

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Економічний факультет

Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота бакалавра

на тему: «Стратегічне управління в органах публічної влади: світовий досвід та його використання в Україні»

Виконала: студентка 4 курсу, групи
ЕЛ- 41

Спеціальності 281 «Публічне
управління та адміністрування»
Освітньо-професійної програми
«Публічне управління та
адміністрування»

_____ А. Д. Журавльова

Керівник наукової роботи: кандидат
економічних наук

_____ О. А. Фрідман

Рецензент:

кандидат економічних наук, доцент
кафедри міжнародної економіки та
менеджменту зовнішньоекономічної
діяльності ХНЕУ ім. С. Кузнеця

_____ С. В. Бестужева

Харків – 2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Факультет економічний

Кафедра економіки та менеджменту

Рівень вищої освіти (освітньо-кваліфікаційний рівень) бакалавр

Напрямок підготовки

Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Г. О. Дорошенко

(підпис) (ініціали, прізвище)

«04» червня 2023 року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЄКТ)

Журавльової Аліни Дмитрівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Стратегічне управління в органах публічної влади: світовий досвід та його використання в Україні»

керівник роботи Фрідман Олена Анатоліївна, к.е.н.

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від «13» квітня 2023 року №2101-5/699

2. Строк подання студентом роботи 06.06.2023

3. Перелік питань, які потрібно розробити:

Визначення основних концепцій та елементів
стратегічного управління; аналіз основних
принципів, що лежать в основі стратегічного
управління; аналіз методів, що використовуються
в стратегічному управлінні

4. План роботи

№ з/п	Послідовність підготовки кваліфікаційної роботи	Термін завершення етапів роботи
1.	Вибір теми і подання заяви на ім'я завідувача кафедри про обрання теми кваліфікаційної роботи	15.06.2022
2.	Формулювання та оформлення завдань кваліфікаційної роботи	14.09.2022
3.	Узгодження з керівником плану кваліфікаційної роботи	17.02.2023
4.	Підготовка першого розділу роботи	10.03.2023
5.	Збір і обробка емпіричних даних та їх узагальнення в другому розділі роботи	13.04.2023
7.	Написання вступу, висновків та рекомендаційного підрозділу кваліфікаційної роботи	11.05.2023
8.	Подання чорнового варіанту всієї кваліфікаційної роботи керівнику	25.05.2023
9.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру економіки та менеджменту	06.06.2023

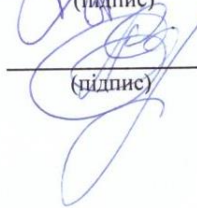
5. Дата видачі завдання

14 вересня 2022р

Студент

Керівник роботи


(підпис)


(підпис)

А. Д. Журавльова
(прізвище та ініціали)

А. О. Фрідман
(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	8
1.1. Сутність та складові процесу стратегічного управління	8
1.2. Принципи стратегічного управління	12
1.3. Характеристика інструментів стратегічного управління.....	15
РОЗДІЛ 2. СТРУКТУРА ТА РОЗВИТОК СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ: ТРАНСФОРМАЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ, РЕФОРМИ ТА ІННОВАЦІЇ.....	25
2.1. Світовий досвід стратегічного управління в органах публічної влади.....	25
2.2. Система стратегічного управління в органах публічної влади України.....	32
ВИСНОВКИ.....	44
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	46

ВСТУП

Стратегічне управління – ефективний інструмент вектору розвитку організацій в довгостроковій перспективі. Зростає ступінь його невизначеності, виникають невраховані фактори ризику. За таких умов необхідно зосередити увагу до розробки сучасних методів втілення стратегічного управління. Сьогодні державні органи постали перед необхідністю розробки такої стратегії розвитку, яка дозволить підтримувати стійкі конкурентні переваги в довгостроковій перспективі. В органах державної влади стратегічне управління та планування – це відносно новий процес. Відсутність грамотної стратегії в органах публічної влади призводить до зниження ефективності діяльності організацій. Зростання важливості впровадження стратегічного управління в діяльність органів державної влади пояснюється прискоренням змін у навколишньому середовищі; поява нових запитів і зміна позиції населення; досягнення науки і техніки; розвиток інформатизації товариств; державна політика щодо євроінтеграції країни.

Стратегічне управління в органах публічної влади є дуже актуальним в контексті сучасного управління державними органами. Розвиток стратегічного управління в органах публічної влади є важливим завданням для забезпечення ефективності та результативності їх роботи.

Світовий досвід стратегічного управління в органах публічної влади представляє собою накопичені знання, кращі практики та інноваційні підходи, які були успішно використані в різних країнах. Використання цього досвіду може бути корисним для України у розробці та впровадженні її стратегічних планів та програм.

Одна з причин актуальності цієї теми полягає в тому, що державні органи в Україні стикаються з різноманітними викликами та завданнями, пов'язаними з управлінням та розвитком країни. Застосування принципів та методів стратегічного управління може допомогти визначити пріоритети, встановити

цілі та розробити плани дій, які сприяють стійкому розвитку та досягненню стратегічних цілей.

