки та застосування методів організації такої роботи.

SWOT-аналіз - це своєрідна форма; він не містить остаточної інформації для прийняття управлінських рішень, але дає змогу впорядкувати процес обмірковування всієї наявної інформації з використанням власних думок та оцінок. Для будь-якого керівника або управлінського працівника, зорієнтованого на поточну роботу, це корисна справа, яка вимагає від будь-кого, хто застосовує SWOT-аналіз, замислитися на перспективу. SWOT-аналіз дає змогу формувати загальний перелік стратегій підприємства з урахуванням їхніх особливостей: відповідно до змісту стратегії - адаптації до (чи формування впливу на) середовища.

### **3.4. STEP-аналіз та PEST-аналіз**

Існує два основні варіанти: STEP- і PEST- аналіз. Варіант STEP-аналізу використовується для країн з розвинутою економікою і стабільною

політичною системою, пріоритети - облік соціальних і технологічних чинників. Для аналізу макросередовища в тих країнах, де економіка слабо розвинута і знаходиться в перехідному періоді, застосовують форму PEST-аналізу, де на першому місці чинники політики і економіки. При виборі першого або другого варіанту критерієм виступає пріоритетність обліку тих або інших груп чинників макросередовища з погляду сили можливої дії і стабільності чинників для моніторингу.

Таким чином, PEST-аналіз - це інструмент, призначений для виявлення наступних аспектів зовнішнього середовища, які можуть вплинути на стратегію підприємства:

- політичних (Policy);
- економічних (Economy);
- соціальних (Society);
- технологічних (Technology).

Політика вивчається тому, що вона регулює владу, яка у свою чергу визначає середовище підприємства й отримання ключових ресурсів для його діяльності. Основна причина вивчення економіки це створення картини розподілу ресурсів на рівні держави, яка є найважливішою умовою діяльності підприємства. Не менше важливі споживацькі переваги визначаються за допомогою соціальної компоненти PEST-аналізу. Останнім чинником є технологічна компонента. Метою її дослідження прийнято вважати виявлення тенденцій в технологічному розвитку, які часто є причинами змін і втрат ринку, а також появи нових продуктів.

Важливим при проведенні PEST-аналізу є вимога системності стратегічного аналізу кожної з чотирьох вказаних компонент, оскільки всі ці компоненти тісним і складним чином взаємозв'язані.

PEST-аналіз базується на наступних домінуючих позиціях.

1. Стратегічний аналіз кожного із зазначених компонентів повинен відповідати принципам системності, тому що в реальному житті всі ці компоненти між собою тісним і складним чином взаємопов'язані. Тому зміна одного із компонентів, як правило, визиває зміну інших, а такі зміни можуть стати для підприємства як загрозами, так і можливостями.

2. PEST-аналіз - це інструмент чотирьохкомпонентного стратегічного аналізу макросередовища, а реальне життя - ширше, багатогранніше і для кожного підприємства в його зовнішньому середовищі існує свій набір факторів які найбільш істотно впливають на його конкретний бізнес.

Для проведення PEST-аналізу на підприємстві обов'язково повинен бути повний перелік чинників впливу:

- чинників і тенденцій макросередовища, як і суттєво впливають на діяльність підприємства;
- чинників, що складають потенційні загрози діяльності підприємства;
- чинників, розвиток яких містить нові можливості для діяльності підприємства.

## **ТЕМА 4. ВИЗНАЧЕННЯ ПРІОРИТЕТІВ У СТРАТЕГІЧНОМУ ПЛАНУВАННІ**

### **4.1. Загальна сутність пріоритетів стратегічного розвитку**

Пріоритети стратегічного розвитку відіграють роль принципових орієнтирів для подальшої організації господарської діяльності. Водночас, це найвагомші цілі господарюючих суб'єктів, що відповідають вимогам наукової обґрунтованості, узгодженості, гнучкості і динамічності, та відповідні їм механізми реалізації, тобто, стратегічні портфелі. Система стратегічних пріоритетів суб'єктів господарювання виходить за межі суто цільового її розуміння, оскільки представляє собою механізм взаємодії узгоджених з точки зору збалансування зовнішніх та внутрішніх інтересів діяльності цілей та найефективніших стратегій їх досягнення в розрізі організаційно-функціональної структури підприємства. Характерною особливістю пріоритетів стратегічного розвитку підприємств є їх динамічність, тобто, здатність організації адаптуватися до мінливих умов середовища діяльності відповідно до її життєвого циклу, типів конкурентної поведінки, стану економічного розвитку підприємства, сформованого потенціалу можливостей, рівня розвитку та доступності зовнішніх чинників як додаткової сили формування можливостей, адекватних обраним стратегіям розвитку конкурентного середовища, стану розвитку ринку попиту, рівня розвитку продовольчого, фінансового, матеріально-ресурсного ринків, рівня насиченості та доступності світового продовольчого ринку, рівня готовності системи менеджменту здійснювати свою господарську діяльність в умовах трансформаційних перетворень та ін.

### **4.2. Система пріоритетів в стратегічному плануванні та характеристика її рівнів**

У практичному плані при постановці цілей відповідних рівнів і розподілі ключових ресурсів організації, необхідних для їх досягнення рекомендується така система пріоритетів:

- 1-й рівень: оптимальна концентрація;
- 2-й рівень: достатній мінімум;
- 3-й рівень: залишковий принцип (включаючи повне припинення окремих програм і проектів).

Використовувана в організації система пріоритетів разом із встановленими стратегічними цілями дозволяє чітко виділити й обґрунтувати систему стратегічних цільових пріоритетів організації. Встановлена в такий спосіб система стратегічних цільових пріоритетів і програма конкретних дій організації, що буде розроблятися потім, яка забезпечує їх практичне здійснення, звичайно уявляється у вигляді первинної стратегії організації. Однією з основних вимог при визначенні місії, установленні цілей і цільових пріоритетів є облік даних усіх

етапів стратегічного аналізу (даних дослідження зовнішнього і внутрішнього середовища і розробки сценаріїв розвитку), які повинні бути відповідним чином синтезовані і відображені.

## **ТЕМА 5. ПЛАН ДІЙ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ. ОЦІНЮВАННЯ (ВИМІРЮВАННЯ) РЕЗУЛЬТАТІВ**

### **5.1. Поняття та сутність стратегічного плану.**

Нині стратегічний план — це останнє досягнення у стратегічному управлінні і найбільш високоінтелектуальний і вартісний елемент у менеджменті взагалі. Компанії, що мають значний обсяг збуту залежно від розмірів виробництва, можуть займати в стратегічному плануванні до сотні спеціалістів, які працюють над стратегічним планом підприємства. Він представляє собою документ обсягом до 100 сторінок з детальним описом майбутніх дій керівництва щодо діяльності підприємства. Такі дорогі дослідження звичайно можуть собі дозволити тільки деякі підприємства, проте з часом вони трансформуються і на менші одиниці, такі як туристичні підприємства-оператори.

### **5.2. Етапи виконання стратегічного плану**

Стратегічний план виконують у декілька етапів:

- визначення місії організації;
- постановка основних стратегічних цілей перспективного розвитку організації;
- аналіз зовнішнього середовища організації, відповідних тенденцій на ринку.
- аналіз конкурентів і визначення рівня конкурентоспроможності власних товарів чи послуг;
- аналіз внутрішнього потенціалу організації, перспектив її розвитку та адекватності поставленим цілям;
- вибір стратегії на основі аналізу попередньої діяльності організації та врахування цілей, які планується досягнути;
- вибір напрямів диверсифікації вибраної стратегії, пошук нових більш ефективних видів діяльності і визначення очікуваних результатів.