В той же час, кожна країна має свої особливості та контекст, тому важливо адаптувати та застосовувати світовий досвід стратегічного управління з урахуванням українських умов та потреб. Використання світового досвіду може бути цінним джерелом натхнення, ідей та рекомендацій, які допоможуть розробити ефективні стратегічні плани та програми для українських органів публічної влади.

Вивчення світового досвіду та його застосування в Україні в галузі стратегічного управління є актуальною та перспективною темою, яка може сприяти розвитку державних органів та досягненню стратегічних цілей країни.

Мета роботи: дослідити, як світовий досвід у цій галузі може бути застосований в українському контексті, зокрема для поліпшення ефективності та результативності діяльності органів публічної влади в Україні.

Для досягнення цієї мети в роботі будуть виконані наступні завдання:

Аналіз світового досвіду: Дослідження та аналіз кращих практик, принципів та методів стратегічного управління в органах публічної влади, які успішно використовуються в різних країнах. Вивчення основних принципів та елементів стратегічного управління, що мають значення для українського контексту.

1. Аналіз українського контексту: Визначення особливостей, викликів та потреб українських органів публічної влади у сфері стратегічного управління. Вивчення національних стратегій, законодавства та програм, які регулюють діяльність органів публічної влади в Україні.

2. Порівняльний аналіз: Порівняння світового досвіду з українським контекстом з метою виявлення перспективних напрямків застосування світового досвіду в Україні. Виявлення можливостей та перешкод для впровадження стратегічного управління в органах публічної влади в Україні.

3. Розробка рекомендацій: На основі проведеного аналізу розроблення конкретних рекомендацій щодо використання світового досвіду використання

стратегічного управління в Україні. Розробка стратегічних планів та програм, які враховують принципи та методи стратегічного управління з урахуванням українського контексту.

Об'єкт дослідження: Дослідження спрямоване на вивчення та аналіз різних аспектів стратегічного управління, таких як формування та реалізація стратегічних планів, залучення зацікавлених сторін, використання інноваційних підходів, навчання та розвиток кадрів, а також використання світового досвіду та його вплив на українські органи публічної влади.

Предмет дослідження: є сам процес стратегічного управління в органах публічної влади. Дослідження спрямоване на аналіз і вивчення основних аспектів цього процесу, таких як формування стратегічних планів, визначення стратегічних цілей та завдань, розробка стратегічних програм, моніторинг та оцінка їх реалізації, а також здійснення контролю стратегічних напрямків.

Методи дослідження: Аналіз літератури та наукових джерел. Емпіричні методи, такі як анкетування, опитування, спостереження та інтерв'ю. Кейс-дослідження конкретних організацій, що успішно використовують стратегічне управління. Статистичні методи для аналізу даних та оцінки ефективності.

База дослідження: Наукова література, академічні бази даних, державні органи, міжнародні організації, дослідницькі центри та неприбуткові організації.

Отримані результати дослідження мають наукову новизну у наступних аспектах:

Використання світового досвіду: Результати дослідження базуються на успішних практиках та інноваціях з різних країн, що дозволяє використовувати найефективніші підходи українських органів публічної влади.

Розробка нових підходів: Дослідження сприяють розробці нових методик та інструментів стратегічного управління, враховуючи особливості українського контексту.

Виявлення тенденцій: Дослідження розкривають актуальні тенденції у галузі стратегічного управління в органах публічної влади.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

1.1. Сутність та складові процесу стратегічного управління

Стратегічне планування є однією з основних функцій стратегічного управління. Воно представляє собою процес прийняття управлінських рішень щодо стратегічного прогнозування (формування стратегії), розподілу ресурсів, адаптації компанії до зовнішнього середовища та внутрішньої організації. Стратегічне планування створює основу для всіх управлінських рішень, функцій організації, мотивації та контролю, спрямованих на розробку стратегічних планів.

Стратегічне планування - це процес визначення основних цілей організації, необхідних ресурсів для досягнення цих цілей та політик, спрямованих на здобуття та використання цих ресурсів. Стратегічне планування спрямоване на довгострокове забезпечення ефективності підприємства та освоєння нових можливостей. Для досягнення цього, передусім, необхідно враховувати зміни в зовнішньому середовищі, які представляють потенційні загрози та майбутні можливості для підприємства. Необхідно передбачати неконтрольовані сили, критичні тенденції з середовища та обмежувати їх можливий вплив на підприємство.[4]

Тому стратегічне планування має такі характеристичні особливості: По-перше, на відміну від довгострокового екстраполятивного планування, коли прогноз розроблявся кожним функціональним підрозділом, що мав на увазі свої власні інтереси, стратегічне планування базується на фундаментально новому підході до прогнозування стану зовнішнього середовища: були визначені стратегічні зони управління (СЗУ) та стратегічні бізнес-центри (СБЦ). СЗУ - це окремі сегменти зовнішнього середовища або ринково-продуктові сегменти, на

які компанія має або бажає мати доступ. Згідно з СЗУ, в компанії були визначені виробничі одиниці, відповідальні за стратегію розвитку СЗУ - стратегічні бізнес-центри. Пізніше СЗУ отримали назву "стратегічні бізнес-галузі". Бізнес-галузь - це продукт, який тісно пов'язаний з ринком збуту.