Застосування, контроль і оцінка результатів. Основна загальна мета організації — чітко виражена причина її існування — визначається як її місія. Цілі виробляються для здійснення цієї місії.

### **5.3. Етапи здійснення моніторингу реалізації стратегії**

Налагодження системи та здійснення процесу моніторингу передбачає виконання таких етапів: планування, підготування, збір даних, аналіз, звітування, використання результатів (табл. 5.1).



## Етапи здійснення моніторингу реалізації стратегії

Етап	Кроки
Планування	Визначення потреб в інформації. Визначення та графіку збору інформації. Визначення джерел і методів отримання інформації. Визначення відповідальної за збір інформації особи. Визначення витрат, пов'язаних із продовженням моніторингу та збором інформації.
Підготовка	Розроблення й апробація документів для збору та фіксації даних. Складання посадових інструкцій з визначенням повноважень учасників процесу моніторингу. Підготовка персоналу, відповідального за моніторинг. Ознайомлення персоналу з процедурами й елементами моніторингу.
Збір даних	Збір інформації. Контроль за функціонуванням моніторингу.
Аналіз	Порівняння зібраних даних з визначеними плановими значеннями індикаторів, встановлення відхилень. Пошук причин відхилень.
Звітування	Документування зібраних даних і результатів аналізу. Забезпечення інформацію щодо результатів моніторингу зацікавлених осіб.
Використання результатів	Використання результатів моніторингу для вдосконалення управління впровадженням стратегії.

#### 5.4. Моніторинг реалізації стратегії

Моніторинг реалізації стратегії здійснюють з метою забезпечення секретаріату та регіональної робочої групи, бенефіціарів і зацікавлених сторін даними, що підтверджують чи спростовують наявність поступу в досягненні цілей та реалізації завдань стратегії. Іншими словами, це процес регулярного збору та фіксації даних про ключові елементи реалізації стратегії протягом періоду її впровадження задля визначення проміжних та остаточних результатів, своєчасного виявлення проблем та відхилень від намічених результатів і здійснення необхідних коригувань, забезпечення ефективного використання ресурсів, мінімізації ризиків та негативних наслідків тощо.

Отже, моніторинг - це процес відстежування або вимірювання того, що відбувається зі стратегією, він є комбінацією внутрішнього моніторингу, покликаного перевіряти перебіг упровадження стратегії, ступінь просування обраними стратегічними напрямками до головної мети та досягнення окремих цілей, та зовнішнього моніторингу, який передбачає збір інформації щодо ширшого контексту впровадження стратегії, як-от зміни в законодавстві країни, державної політики, ситуації в галузях та довколишніх регіонах, що мають стратегічне значення для цього регіону, тенденції та динаміка соціально-економічного розвитку регіону, інституційні зміни тощо, та забезпечує

впровадження стратегії відповідно до інтересів і можливостей зацікавлених сторін регіону.

## **ТЕМА 6. ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НА НАЦІОНАЛЬНОМУ РІВНІ В УКРАЇНІ**

### **6.1. Система прогнозних і програмних документів**

Відповідно до Розпорядження КМУ «Про схвалення Концепції вдосконалення системи прогнозних і програмних документів з питань соціально-економічного розвитку України» систему прогнозних і програмних документів становлять довготермінові, середньотермінові та короткотермінові прогнозні і програмні документи, в яких відповідно до соціально-економічних та суспільно-політичних процесів, що відбуваються в державі, з урахуванням впливу зовнішньоекономічних та інших факторів і очікуваних тенденцій визначаються цілі й пріоритети соціально-економічного розвитку та заходи, які потрібно здійснити для їх досягнення.

Розглядаючи питання стратегічного планування на національному рівні, наголосимо, що: важливо розрізняти стратегічне планування для організації, тобто, міністерства чи ЦОВВ і стратегічне планування для галузі, сфери діяльності, регіону чи громади міста. В цьому розділі увага зосереджуватиметься на особливостях запровадження стратегічного планування в практику Центральних органів виконавчої влади.

### **6.2. Сутність стратегічного планування на національному рівні**

Стратегічне планування на центральному рівні – процес, результатом якого є визначення стратегії та політики міністерства або іншого центрального органу виконавчої влади (ЦОВВ), що забезпечує прийняття рішень, які відповідають досягненню місії, реалізації відповідних його функцій, цілей та завдань.

Стратегічне планування на центральному рівні потребує відповіді на такі ключові запитання:

- чи буде обов'язковим для всіх центральних органів виконавчої влади (ЦОВВ) розробка стратегічних планів, або рішення щодо розроблення та реалізації стратегічного плану буде приймати керівник відповідного ЦОВВ в ініціативному порядку;

- чи повинен стратегічний план ЦОВВ затверджуватися на засіданні Кабінету Міністрів України або стратегічний план затверджуватиме керівник відповідного ЦОВВ.

### **6.3. Стратегічне планування для центральних органів виконавчої влади як ключовий елемент національної стратегії**

Відповіді на ці запитання є важливими з огляду на те, що стратегічне планування для ЦОВВ – це ключовий елемент стратегії, який допомагає центральним органам виконавчої влади приймати рішення, узгоджені з підходами щодо досягнення своєї місії, реалізації функцій, цілей та завдань.

Стратегічне планування для ЦОВВ сприяє перетворенню його з установ, що реагують на події (як постреакція), в органи, що мають перспективне і довготермінове бачення та реалізують стратегічні плани, ґрунтуючись на реальних ресурсних можливостях.

Застосування стратегічного планування у діяльності міністерств чи ЦОВВ спричиняє певні труднощі, пов'язані з такими обставинами:

- керівники ЦОВВ не мають достатніх навичок стратегічного менеджменту, а працівники – стратегічного планування;
- запровадження стратегічного планування вимагає переходу від управління на основі доручень до управління на основі планування та моніторингу;
- дієвість динамічного процесу стратегічного планування вимагає чіткої координації дій як на рівні міністерства чи ЦОВВ, так і на рівні міжміністерської координації.

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.

Стратегічне планування на центральному рівні має специфічні риси, що відрізняють його від стратегічного планування на регіональному і рівні територіальної громади:

- масштаб планування;
- методи впливу;
- призначення планування;
- «замовники» і оцінювачі результату;
- управлінська відповідальність;
- структурування системи на підсистеми;
- зовнішнє середовище планування.

#### **6.4. Нормативно-правове забезпечення стратегічного планування на національному рівні**

Основні завдання стратегічного планування на центральному рівні визначають специфічні документи загальнонаціонального характеру, що і становлять основу бачення:

- Конституція України;
- щорічне послання Президента Верховній Раді;
- програма діяльності Уряду;
- стратегія економічного та соціального розвитку України.

Бюджетний запит міністерства, згідно зі ст. 22 Бюджетного кодексу, повинен формуватися на підставі плану діяльності головного розпорядника коштів на відповідний рік, розробленого відповідно до завдань і функцій центрального органу виконавчої влади, визначених нормативно-правовими актами, виходячи з потреби досягнення конкретних результатів за рахунок бюджетних коштів.