По-друге, важливою особливістю стратегічного планування є аналіз як зовнішнього середовища, так і внутрішніх можливостей підприємства.

По-третє, методологія стратегічного планування передбачає розробку багатоваріантної стратегії. Кожен варіант спрямований на розвиток підприємства залежно від стану зовнішнього середовища. Тобто розробляються кілька стратегічних альтернатив з урахуванням можливих ситуацій у майбутньому.

За визначенням Г. Кунца - це загальна програма дій, яка визначає основні цілі організації та розподіл ресурсів для їх досягнення [2].

За своїм змістом стратегія є конкретним документом довгострокового планування, результатом стратегічного планування.

Стратегії мають кілька особливостей: Процес розробки стратегії не завершується жодним негайним дійством. Він закінчується встановленням загальних напрямків, за якими компанія досягатиме успіху. Сформульована стратегія використовується для розробки стратегічних проєктів методом пошуку. Роль стратегії у такому пошуку полягає в тому, щоб допомогти сфокусуватися на визначених напрямках та можливостях і відкинути все, що несумісне зі стратегією. Під час формування стратегії неможливо передбачити всі можливості, що виникнуть у майбутньому. Тому необхідно використовувати неповну та неточну інформацію. Поява більш точної інформації може піддати сумніву обґрунтованість початкового стратегічного вибору. Тому успішне використання стратегії неможливе без зворотного зв'язку.

Однією з умов для формулювання стратегії фірми є несподівані зміни в зовнішньому середовищі. Їх причиною може бути насиченість ринку,

технологічні зсуви, несподіваний успіх нового продукту, поява численних нових конкурентів та інше [4], [15].

Сучасне розуміння розвитку економіки та передбачення майбутнього організацій можна уявити як процес, що складається з чотирьох основних етапів. Кожен етап передбачає використання певної теорії управління, залежно від характеристик ринку та комерційної діяльності фірми.

Таблиця 1.1 – Розвиток організацій та методів управління на різних етапах

Етап	Орієнтація	Характеристики	Теорія управління	Планування
Перший етап	Товарна орієнтація ринку	Прагнення до поліпшення якості товарів без значного урахування потреб, смаків та бажань покупців	Управління бюджетним контролем, що базується на внесенні корекцій у обсяг і структуру доходів та витрат, залежно від поточної ринкової ситуації	Періодичне внесення корекцій, якщо виникає потреба
Другий етап	Збутова орієнтація	Максимізація обсягу продажів за допомогою реклами та інших впливових метою змусити	Довгострокове планування, що базується на уявленні про можливість прогнозування довгострокового	Адаптація до довгос- трокових змін на ринку та прогноз- ування

Продовження табл. 1.1

		їх здійснити покупку	зростання основних показників діяльності фірми	на основі наявного досвіду та тенденцій
Третій етап	Ринкова орієнтація	Вибір товарів високої якості з найбільшим попитом та максимізація продажу цих товарів	Стратегічне планування, що враховує зміни на ринку та майбутні прогнози	Адаптація стратегічного плану до нових умов та можливих впливів нових товарів на ринок, з урахуванням ринкових факторів як випадкових відхилень

Джерело: складено автором [2]

Етапи розвитку організацій та методи управління, що використовуються на кожному етапі, для досягнення успіху на ринку та адаптації до змін наведені в табл. 1.1.

Усім організаціям важливе уявлення про їхній розвиток та методи управління на різних етапах. Для того, щоб працюючі на ринку організації могли ефективно функціонувати, вони повинні розуміти, які підходи до управління були використані у минулому та які можуть бути корисними в майбутньому. Ці дані допомагають організаціям адаптуватися до змін на ринку та розробляти стратегії, що враховують ці зміни. Наприклад, на першому етапі, коли товарна

орієнтація ринку є пріоритетною, важливо покращувати якість товарів. Однак, на третьому етапі, коли ринкова орієнтація стає важливішою, організації повинні зосередитися на виробництві та продажу товарів високої якості, які мають найбільший попит.[11]

Крім того, дані про різні теорії управління та планування допомагають організаціям визначити найбільш ефективні методи управління, відповідно до етапу розвитку, на якому вони знаходяться. Наприклад, на другому етапі, коли збутова орієнтація має важливе значення, ефективне використання реклами та інших впливових методів може допомогти збільшити обсяг продажів.

1.2. Принципи стратегічного управління

Стратегічне управління відіграє надзвичайно важливу роль у досягненні успіху для будь-якої організації. Це комплексний процес, що визначає напрямок діяльності організації, спрямовує ресурси та допомагає досягати стратегічних цілей. Однак, успішна реалізація стратегічного управління вимагає чітких принципів та настанов, які гарантують раціональне планування, керування та коригування стратегії відповідно до змін у зовнішньому середовищі.

У даному контексті, принципи стратегічного управління становлять теоретичний фундамент, на основі якого формуються ключові характеристики та положення цього процесу. Вони встановлюють загальні правила та норми поведінки організації та її членів під час розробки та впровадження стратегічних рішень.[5][12]

У таблиці 1.2 ми розглянемо основні принципи стратегічного управління, їх значення та вплив на ефективність організації.

Таблиця 1.2 – Основні принципи стратегічного управління

Принципи стратегічного управління	Опис
1. Цілеспрямованість	Всі дії та рішення спрямовані на досягнення стратегічних цілей організації. Це забезпечує фокус та концентрацію зусиль на досягненні визначених результатів.
2. Безперервність	Стратегічне управління є систематичним та постійним процесом. Воно вимагає оновлення та пристосування стратегій та планів до змін в середовищі для забезпечення тривалої конкурентоспроможності.
3. Теоретико-методологічна обґрунтованість	Використання наукових теорій та методологій для обґрунтування варіантів стратегічного управління та застосування передових підходів та найкращих практик.
4. Системний, комплексний підхід	Розробка стратегій та системи стратегічного управління з урахуванням всіх взаємозв'язків та взаємодій між елементами організації. Створення гармонійної та збалансованої стратегічної системи.
5. Наявність послідовності етапів	Послідовне виконання етапів стратегічного управління, таких як аналіз, формулювання, реалізація та контроль стратегії, для систематичного та структурованого підходу.

Продовження табл. 1.2

6. Циклічність	Стратегічне управління є циклічним процесом, що передбачає періодичне оновлення стратегій та аналіз їх ефективності. Це дозволяє організації адаптуватися до змін та забезпечувати розвиток.
7. Унікальність систем стратегічного управління	Системи стратегічного управління повинні бути унікальними та адаптованими до конкретних потреб та характеристик організації, враховувати її особливості, ресурси та умови функціонування.
8. Використання невизначеності майбутнього	Гнучкий підхід, який враховує невизначеність майбутнього як можливості для розвитку та прийняття стратегічних рішень.
9. Гнучка адекватність систем стратегічного управління	Системи стратегічного управління мають бути гнучкими та адаптованими до змін в середовищі та умовах функціонування організацій.
10. Результативність та ефективність	Досягнення результатів та забезпечення ефективності організації є головною метою стратегічного управління.

Джерело: складено автором

Кожен з цих принципів має велике значення та відіграє свою унікальну роль у досягненні успіху організації шляхом ефективного стратегічного управління.[12]

Кожен з цих принципів має свою значимість і сприяє створенню цілісної та ефективної стратегічної системи управління. Вони допомагають організації зосередити свої зусилля на досягненні стратегічних цілей, а також адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та внутрішніх умовах функціонування. Комбінування цих принципів дозволяє організації створити гнучку, систематичну та результативну стратегічну систему, яка сприяє її конкурентоспроможності та стійкому розвитку[3].

Важливо зазначити, що кожна організація є унікальною та має свої особливості, тому системи стратегічного управління повинні бути унікальними та адаптованими до специфічних потреб і характеристик організації. Гнучкість та адекватність таких систем дозволяють ефективно реагувати на зміни і забезпечувати конкурентоспроможність організації.

В результаті, застосування цих принципів стратегічного управління в поєднанні з унікальністю та гнучкістю системи може стати основою успішного стратегічного управління та досягнення поставлених організацією цілей. Подальше розглядання кожного з цих принципів дозволить нам глибше розуміти їх важливість та вплив на стратегічне управління організацією.

1.3. Характеристика інструментів стратегічного управління

Успішний розвиток організації неможливий без ефективного стратегічного управління, яке вимагає комплексного підходу та використання спеціалізованих інструментів. Ці інструменти допомагають ретельно проаналізувати всі аспекти, які впливають на успішність організації, включаючи її внутрішні сильні та слабкі сторони, зовнішні можливості та загрози, а також фактори, що формують зовнішнє середовище. Використання таких інструментів дозволяє підготувати міцну стратегію, зробити обґрунтовані рішення щодо алокації ресурсів та оптимізації портфеля продуктів або бізнес-одиниць. У цьому пункті ми оглянемо

декілька ключових інструментів стратегічного управління, таких як аналіз SWOT, матриця BCG та МКБ, аналіз PESTEL та матриця "Ціль-ресурс". Кожен з цих інструментів має свою специфіку та допомагає зосередитися на важливих аспектах, що впливають на стратегічне планування та прийняття рішень в організації.[1][13]