#### **6.5. Організаційне забезпечення стратегічного планування на національному рівні**

На сьогодні Міністерство є головним (провідним) органом у системі центральних органів виконавчої влади в забезпеченні впровадження державної політики у визначеній сфері діяльності та головним розпорядником коштів.

Міністр як член Кабінету Міністрів України особисто відповідає за розроблення та реалізацію державної політики, спрямовує і координує здійснення центральними органами виконавчої влади заходів з питань, віднесених до його відання, приймає рішення щодо розподілу відповідних бюджетних коштів за поданням державного секретаря міністерства.

Міністр на виконання вимог законодавства в межах наданих повноважень визначає пріоритети та стратегічні напрями роботи міністерства та шляхи досягнення поставлених завдань.

Запровадження стратегічного планування в діяльність центральних органів виконавчої влади спрямоване на підвищення дієвості державного управління в Україні, оскільки:

- діяльність міністерств, інших центральних органів виконавчої влади плануватиметься на підставі досягнення цілей Уряду, визначених Програмою його діяльності;
- міністерство або інший центральний орган виконавчої влади плануватиме свою роботу на середньотерміновий період з обов'язковим врахуванням фінансових можливостей;
- цілі діяльності на термін дії плану та операційні цілі визначатимуться вимірюваними, встановлюватимуться чіткі критерії їх досягнення;

- завдання та програми, що не є першочерговими, скорочуватимуться та ліквідуватимуться внаслідок незабезпеченості ресурсами;
- запроваджуватиметься звітність, оцінювання виконаної роботи та управління, орієнтовані на результат;
- підвищуватиметься рівень зацікавленості та довіри громадськості до діяльності ЦОВВ внаслідок відкритості процесу стратегічного планування та інформування про результати діяльності.

## **6.6. Стратегічний план роботи центральних органів виконавчої влади**

Стратегічний план роботи ЦОВВ – це розроблений на основі стратегій розвитку відповідних галузей економіки (сфер діяльності) документ, який визначає завдання такого органу, заходи щодо їх виконання (визначення ресурсів, відповідальні за виконання, терміни) та очікувані результати.

Саме стратегічне планування для ЦОВВ зорієнтоване на:

- діяльність, спрямовану на підвищення результативності та постійне удосконалення роботи ЦОВВ;
- складання бюджету ЦОВВ;
- планування ресурсів;
- оцінювання програм;
- моніторинг результативності та звітність.

Для запровадження стратегічного планування на центральному рівні визначально важливим є розуміння того, що державні кошти мають виділятися винятково «під» стратегічні плани. Тобто, «бюджетний пиріг» розподіляється до потреб узгоджених стратегічних планів ЦОВВ.

У «Методичних рекомендаціях щодо запровадження стратегічного планування в практику центральних органів виконавчої влади» наголошується, що стратегічний план міністерства має охоплювати такий же період як план середньострокових витрат міністерства.

Стратегічне планування спрямовує бюджетний процес. Воно визначає пріоритети та забезпечує керівництву можливість переоцінити існуючу систему розподілу коштів.

Друга важлива теза: спершу стратегічний план і потім, відповідно до нього, затверджується структура організації. Зважаючи на українську практику, наголосимо, що утворення структури відповідно до стратегічного плану є справедливим для новоутворюваних організацій. Існуючі ЦОВВ мають затверджену структуру і стратегічний план є підставою для реструктуризації (за потреби) структури ЦОВВ.

На рівні Комітету стратегічного планування відбувається узгодження стратегічних планів кожного міністерства чи ЦОВВ. За умови виникнення неузгодженостей чи розбіжностей щодо стратегічного планування, які неможливо вирішити на рівні Комітету, рішення ухвалюється на рівні Ради (керівники відповідних міністерств чи ЦОВВ). Якщо ж рішення неможливо

ухвалити на рівні Ради, то за Керівником залишається право на «вирішальний» голос.

Основні розбіжності для впровадження стратегічного планування в діяльність ЦОВВ стосуються програм, оскільки практикується їхня реалізація декількома міністерствами чи ЦОВВ. Згідно з цією схемою програма діє у межах стратегічного плану відповідного міністерства чи ЦОВВ. Тобто, в межах відповідного стратегічного плану міністерства чи ЦОВВ діють лише визначені й ресурсно забезпечені програми.

Підсумовуючи, наголосимо, що стратегічні плани міністерств чи ЦОВВ (згідно з «Методичними рекомендаціями щодо запровадження стратегічного планування в практику центральних органів виконавчої влади» мають відповідати таким вимогам:

- орієнтуватися на реалізацію пріоритетів державної політики (встановлених у програмних документах, зокрема, у Програмі діяльності Уряду), віднесених до компетенції відповідного ЦОВВ;
- вказувати на основні завдання ЦОВВ, які зазначені у відповідних нормативних документах (наприклад, положення про міністерство);
- описувати основні й допоміжні види діяльності, що потрібні для досягнення цих завдань, при цьому треба уникати дублювання функцій;
- покривати період від трьох років і бути сумісними із середньотерміновою оцінкою видатків бюджету;
- описувати загальні та конкретні цілі, які потрібно досягнути у середньотерміновій перспективі;
- відображати перелік програм, що виконуються для реалізації загальних та окремих цілей;
- містити вимірювані завдання та результати, що отримуються від здійснення програм;
- містити пропозиції щодо збільшення (зменшення) постійних та змінних капітальних активів, запланованих інвестицій і відновлення та утримання матеріальних активів;
- містити детальні пропозиції щодо збільшення фінансових активів і капітальних трансфертів та плани щодо управління фінансовими активами та зобов'язаннями;
- відповідати вимогам, що визначені в нормативних документах.

## **ТЕМА 7. СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ ТА СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ МІСТА**

### **7.1. Система планування територіального розвитку в Україні та її складові**

На підставі Концепції вдосконалення системи прогнозних і програмних документів з питань соціально-економічного розвитку України в Україні

формується нова система планування територіального розвитку, що повинна містити такі елементи.

Концепція державної регіональної політики як загальний задум, конструктивний принцип діяльності держави у сфері регіональної політики повинна визначати головну мету державної регіональної політики, основні завдання, які передбачається вирішити для досягнення поставленої мети, а також пріоритетні шляхи їх реалізації.

Концепція державної регіональної політики (далі – Концепція) затверджена Указом Президента України від 25 травня 2001 року. Вона головною метою державної регіональної політики визначає «створення умов для динамічного, збалансованого соціально-економічного розвитку України та її регіонів, підвищення рівня життя населення, забезпечення додержання гарантованих державою соціальних стандартів для кожного її громадянина незалежно від місця проживання, а також поглиблення процесів ринкової трансформації органів державної влади та органів місцевого самоврядування».

Концепція визначає, що державна регіональна політика ґрунтується на таких принципах:

- конституційність та законність;
- забезпечення унітарності країни та цілісності її території;
- поєднання процесів централізації та децентралізації влади;
- максимальне наближення управлінських послуг до споживачів;
- диференційованість надання державної підтримки регіонам;
- стимулювання тісної співпраці органів виконавчої влади та місцевого самоврядування.