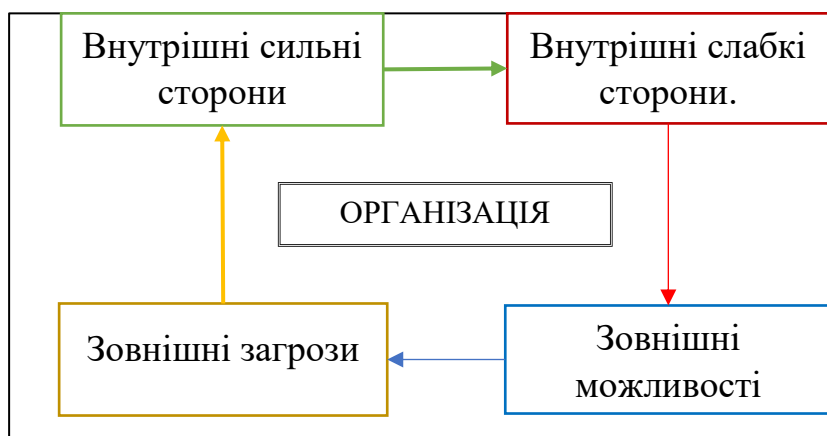


Рис. 1.1. Процес аналізу SWOT

Аналіз SWOT (англ. Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) - це інструмент, який дозволяє оцінити внутрішні сильні та слабкі сторони організації, а також зовнішні можливості та загрози, що впливають на неї. Аналіз SWOT допомагає ідентифікувати конкурентні переваги та недоліки організації, а також потенційні шанси та ризики, що можуть виникнути на зовнішньому ринку. Цей інструмент надає стратегічному менеджменту важливу інформацію для формування стратегічного плану та прийняття рішень. На рисунку 1.1. видно чотири основних елементи аналізу SWOT: сильні сторони, слабкі сторони, можливості та загрози. Внутрішні сильні та слабкі сторони представлені у верхній частині рисунка, зображені у вигляді різнокольорових прямокутників, які представляють різні аспекти організації, такі як ресурси, експертиза, бренд та

інфраструктура. Зовнішні можливості та загрози, що впливають на організацію, зображені у нижній частині рисунка. Це можуть бути фактори, такі як зміни в ринковому середовищі, нові технології, регулятивні зміни або зміни у смаках та поведінці споживачів.

У центрі рисунка зображено позиціонування організації на основі аналізу SWOT. Враховуючи зібрані дані про сильні сторони, слабкі сторони, можливості та загрози, організація може визначити свої конкурентні переваги, недоліки, а також потенційні шанси та ризики, з якими вона стикається. Ця інформація надає основу для формування стратегічного плану та прийняття обґрунтованих рішень.[1]

Матриця BCG (англ. Boston Consulting Group) та матриця МКБ (англ. McKinsey/General Electric) - це інструменти стратегічного аналізу портфеля продуктів або бізнес-одиниць організації. Вони допомагають визначити позицію кожного продукту або бізнес-одиниці на ринку та приймати рішення щодо алокації ресурсів та розвитку портфеля.

Основні відмінності між цими матрицями полягають у критеріях оцінки та категоризації продуктів або бізнес-одиниць. У матриці BCG використовуються два фактори: зростання ринку та частка ринку. Продукти або бізнес-одиниці розподіляються на чотири категорії: "зірки", "грошові корови", "питомі ринки" та "собачки". Це допомагає визначити позицію продукту або бізнес-одиниці на ринку та приймати рішення щодо їх розвитку.

У матриці МКБ оцінка базується на привабливості ринку та конкурентоспроможності бізнес-одиниці. Бізнес-одиниці розподіляються на чотири категорії: "інвестувати", "утримувати", "розробити" та "викинути". Ця матриця допомагає управляти портфелем бізнес-одиниць, визначати їхню стратегію розвитку та приймати рішення щодо алокації ресурсів.[6][7]

Матриця "Ціль-ресурс" - це інструмент для прийняття рішень щодо розподілу ресурсів в організації. Вона дозволяє оцінити цінність різних проектів

або діяльностей організації, а також їхню здатність досягти стратегічних цілей. На основі цих оцінок приймаються рішення про алокацію ресурсів та спрямованість їхнього використання для досягнення стратегічних цілей організації.[8]

Таблиця 1.3. - Основні відмінності між матрицями BCG, МКБ та "Ціль-ресурс"

Матриця	Основні фактори оцінки	Категорії	Застосування
Матриця BCG	Зростання ринку, частка ринку	Зірки, грошові корови, питомі ринки, собачки	Аналіз портфеля продуктів або бізнес-одиниць
Матриця МКБ	Привабливість ринку, конкурентоспроможність	Інвестувати, утримувати, розробити, викинути	Управління портфелем бізнес-одиниць
Матриця "Ціль-ресурс"	Цінність проєктів або діяльностей, здатність досягти стратегічних цілей	Оцінка проєктів	Розподіл ресурсів та досягнення стратегічних цілей

Таблиця 1.3 підкреслює основні відмінності між матрицями та допомагає вибрати найбільш підходящу для аналізу та прийняття стратегічних рішень, враховуючи контекст та потреби вашої організації.

Аналіз PESTEL є одним з ключових інструментів стратегічного управління, який дозволяє оцінити зовнішнє середовище організації. Цей аналіз враховує широкий спектр факторів, які можуть впливати на успішність та стабільність організації.[8][9]

Отже, давайте детальніше розглянемо кожен з елементів PESTEL:

1. Політичні фактори: Цей аспект включає оцінку політичного середовища, включаючи законодавство, регулювання, політичну стабільність та політичні ризики. Політичні зміни можуть мати значний вплив на бізнес-середовище, включаючи зміни у законодавстві, податкові політики, торговельні угоди та стосунки з іншими країнами.

2. Економічні фактори: Цей аспект оцінює економічне середовище, такі як стан економіки, рівень безробіття, інфляція, валютні курси та економічні тенденції. Економічні фактори можуть впливати на попит на продукцію та послуги, вартість ресурсів, доступність кредитів та споживчу поведінку.

3. Соціокультурні фактори: Цей аспект враховує соціальні та культурні тенденції, які можуть впливати на організацію. До таких факторів належать демографічні зміни, соціальні цінності, зміна споживацьких преференцій, стиль життя та тренди в громадській думці. Врахування соціокультурних факторів дозволяє адаптувати продукти та послуги до потреб суспільства.

При аналізі соціокультурних факторів, ми зосереджуємося на впливі соціальних та культурних тенденцій на діяльність організації. Зміни в демографії, соціальних цінностях, споживацьких преференціях, стилі життя та громадській думці - це лише кілька аспектів, які включаються в соціокультурні фактори.[9]

Зміни в структурі населення, такі як зростання або зменшення чисельності різних груп населення, мають вплив на попит та споживацькі звички. Соціальні цінності та уявлення також можуть змінюватися з часом і впливати на вибір продуктів та послуг. Стилi життя та модні тренди також відіграють важливу роль у формуванні попиту та очікувань споживачів.

Урахування соціокультурних факторів дозволяє організаціям адаптувати свої продукти та послуги до змінюючихся потреб і вимог суспільства. Розуміння соціокультурних тенденцій може допомогти

розробити маркетингові стратегії, спрямовані на цільову аудиторію, а також покращити комунікацію та взаємодію з клієнтами. Врахування соціальних та культурних аспектів дозволяє організаціям стати більш конкурентоспроможними на ринку та успішно відповісти на зміни в суспільстві.

4. Технологічні фактори: Цей аспект включає оцінку технологічного середовища та інновацій. Швидкі зміни в технологіях можуть створювати нові можливості для розвитку бізнесу, але також можуть стати викликом для існуючих моделей бізнесу та конкурентоспроможності.

5. Екологічні фактори: Цей аспект оцінює вплив діяльності організації на навколишнє середовище та враховує екологічні проблеми та вимоги. Зростаюча увага до сталого розвитку та відповідального бізнесу вимагає врахування екологічних факторів при формуванні стратегії та прийнятті рішень.

6. Юридичні фактори: Цей аспект оцінює правове середовище, включаючи законодавство, регулятивні вимоги та правові ризики. Зміни у законодавстві та правовій системі можуть впливати на діяльність організації та вимагати змін у стратегії та бізнес-процесах.

В Україні сучасне правове середовище визначається значними змінами в законодавстві та правовій системі, які спрямовані на побудову правової держави та створення сприятливого бізнес-середовища. Ці реформи охоплюють такі сфери, як оподаткування, торгівля, власність та інші правові аспекти, і вимагають від організацій гнучкості та адаптації їхніх стратегій та бізнес-моделей.

У зв'язку з постійною зміною у законодавстві, важливо, щоб організації мали належне розуміння правових ризиків і були забезпечені ефективними механізмами для впровадження відповідних змін. Знання юридичних факторів та їх впливу на стратегічне управління стає ключовим чинником успіху в сучасному бізнес-середовищі. Організації, які вміло адаптуються до

правових змін і ефективно реагують на їхні наслідки, мають більше шансів досягти успіху та зберегти конкурентну перевагу.[5]

Досвід інших країн також показує, що правові фактори мають вирішальний вплив на стратегічне управління. Наприклад, деякі країни активно вдосконалюють свої законодавчі рамки для стимулювання інновацій та підтримки підприємницького середовища. Інші країни фокусуються на створенні спеціальних режимів оподаткування або правових пільг для підприємств. Отже, вивчення досвіду та передових практик інших країн може надати цінні вказівки щодо розробки стратегій та бізнес-процесів, які враховують правові вимоги та можливості.[4]

Отже, враховуючи зміни в правовому середовищі, юридичні фактори є важливими компонентами стратегічного управління організації в Україні. Розуміння і адаптація до правових змін, а також вивчення досвіду інших країн, дозволяють організаціям забезпечити стійкість та ефективність своєї діяльності у змінному бізнес-середовищі.

Аналіз PESTEL допомагає організаціям зрозуміти зовнішнє середовище, визначити можливості та загрози, що впливають на них, та розробити стратегічні рекомендації. Цей інструмент допомагає уникнути непередбачуваних ризиків та використати можливості, що надаються зовнішнім середовищем, для досягнення успіху.[10]

Використання різних інструментів аналізу допомагає організаціям отримати широке розуміння свого внутрішнього та зовнішнього середовища, ідентифікувати переваги та недоліки, розподілити ресурси ефективно та прийняти обґрунтовані стратегічні рішення. Залежно від потреб та характеристик організації, можуть використовуватись різні комбінації цих інструментів для досягнення успіху і стійкого конкурентного переваги.