У Концепції встановлюються основні завдання, які треба вирішити для досягнення головної мети державної регіональної політики. Зокрема, до них віднесено:

- вивчення та оцінку внутрішнього потенціалу кожного регіону та розроблення ефективних механізмів його використання;
- структурну перебудову економіки регіонів на інноваційній основі;
- зменшення рівня територіальної диференціації соціально-економічного розвитку регіонів;
- розвиток підприємництва, підвищення зайнятості населення, наповнення місцевих бюджетів;

Національна Концепція державної регіональної політики передбачає:

- зміцнення економічної інтеграції регіонів;
- забезпечення здатності територіальних громад та органів місцевого самоврядування вирішувати питання місцевого значення;
- удосконалення фінансових міжбюджетних відносин;
- вдосконалення державної системи охорони довкілля та використання природних ресурсів;

- налагодження транскордонного та міжнародної співпраці у сфері регіональної політики, наближення національного законодавства з цього питання до норм і стандартів Європейського Союзу.

Для виконання цих завдань визначені пріоритетні шляхи:

- вдосконалення державного регулювання розвитку регіонів;
- підвищення ролі та відповідальності місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування в соціально-економічному розвитку регіонів.

Спрямованість розвитку України у світові та євроінтеграційні напрями потребує нових підходів до використання економічного, людського та природно-ресурсного потенціалу регіонів, що забезпечить досягнення якісно нового рівня ефективності та конкурентоспроможності економіки та життя населення.

Маючи значний економічний та інтелектуальний потенціал, Україна загалом, як і регіони, зокрема, за інтегрованою оцінкою ефективності економіки, рівнем життя та екологічної безпеки, а також конкурентоспроможності суб'єктів господарювання поки що значно поступається країнам Західної і Центральної Європи. Нерівномірність регіонального розвитку і рівня життя населення створює передумови для соціального напруження в суспільстві, загрожує територіальній цілісності країни, стримує динаміку соціально-економічних показників, уповільнює ринкові перетворення та знижує їх ефективність.

У зв'язку з цим державна регіональна політика повинна бути скорегована та спрямована на створення умов для підвищення конкурентоспроможності регіонів як основи їх динамічного розвитку та усунення значних міжрегіональних диспропорцій. Задля цього постановою Кабінету Міністрів України від 21 липня 2006 р. № 1001 затверджена Державна стратегія регіонального розвитку на період до 2015 року.

## **7.2. Характеристика державної стратегії регіонального розвитку**

Державна стратегія регіонального розвитку є моделлю досягнення загальнонаціональних цілей: обґрунтування мети; визначення тенденцій і закономірностей розвитку; формування пріоритетних напрямів структурної, інвестиційної, інноваційної, соціальної політики, формування сценарію перспективного соціального та економічного розвитку регіонів, визначення етапів і термінів його реалізації (далі – Стратегія).

Ціль цієї Стратегії полягає у визначенні ключових проблем регіонального розвитку, пріоритетів державної регіональної політики з точки зору загальнонаціональних потреб та інтересів на період до 2015 року.



### 7.3. Принципи сучасної політики регіонального розвитку в Україні

Політика регіонального розвитку в Україні на сучасному етапі, згідно зі Стратегією, базуватиметься на таких основних принципах (зазначені принципи значною мірою збігаються з принципами Регіональної політики ЄС):

- програмування. Політика регіонального розвитку здійснюється на основі взаємозв'язаних довготермінових стратегій, планів та програм розвитку як на державному, так і на адміністративно-територіальному рівні. Цей принцип також передбачає щорічне планування потрібних витрат державного бюджету, що сприяє забезпеченню прозорості, стабільності та синхронізації в політиці розвитку регіонів;

- концентрація. Через обмеженість державних фінансових ресурсів при виконанні завдань, визначених цією Стратегією, ресурси концентруються на певних територіях, встановлюється ієрархічність пріоритетів відповідно до сформульованих цілей, визначаються вимоги до економічної ефективності їх використання;

- синхронізація дій («синергії»). Передбачається синхронне здійснення низки реформ, що впливають на соціально-економічний розвиток регіонів, узгодження пріоритетів та дій центральних і місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування щодо регіонального та місцевого розвитку;

- поляризований розвиток. Передбачається формування «опорних регіонів» (полюси, локомотиви зростання), в яких концентруються фінансові, адміністративно-управлінські, людські та інші ресурси з подальшим посиленням інноваційної активності в інших регіонах. Цей принцип застосовували держави, що перебували на початкових стадіях соціально-економічного піднесення, коли інноваційна хвиля тільки розпочинала формуватися та набувала масштабності за рахунок її концентрування в окремих «полюсах зростання»;

- додатковість. Передбачається, що фінансова підтримка регіонального розвитку здійснюється за рахунок державного та місцевих бюджетів. За цим принципом фінансування з державного бюджету здійснюватиметься без зменшення фінансування з місцевих бюджетів;

- субсидіарність – розподіл владних повноважень, за якими місце надання адміністративної (управлінської) послуги максимально наближене до її безпосереднього споживача з урахуванням повноти надання належної якості послуги шляхом концентрації матеріальних і фінансових ресурсів на відповідному територіальному рівні управління;

- збалансований розвиток. Зумовлює диференційованість надання державної підтримки регіонам з урахуванням їх потенціалу умов, критеріїв та термінів, визначених законодавством;

- партнерство. Передбачається тісна співпраця між центральними і місцевими органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування,

об'єднаннями громадян, суб'єктами господарювання в процесі реалізації Стратегії, здійснення моніторингу та оцінки виконання визначених завдань;

- єдність. Передбачається забезпечення суспільної єдності, що полягає у зменшенні відмінностей між окремими регіонами у використанні людських ресурсів та рівні життя населення; економічної єдності, яка полягає у зменшенні відмінностей в економічному розвитку між регіонами; просторової єдності, що полягає у створенні інфраструктурних умов для розвитку периферійних регіонів. Досягнення єдності в усіх трьох вимірах повинне бути однією із цілей регіонального розвитку та регіональної політики.

Основною метою Стратегії є створення умов для підвищення конкурентоспроможності регіонів, забезпечення їх сталого розвитку на сучасній технологічній основі, високої продуктивності виробництва та зайнятості населення.

#### **7.4. Стратегічні завдання державної політики регіонального розвитку України**

Стратегічні завдання державної політики регіонального розвитку України:

1. Підвищення конкурентоспроможності регіонів та зміцнення їх ресурсного потенціалу.
2. Забезпечення розвитку людських ресурсів.
3. Розвиток міжрегіонального співробітництва.
4. Створення інституціональних умов для регіонального розвитку.

Виконання зазначених завдань дасть можливість забезпечити динамічний збалансований розвиток країни загалом, наблизити рівень життя до європейських стандартів та створити умови для посилення економічної активності в усіх регіонах країни, що сприятиме поступовому пом'якшенню міжрегіональних диспропорцій, зменшенню ризиків утворення депресивних територій та захистить суспільство від значних витрат на відновлення належних умов їх життєдіяльності.

#### **7.5. Інструменти реалізації стратегії регіонального розвитку**

Основними інструментами реалізації Стратегії є:

1. Угоди щодо регіонального розвитку.

Укладення угод щодо регіонального розвитку дасть змогу узгоджувати державні пріоритети регіонального розвитку з регіональними пріоритетами, концентрувати державні та місцеві ресурси для їх виконання.