Стратегічне управління є важливим і необхідним процесом для будь-якої організації, оскільки воно дозволяє визначити напрямок розвитку, встановити

мету та цілі, розробити стратегії та способи досягнення успіху. Україна, як країна з розвинутою економікою та багатим потенціалом, також стикається з необхідністю ефективного стратегічного управління.[10]

Стратегічні процеси планування в сфері публічного сектора значно розрізняються, перш за все, щодо участі. У місцевих органах самоврядування та державних установах органи управління можуть відігравати центральну роль у стратегічному плануванні, тоді як у інших органах стратегічне планування може розглядатися як головна функція виконавчого рівня. У інших випадках активна участь може поширюватися на інші рівні управління і навіть включати ключових зовнішніх зацікавлених сторін. Так само, стратегічне планування державних установ може суттєво відрізнятися за загальним обсягом, широтою фокусу, горизонтами часу та розгалуженістю збору інформації. Насправді, об'єктом аналізу у стратегічних планах публічного сектора можуть бути окремі державні установи та/або їхні головні підрозділи, загальні цільові органи влади, конкретні функції, які поєднують організаційні та урядові межі, міжорганізаційні мережі та цілі спільноти, регіони або штати.

Крім того, різні органи державної влади мають різне уявлення про те, що має бути результатом стратегічного планування. У одній публічній організації стратегічний план може бути високою метою успіху в додаванні вартості для тих, кого вона обслуговує, з підтримкою кількох широких цілей, тоді як в іншій стратегічне планування може бути спрямовано на ідентифікацію стратегічних проблем, з якими стикається організація, та визначення способів їх вирішення, а в іншій агенції стратегічне планування може бути спрямовано на розробку набору стратегічних ініціатив, що включають плани дій, розподіл ресурсів, структури відповідальності та показників результативності, спрямованих на керування розвитком підприємства в майбутнє цілеспрямованою способом. Очевидно, хоча за останні 25 років виникло конвенційне набору процесів та методик стратегічного планування та управління, публічні органи мають значні

відмінності у формулюванні стратегічних планів, і "один-розмір-всім" підхід, ймовірно, не є корисним.

Процеси, які організація використовує для розробки стратегії, також можуть впливати на зміст отриманих стратегій та, в свою чергу, впливати на підходи до реалізації стратегії. Хоча було запропоновано широкий спектр типологій для опису змісту стратегій, які використовуються публічними організаціями, більш нова концептуалізація вказує на те, що головними аспектами стратегій, розроблених державними агентствами, є "стратегічна позиція" і "стратегічні дії". Закорінені у попередній моделі стратегії в приватному секторі, стратегічна позиція відноситься до поведінкових підходів до узгодження організації з її оточенням, від більш прогресивних до більш реактивних позицій. Стратегічні дії, з іншого боку, представляють субстанційні підходи до здійснення загальної місії державної агентства, які часто називаються "областями фокусу" або "результативними областями" на практиці.

Наприклад, початкова модель збалансованої системи показників визначається чотирма категоріями стратегічних дій, включаючи ті, що спрямовані на клієнтів, фінансову результативність, внутрішні бізнес-процеси та навчання та зростання організації. Адаптації збалансованої системи показників для організацій публічного сектору дозволяють розширити фокусні області та заохочують використання "карт стратегії" для визначення логіки їх взаємозв'язку. Останніми часами в модель були включені три позиції - "передовики", "оборонці" і "реагенти", та п'ять типів стратегічних дій - ринки, послуги, доходи, зовнішня організація та внутрішня організація - що можуть бути використані для опису загального змісту стратегії державного агентства залежно від відносного наголосу, що приділяється різним поєднанням позиції та стратегічних дій.

Актуальність теми стратегічного управління в Україні обумовлена кількома факторами. По-перше, у зв'язку зі складними економічними умовами та високою конкуренцією, організації потребують ретельного аналізу свого

внутрішнього та зовнішнього середовища для ефективного прийняття стратегічних рішень. Стратегічне управління допомагає організаціям визначити свої конкурентні переваги, розробити оптимальні стратегії та алокувати ресурси для досягнення успіху.

По-друге, зовнішнє середовище України зазнає постійних змін, таких як політичні, економічні, соціокультурні та технологічні трансформації. Аналіз цих змін та їх впливу на бізнес є важливим етапом стратегічного управління. Це дозволяє організаціям виявити можливості та загрози, що виникають у зовнішньому середовищі, і внести необхідні зміни в свою стратегію.

По-третє, українські організації потребують ефективного управління своїм портфелем продуктів та бізнес-одиниць. Використання матриць BCG, МКБ та інших інструментів аналізу дозволяє організаціям визначити позицію своїх продуктів на ринку, прийняти обґрунтовані рішення про алокацію ресурсів та розвиток. Застосування інструментів стратегічного управління, таких як SWOT-аналіз, матриці портфеля, аналіз PESTEL та інші, дозволяє українським організаціям ефективно управляти своїми ресурсами, визначати свою конкурентоспроможність та приймати обґрунтовані стратегічні рішення.

Оскільки Україна має великий потенціал для розвитку свого бізнес-середовища, важливо, щоб організації використовували інструменти стратегічного управління для максимізації свого потенціалу. Вони можуть навчитися на прикладі успішних країн і впроваджувати передові практики у свою стратегічну діяльність.

Отже, стратегічне управління є актуальним у всьому світі, і Україна може використовувати цей досвід, вдосконалюючи свою стратегічну практику та сприяючи стійкому економічному розвитку країни.

РОЗДІЛ 2.