За результатами аналізу переваг регіону та основних структурних проблем, які негативно впливають на конкурентоспроможність і потенціал зростання у кожному регіоні, угоди щодо регіонального розвитку визначатимуть спільні заходи органів виконавчої влади та органів місцевого

самоврядування з реалізації Стратегії та регіональних стратегій розвитку та укладатимуться між Кабінетом Міністрів України та Верховною Радою Автономної Республіки Крим, обласними, Київською та Севастопольською міськими радами.

Угода щодо регіонального розвитку також визначає:

- порядок, обсяг, форми та терміни фінансування спільних заходів, визначених сторонами, відповідно, з Державного бюджету України та місцевих бюджетів;

- порядок інформування про реалізацію сторонами угоди щодо регіонального розвитку;

- відповідальність сторін угоди за невиконання або неналежне виконання передбачених нею заходів;

- порядок внесення змін до угоди;

- порядок набуття чинності та термін дії угоди.

Договірні відносини розвиватимуться поступово з урахуванням набутого досвіду та стану готовності центральних і місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування до їх сприйняття.

2. Програми подолання депресивності окремих територій.

З метою запобігання зростанню міжрегіональних диспропорцій розроблятимуться та виконуватимуться програми, які визначатимуть комплекс заходів центральних та місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування, спрямованих на подолання депресивності окремих територій та стимулювання їх розвитку. Статус програм підтримки депресивних територій може бути загальнонаціональним чи регіональним.

Джерела фінансування програм розвитку депресивних територій мають бути диверсифіковані (для фінансування заходів зазначених програм залучатимуться кошти державного і місцевих бюджетів та інших джерел). Важливою умовою ефективної реалізації регіональних програм має бути формалізована інформаційна система, що містила б інформацію двох видів: про соціально-економічний стан регіонів та моніторинг ефективності прийнятих рішень з можливістю коригувати заходи. Реалізація в межах державної регіональної політики програми допомоги депресивним регіонам має супроводжуватись переглядом існуючих регіональних програм і скасуванням безсистемно наданих пільг.

3. Державні цільові програми.

Для забезпечення реалізації окремих пріоритетних напрямів Стратегії розроблятимуться та виконуватимуться державні цільові програми розвитку окремих регіонів, які мають перетворитися на дієвий інструмент державної регіональної політики шляхом їх спрямування не на загальну підтримку конкретних регіонів, а на цільове вирішення системних проблем.

З метою забезпечення здійснення державної політики регіонального розвитку, узгодження довготермінових державних пріоритетів регіонального розвитку із стратегічними напрямами розвитку регіонів Рада міністрів Автономної Республіки Крим, обласні, Київська та Севастопольська міські

державні адміністрації разом з органами місцевого самоврядування, із залученням громадськості з урахуванням норм цієї Стратегії розроблятимуть регіональні стратегії розвитку на період до 2015 року та здійснюватимуть заходи з їх реалізації.

Реалізація Стратегії та регіональних стратегій розвитку здійснюватиметься з широким залученням інституцій регіонального розвитку, громадських організацій, представників бізнесу тощо. Особливу роль у цьому процесі відіграватимуть агентства регіонального розвитку як інституції, що мають значний інноваційний потенціал, оскільки вони є елементом механізму впровадження нового типу відносин між органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування та представниками недержавних кіл (бізнес, громадськість), і діють як посередники між місцевими (регіональними) органами державної влади та недержавними установами під час реалізації дієвої регіональної політики. На сьогодні в Україні утворено та функціонує майже 100 таких агентств, що може розглядатися як потенційна база розвитку інфраструктури підтримки регіонального розвитку.

Результати реалізації Стратегії визначаються шляхом здійснення моніторингу виконання угод щодо регіонального розвитку, програм подолання депресивності окремих територій, інших заходів центральних і місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування.

Для здійснення моніторингу застосовуються показники соціально-економічного розвитку регіонів, наведені у додатку 3.1 та додатку 3.2, а також визначені угодами щодо регіонального розвитку та програмами подолання депресивності окремих територій інші показники.

## **7.6. Методологічні засади розробки стратегій регіонального розвитку**

Регіональна стратегія розвитку (далі РСР) є стратегічним планом розвитку регіону, що визначає цілі, завдання, пріоритети, напрями сталого економічного і соціального розвитку Автономної Республіки Крим, областей, міст Києва та Севастополя на середньостроковий та довгостроковий періоди.

У РСР з урахуванням загальнодержавних пріоритетів, оцінки конкурентних переваг, обмежень, загроз і проблем розвитку кожного регіону визначаються першочергові пріоритетні завдання його розвитку, скоординовані дії центральних та місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, спрямовані на реалізацію визначених завдань, та критерії їх розв'язання.

РСР, разом з Державною стратегією регіонального розвитку, є основою для розроблення:

- середньострокових програм • економічного і соціального розвитку регіонів, що мають визначити показники видатків державного і місцевих бюджетів, необхідних на наступні бюджетні періоди для стратегічних цілей регіонального розвитку, здійснення яких триває більше одного бюджетного року;

- щорічних програм економічного і соціального розвитку регіонів, що визначають послідовні заходи першочергової реалізації регіональної стратегії розвитку та необхідні для цього втрати, що включаються до проекту бюджету відповідного регіону на наступний рік;

- угод між Кабінетом Міністрів України та Верховною Радою Автономної Республіки Крим, обласними, Київською та Севастопольською міськими радами щодо регіонального розвитку;

- визначення депресивних територій.

Стратегічне планування розвитку регіону – це систематичний процес, за допомогою якого органи місцевого самоврядування та місцеві органи виконавчої влади формують своє майбутнє й визначають етапи його досягнення, виходячи з місцевих ресурсів.

Цей процес містить:

- узгодження інтересів усередині регіону, регіону з Центром, а також регіону з територіальними громадами та субрегіонами, іншими регіонами;

- інвентаризацію реальних ресурсів, обмежень і сприятливих факторів;

- визначення реально здійснених завдань і цілей;

- формування програм і планів дій щодо реалізації стратегії.

Для забезпечення розроблення проекту РСР рішенням Ради міністрів Автономної Республіки Крим, обласних, Київської та Севастопольської міських державних адміністрацій можуть бути утворені робочі групи з представників владних структур, бізнесових кіл, наукових та громадських організацій, політичних партій тощо.

## **7.7. Стратегічний план регіонального розвитку**

Стратегічний план концентрується на перспективах регіону й у кожній сфері повинен виявляти головні, ключові фактори. Він не скасовує й не підмінює інші види планів, не є комплексним планом, а визначає розвиток лише в найбільш важливих, пріоритетних для регіону сферах та галузях.

План адресований всій територіальній спільноті, задає орієнтири для всіх, показує перспективи й бізнесу, і владі, і жителям, і потенційним зовнішнім інвесторам.

Стратегічний план – не директива, а документ, що містить в собі погоджені та визнані розумними вимоги підприємств і населення до місцевої влади. Це спільна домовленість про конкретні заходи, що мають стратегічну важливість для регіону. Процес стратегічного планування спрямований на пошук суспільного консенсусу, на залучення до прийняття рішень, а значить і в їхню реалізацію, широкого кола активних осіб. Отже, по суті, йдеться про механізм стратегічного партнерства в регіоні, тобто, про механізм пошуку стратегічних орієнтирів і забезпечення погоджених дій щодо їхнього досягнення.

Відсутність суспільно схваленої й прийнятої владою стратегії розвитку регіону знижує якість управління, завдає шкоди зовнішньому й внутрішньому іміджу регіону і його адміністрації.

Треба зважити на те, що процедура стратегічного планування не допускає абсолютно однакового підходу, оскільки регіони різняться:

- рівнем економічної активності;
- географічними характеристиками і природними ресурсами;
- економічними умовами;
- соціальною організацією життєдіяльності населення;
- політичними умовами й ефективністю діяльності органів місцевої влади.

Однак загальні підходи й способи вирішення проблем виявляються схожими між собою. Визначальним моментом всіх перетворень у регіоні має бути забезпечення гідного рівня життя людини. Через це вихідним пунктом будь-якого стратегічного плану має бути оцінка реального становища регіону у всіх аспектах його діяльності, ступінь його відповідності сучасним тенденціям розвитку у світі й співвіднесення з поставленими цілями.

## **ТЕМА 8. ОРГАНІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ І СКЛАДАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУ**

### **8.1. Сутність стратегічного планування. Підходи до організації стратегічного планування**

Стратегічне планування - це передбачення характеру й шляхів розвитку макросистеми, тенденцій розвитку галузі та їх впливу на стан підприємства, перспектив і етапів його розвитку, а відтак визначення стратегії бізнесу на підприємстві.

Основними підходами до організації стратегічного планування є:

- "від досягнутого";
- оптимізаційний;
- адаптивний.

Планування "від досягнутого" націлено на досягнення ряду бажаних і цілком реалізуємих цілей. Відправною точкою є поточний стан підприємства. Підхід орієнтований на збереження статус-кво.

Зміни стратегії, організаційної структури і т.п. розглядаються як небажані, оскільки вони можуть зіпсувати налагоджене функціонування підприємства. Поліпшення систем управління, планування, пошуку і аналізу інформації не схвалюються. При цьому підході мінімізуються витрати на формування і підтримку реалізації плану.

Оптимізаційний план, як правило, формується в рамках раціонального підходу та базується на використанні математичних моделей і методів з метою більш ефективного використання ресурсів і досягнення максимізації прибутку та мінімізації витрат і часу виконання.

Недолік підходу - зневага численними якісними і погано формалізуємими параметрами, такими як якість, надійність, новизна продукції, ступінь задоволеності покупців, моральний клімат і ентузіазм співробітників, портфель знань і вмінь персоналу.

Крім того, результат формування оптимізаційного плану ніяк не враховує вихідний стан підприємства і періодично різко змінюється, що приводить до зміни пропорцій, матеріально-фінансових та інформаційно-аналітичних потоків, організаційної структури, напрямку розвитку, що, у свою чергу, також пов'язано з витратами. Формування ж оптимізаційного плану засновано на роботі з кількісними, а не якісними категоріями. Це приводить до того, що оптимізаційний план часто виявляється не в змозі врахувати витрати проведення помірних і радикальних трансформацій підприємства. У підсумку довіра до результатів оптимізаційного плану обернено пропорційна "відстані" від вихідного стану підприємства до розрахованого, "оптимального" стану.

Адаптаційний підхід переносить акценти на процес формування плану. При цьому підході все починається з вивчення навколишнього середовища. Очікувані події поділяються на три основні категорії: детерміновані події, імовірнісні події, невизначені події.

## **8.2. Структура стратегічного плану розвитку**

Структура стратегічного плану розвитку підприємства має включати такі розділи:

- передбачення характеру й шляхів розвитку макросистеми. Тенденції розвитку галузі та їх вплив на стан підприємства. Перспективи й труднощі розвитку підприємства;
- стратегія маркетингової служби;
- напрями й заходи щодо створення конкурентних переваг (стратегія оновлення послуг, пропонованих підприємством; стратегія розвитку організаційно-технічного рівня виробництва й сфери надання послуг; стратегія ресурсозабезпечення певних структурних підрозділів підприємства; стратегічний фінансовий план; стратегія розвитку міжнародної діяльності; стратегія розвитку системи менеджменту;
- оцінка ефективності стратегій;
- реалізація й контроль за втіленням у життя стратегії розвитку підприємства.

## **ТЕМА 9. СТРАТЕГІЯ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ І ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ ІНСТИТУЦІЙ**

### **9.1. Соціокультурні та політичні проблеми в Україні та ЄС**

Незважаючи на наполегливо декларовану готовність влади швидко рухатися до виконання критеріїв Плану дій з візової лібералізації (ПДВЛ),

прогрес України останнім часом загальмувався через неготовність правлячих кіл визначитися із двома важливими законопроектами: щодо документів, котрі посвідчують особу (більш відомий як «закон про біометричні паспорти») та щодо запобігання і протидії дискримінації» — наголошував навесні 2012 р. експерт громадської організації «Європа без Бар'єрів» Олександр Сушко. І хоча питання документів, що посвідчують особу, поволі розв'язується, прогрес України в питаннях євроінтеграції поки-що продовжує гальмуватися.

За одностайним визнанням Єврокомісії, МЗС України та незалежних експертів ініціативи «Європа без бар'єрів», що здійснювала громадський моніторинг ПДВЛ, саме означені вище напрями законотворчості разом із законом про створення єдиного незалежного антикорупційного органу становлять нині основну перепону на шляху до другої (і останньої) фази Плану дій, перейти до якої планували ще наприкінці 2011 року. І якщо питання боротьби з корупцією традиційно вкрай політично чутливе, то гальмування двох інших питань, вирішення яких вочевидь виграшне для влади й нічим їй не загрожує, стало для багатьох сюрпризом, засвідчивши, що не лише проблеми державного управління на рівні інституцій та законодавства, але й відповідні настрої у суспільстві можуть стати на заваді процесам інтеграції.

Особливо яскраво відбиває цю проблему тема, з якої визначеності значно менше, ніж щодо паспортів, — питання протидії дискримінації, системній проблемі, яка пронизує всі відносини між державою, суспільством та особистістю в Україні: її подолання — наріжний камінь четвертого блоку Плану дій з візової лібералізації. Якщо в питанні з паспортами є принаймні чітка урядова позиція, підтримувана Президентом, то тут поки що намагання зрушити процес із мертвої точки вилилися у Закон України «Про засади запобігання та протидії дискримінації в Україні», який має низку суттєвих недоліків, явно пов'язаних не з юридичною технікою, а з небажанням «дражнити» громадську думку.

Як відомо, однією з умов реалізації першого з Копенгагенських критеріїв вступу до ЄС — політичного — є дотримання прав людини, зокрема прав меншин. Безпосередні вимоги до України в цьому питанні, як і її прями обов'язки, які вона добровільно на себе взяла, були закріплені, зокрема, у Плані дій щодо лібералізації ЄС візового режиму для України, у блоці 4: «Зовнішні відносини та фундаментальні права». Стосовно питання «Права громадян, включаючи захист меншин» Україні була поставлена вимога «Ухвалення всеохоплюючого антидискримінаційного законодавства, що рекомендовано моніторинговими органами ООН та Ради Європи для забезпечення ефективного захисту від дискримінації». Відповідно до цієї вимоги, наприкінці квітня 2012 року на сайті Міністерства юстиції України було оприлюднено проект Закону України «Про засади запобігання та протидії дискримінації в Україні» (який став Законом України «Про засади запобігання та протидії дискримінації в Україні» від 06.09.2012) з метою його публічного обговорення. Показовим було уже формулювання, внесене у Пояснювальну записку до законопроекту, щодо обґрунтування необхідності прийняття цього акта: «Проект Закону України «Про засади запобігання та



протидії дискримінації в Україні» (далі — законопроект) розроблено з метою виконання завдань, передбачених Планом дій щодо лібералізації Європейським Союзом візового режиму для України, який було схвалено на саміті Україна — Європейський Союз (22 листопада 2010 року, м. Брюссель, Королівство Бельгія)». Отже фіксувалося, що інших підстав розробки такого законопроекту, тобто настроїв, проблем в Україні, пов'язаних з дискримінацією, не існує. З іншого боку, в ЄС це питання — одне з найболючіших та найгостріших, і не лише через природну ксенофобію людей, яка є зовнішнім виразом захисту ідентитетів, покладених в основі будь-якого групоутворення і руйнування яких несе несвідоме прагнення громади убезпечитись від розпаду, тобто ізолювати «інакшого» та маргіналізувати будь-які елементи дискурсу інакшості, які несуть із собою сумнів у базових ідентитетах чи розширення їх змісту. Але гостроту проблеми недискримінації підсилює прагнення європейських політиків «зіграти» на цій темі, особливо напередодні виборів, відвернувши увагу від інших проблем, важливіших для добробуту та успіху самих політиків (як-от, економічне зростання, проблеми зони єдиної валюти та багато інших, дрібніших та непомітніших для широкого загалу, але важливих для певних корпорацій та державних економік, проблем).

## **9.2. Транзитний соціум: ознаки та прояви**

Докладний аналіз стану посткомунізму, здійснений великою кількістю вітчизняних та зарубіжних філософів, соціологів, культурологів, дає змогу визначити посткомуністичне суспільство як транзитний соціум. Так само можна визначити й суспільство західне — постмодерне. І це — перша спільна ознака. І західне, і наше суспільство змінилися, не в останню чергу, під впливом модерністського проекту та майже одночасно підійшли до необхідності корінної когнітивної переорієнтації. На Заході вона відбулася і продовжує відбуватися. У нас вона співпала з руйнівними реформами та повною відмовою від набутого раніше знання. Таким чином, при всій відмінності цивілізаційних контекстів у нас і на Заході (перехід до постіндустріального суспільства на Заході — черговий виток модернізації в умовах постмодернізації на пострадянському просторі) їх ріднить така спільна риса, як транзитність соціумів. Але особливо яскраво її прояви спостерігаються саме у тій сфері, де, здавалося, наші відмінності від Заходу є особливо разючими — у сфері соціальної.

Звичайно, соціологи, що вивчають стан українського суспільного простору, безсумнівно спостерігають та фіксують явища, які, м'яко кажучи, не повністю відповідають тому, що відбувається на Заході. Замість незвичайного підвищення життєвого стандарту на тлі стійкого економічного зростання маємо глибоке падіння життєвого рівня більшості населення. Замість «біографізації» свого життєвого шляху (можливої лише на фоні звільнення від економічних проблем) людям часто доводиться дбати виключно про виживання, що не передбачає формування довгострокових життєвих планів. Постійні проблеми з житлом сильно утруднюють

можливість існування альтернативних сімейних структур та формування «додаткових» життєвих стилів. Продовження «пенсійного» існування неможливе на фоні скорочення тривалості життя, підвищення пенсійного віку та необхідності працювати для забезпечення власного існування.

З іншого боку, соціологи не можуть не відмітити спільності контексту змін у західному та українському просторах. Руху західного постіндустріального суспільства у бік підсилення плюралізму та культурної гетерогенності відповідає у нас потужний розвиток «горизонтальних» соціальних комунікацій та посилена соціокультурна диверсифікація як наслідок помітного послаблення етатистської вертикалі. Парадоксальним чином необхідність боротьби за виживання не збіднює, а навпаки збагачує життєво-стильовий репертуар індивідів. Як наслідок, у центр уваги сучасних методологій потрапляють теми соціальної нестабільності та нерівноваги, поєднані з темами варіативності, множинності соціальних, культурних та мовних практик.

### **9.3. Приоритети діяльності державних інституцій в умовах євроінтеграції**

1. Головною концепцією, закладеною в основу як нової політичної карти, так і ідеї об'єднання Європи, була «рівновага сили»: жодна держава не повинна була стати такою могутньою, щоб могла нав'язати свою волю решті держав. Європа, визнаючи рівноправність католиків і протестантів, мала обернутися на «християнську республіку», «одну велику родину».

2. Важливе значення має принцип поступовості або поетапності, коли кожний наступний крок у європейській інтеграції визначається назрілими матеріальними й економічними передумовами.

3. Трансформації в українському соціумі вказують на зміни самих основ ідентичності та соціальної когерентності політичних спільнот, характеру політичної сув'язі людей.

Головний напрям посткомуністичних перетворень суспільства, пов'язаний передусім з ідеєю звільнення від тоталітаризму, викликав до життя регіональну культурну плюралізацію, тобто надав ідеологічне озброєння зіткненню багатьох політичних воць (ідентичностей) до самоствердження, зіткненню мов, символічних засобів, різних систем цінностей та норм, конфлікту інтерпретацій, конфлікту політичних онтологій, конфлікту «локальних нарацій» — етнонаціональних систем ідентифікації та когеренції.

## КОНТРОЛЬНІ ПИТТАННЯ

1. Місце та роль прогнозування, планування та програмування в державному управлінні.
2. Прогнозування як форма планування соціально-економічного розвитку.
3. Сутність та значення планування.
4. Система програмування соціально-економічного розвитку.
5. Сутність та типи макроекономічного планування.
6. Сутність стратегічного планування.
7. Принципи стратегічного планування.
8. Методи стратегічного планування
9. Державна стратегія: сутність, функції та особливості побудови.
10. Еволюція впровадження стратегічного планування в Україні.
11. Досвід зарубіжних країн.
12. Формування стратегій на міжнародному рівні.
13. Основні програмні міжнародні документи щодо розв'язання глобальних проблем.
14. Цілі Розвитку Тисячоліття (ЦРТ) України.
15. Довгострокова стратегія сталого розвитку України.
16. Стратегія ОБСЄ з протидії загрозам безпеці та стабільності в ХХІ столітті.
17. Стратегія економічного розвитку СНД на період до 2020 року.
18. Система державного стратегічного планування в Україні.
19. Методологія стратегічного планування діяльності ЦОВВ.
20. Зміст і структура стратегічного плану.
21. Стратегічні плани, проекти та програми.
22. Процес розробки стратегічного плану ЦОВВ.
23. Забезпечення виконання стратегічних планів.
24. Поняття і особливості регіонального планування.
25. Регіональне планування в сучасних розвинутих країнах: спектр повноважень, сутність регіональних стратегій розвитку (РСР) в Україні.
26. Склад і зміст РСР.
27. Порядок розробки, розгляду та затвердження РСР.
28. Стратегія соціально-економічного розвитку Харківської області.
29. Сутність цільового програмування.
30. Класифікації цільових програм.
31. Механізм розробки та затвердження державних цільових програм.
32. Стадії розробки та виконання державних цільових програм.
33. Місце та значення державно-приватного партнерства в досягненні стратегічних цілей розвитку.
34. Умови для успішного здійснення державно-приватного партнерства.
35. Об'єкти і форми угод державно-приватного партнерства.
36. Організація проектів державно-приватного партнерства з боку місцевих органів влади.
37. Принципи політики національної безпеки України та загрози її реалізації.

- 38.Пріоритети і завдання політики реформ Президента.
- 39.Програма економічних реформ.
- 40.Національні проекти як основа для здійснення економічних реформ в Україні.
- 41.План дій як детальний опис стратегій, програм і заходів, що мають бути виконані для реалізації стратегічного плану.
- 42.Необхідність розроблення стратегій в сучасних органах виконавчої влади.
- 43.21. Необхідність розробки стратегій міністерствами.
- 44.Експертний підхід до написання стратегії як оптимальний на сьогодні для України.
- 45.Критерії виконання стратегії як необхідна складова стратегічного плану.
- 46.PEST – аналіз як форма аналізу внутрішнього середовища.
- 47.Сутність державної стратегії.
- 48.Основні функції державної стратегії.
- 49.Зміст державної стратегії.
- 50.Завдання державної економічної стратегії.
- 51.Зв'язок між економічною стратегією та економічною політикою.
- 52.Критерії ефективності державної стратегії.
- 53.Порядок впровадження стратегічного планування в Україні.
- 54.Поняття й особливості регіонального планування.
- 55.Типологія регіональних стратегій.
56. Регіональне стратегічне планування в Україні.
- 57.Стратегічні цілі (напрями) та поетапний план дій щодо соціально-економічного розвитку регіону.
58. Принципи політики національної безпеки України та загрози її реалізації.
- 59.Пріоритети і завдання політики реформ Президента.
- 60.Програма економічних реформ.
- 61.Національні проекти як основа для здійснення економічних реформ в Україні.
- 62.Нормативно-правова база та основні принципи функціонування системи забезпечення національної безпеки України.
- 63.Загрози національній безпеці України.
- 64.Пріоритети Стратегії модернізації України.
- 65.Сутність та класифікація державних цільових програм.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Закон України “Про державні цільові програми” від 18 березня 2004 року № 1621-IV // Відомості Верховної Ради. – 2004. – № 25 – С. 1042.
2. Закон України “Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України” від 23 березня 2000 р. № 1602-III // ВВР України. – 2000. – № 25. – С. 195
3. Закон України «Про стимулювання розвитку регіонів» від 8 вересня 2005 року № 2850-IV. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi>.
4. Указ Президента України «Про Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020» від 12 січня 2015 року № 5/2015 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/5/2015>.
5. Наказ Міністерства економіки України « Про методичні рекомендації щодо порядку розроблення регіональних цільових програм, моніторингу та звітності про їх виконання від 04 грудня 2006 року № 367. – 2015 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.me.gov.ua>.
6. Ансофф И. Стратегическое управление: пер. с англ. / И. Ансофф – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
7. Брайсон Дж. Стратегічне планування для державних та неприбуткових організацій. – Л. : Літопис, 2004. – 178 с.
8. Браун П. Посібник з аналізу державної політики: пер. з англ. / П. Браун – К. : Основи, 2000. – 243 с.
9. Вакуленко В. М. Стратегічне планування на місцевому та регіональному рівнях: навч. посібник / В. М. Вакуленко, В. В. Мамонова, Ю. П. Шаров. – Ужгород : Патент, 2004. – 220 с.
10. Горемыкин В. А. Планирование предпринимательской деятельности предприятия / В.А. Горемыкин. – М. : Филинь, 1997. – 356 с.
11. Горбатенко В. П. Стратегія модернізації суспільства: Україна і світ на зламі тисячоліть: монографія / В. П. Горбатенко– К. : Видавничий центр “Академія”, 1999. – 240 с.
12. Тертичка В. Запровадження стратегічного планування в Україні: зб. док. і матеріалів / В. Тертичка. – К. : Вид-во НАДУ при Президентіві України, 2005. – 154 с.
13. Кузык Б. Н. Прогнозирование, стратегическое планирование и национальное программирование : учебник / Б. Н. Кузык, В. И. Кушлин, Ю. В. Яковец. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ЗАО «Издательство «Экономика», 2008. – 575 с.
14. Латинін М. А. Стратегічне планування: навч. посіб. / М. А. Латинін, Т. М. Лозинська ; за заг. ред. д.е.н., проф. О.Ю. Амосова. – Х. : Вид-во ХарPI

НАДУ “Магістр”, 2007. – 104 с.

15. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент / В. Д. Немцов, Л. С. Довгань. – К. : ТОВ “УВПК “ЕксОб”, 2002. – 560 с.

16. Стратегічне планування: підручн. для громадських організацій / Під ред. Полуйко В. – Л. : Західноукраїнський ресурсний центр, 1998. – 108 с.

17. Шаров Ю.П. Стратегічне планування та реалізація політики на центральному, регіональному та місцевому рівнях : Опорний конспект дистанційного курсу / Ю.П. Шаров – К., 2004. – 356 с.

18. Шаров Ю. П. Стратегічне планування в соціально-технічних системах і в місцевому самоврядуванні: навч. посіб. / Ю.П. Шаров – Дніпропетровськ : Вид-во УАДУ при Президентіві України, Дніпропетр. філіал, 1996. – 228 с.

19. Шаров Ю. П. Стратегічне планування в муніципальному менеджменті. Концептуальні аспекти: монографія / Ю. П. Шаров – К. : Вид-во УАДУ, 2001. – 302 с.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>3</b>
<b>ТЕМА 1. ТЕХНОЛОГІЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ.....</b>	<b>4</b>
<b>ТЕМА 2. ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ.....</b>	<b>8</b>
<b>ТЕМА 3. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ СЕРЕДОВИЩА .....</b>	<b>11</b>
<b>ТЕМА 4. ВИЗНАЧЕННЯ ПРІОРИТЕТІВ У СТРАТЕГІЧНОМУ ПЛАНУВАННІ.....</b>	<b>15</b>
<b>ТЕМА 5. ПЛАН ДІЙ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ ОЦІНЮВАННЯ (ВИМІРЮВАННЯ) РЕЗУЛЬТАТІВ.....</b>	<b>16</b>
<b>ТЕМА 6. ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НА НАЦІОНАЛЬНОМУ РІВНІ В УКРАЇНІ .....</b>	<b>18</b>
<b>ТЕМА 7. СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ ТА СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ МІСТА.....</b>	<b>22</b>
<b>ТЕМА 8. ОРГАНІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ І СКЛАДАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУ .....</b>	<b>30</b>
<b>ТЕМА 9. СТРАТЕГІЯ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ І ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ ІНСТИТУЦІЙ .....</b>	<b>31</b>
<b>КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ.....</b>	<b>35</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....</b>	<b>37</b>

*Навчальне видання*

*ШВЕДУН Вікторія Олександрівна  
ЛУЦЕНКО Тетяна Олексіївна*

**СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ**

*Конспект лекцій*

Підписано до друку 05.09.2016 р.  
Формат 60x84 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>. Обл.-вид. арк. 1,9.  
Гарнітура Таймс. Тираж \_\_\_\_ прим. Замовлення \_\_\_\_

Віддруковано з оригінал-макета у друкарні  
ФО-П Леонов Д.С.  
61023, м. Харків, вул. Весніна, 12, тел. (057) 717-28-80.