СТРУКТУРА ТА РОЗВИТОК СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ: ТРАНСФОРМАЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ, РЕФОРМИ ТА ІННОВАЦІЇ

2.1. Світовий досвід стратегічного управління

Для розуміння особливостей інституту публічної служби корисним є звернення до досвіду європейських країн, зокрема Франції, де існує три типи публічних служб: державна служба, територіальна служба та служба охорони здоров'я.

Державна служба (51%) включає центральні органи виконавчої влади та їх територіальні органи, включаючи освітні заклади. Ці посадовці працюють на посадах різних типів в установах центрального і місцевого рівнів. Центральні адміністрації, розташовані в Парижі, займаються розробкою і координацією державних програм на національному рівні, тоді як децентралізовані адміністрації реалізують державну політику на місцевому рівні.[14]

Територіальна служба (30%) складається з місцевих державних адміністрацій та комунальних закладів. Ці працівники виконують свої обов'язки виконавчих органів департаментів, регіонів, комун, публічних установ міжмуніципального співробітництва та офісів житлового господарства. Вони підпорядковуються префекту, який є представником уряду та забезпечує дотримання законності.[13]

Служба охорони здоров'я (19%) охоплює сферу охорони здоров'я. Цей вид служби включає працівників публічних лікарень, будинків престарілих, департаментальних установ допомоги дитинству, публічних установ для дітей та

підлітків-інвалідів або дітей з відхиленнями, а також публічних або напівпублічних центрів притулків та центрів соціальної адаптації. Персонал кожного з цих закладів підпорядковується керівнику установи, але також має загальний статут. У кожному регіоні існує Регіональне агентство охорони здоров'я, яке очолює високопосадова особа, незалежна від префекта, і координує діяльність всіх цих закладів охорони здоров'я.[15]

Досвід Франції може бути важливим для розробки та удосконалення системи публічної служби в Україні. У нашій країні також існують подібні типи публічних служб, які виконують важливі функції у реалізації державної політики та наданні публічних послуг на різних рівнях управління. Шляхом аналізу та усвідомлення принципів та практик, що існують у Франції, можна знайти приклади успішного функціонування та ефективного управління публічною службою, які можуть бути використані для вдосконалення системи публічного управління в Україні.

Правила поведінки чиновників у цих трьох службах регулюються одним загальним статутом публічної служби, який ґрунтується на чотирьох основних законах: № 83-634 від 13 липня 1983 року "Про права і обов'язки чиновників", № 84-16 від 11 січня 1984 року "Про положення статуту для державної служби", № 84-53 від 26 січня 1984 року "Про положення статуту для територіальної служби" і № 86-33 від 9 січня 1986 року "Про положення статуту для служби охорони здоров'я". Законодавство визначає статут публічної служби з урахуванням політичних, соціальних прав та обов'язків, а також основних принципів, що гарантують незалежність чиновників, стабільність зайнятості та ефективну систему управління. Це необхідно для забезпечення правильної роботи публічних органів і забезпечення належного рівня обслуговування громадян.[17]

Політичні права, які передбачені статутом, гарантують свободу совісті та можливість участі чиновників у політичних партіях та зайняття керівних посад в них. Чиновники мають право висувати свою кандидатуру на виборах, при цьому зберігаючи свою посаду на протязі виборчого процесу та після нього. Важливою

складовою політичних прав є свобода вираження політичних поглядів, що дозволяє чиновникам висловлювати свої переконання поза межами робочого місця.

Соціальні права, визначені у статуті, забезпечують можливість створення профспілок, участь управління в установах та право на страйки. Тим не менш, слід зазначити, що право на страйки не поширюється на службовців адміністрації, оскільки це може порушити неперервність роботи публічних служб та державної влади. Існують окремі категорії службовців, такі як поліцейські, працівники виховних установ та диспетчери повітряних ліній, які також позбавлені права на страйк з міркувань безпеки та дотримання закону.

Обов'язки службовців, встановлені у статуті, включають чесну роботу на робочому місці, збереження професійної таємниці, незалежність від зовнішнього впливу, а також заборону займати посади в інших державних і приватних організаціях, що може створити конфлікт інтересів.

Варто зазначити, що не всі чиновники повністю дотримують загальний статут. Існують винятки для деяких категорій, наприклад, чиновників парламентських асамблей, чий статус і кар'єра визначаються бюро асамблеї, магістратів загальних судових установ, статус яких регулюється конституцією, а також військовослужбовців, для яких існує спеціальний статут. Крім того, позаштатні службовці, які мають двосторонні контракти з публічними роботодавцями, також мають свої особливості, хоча загальний статут публічної служби може застосовуватись до них у певних аспектах.

Така пірамідальна структура публічної служби у Франції, яка складається з багатьох "корпусів" чиновників, допомагає організувати роботу та забезпечити спеціалізацію та відповідальність у різних сферах державної діяльності. Кожен корпус об'єднує службовців, які мають схожу роботу та посади, а також належать до певної категорії посад в системі публічної служби, що відповідає їхнім обов'язкам та компетенції.

Розподіл чиновників на категорії С, В та А визначається на основі їхньої освіти, кваліфікації та рівня відповідальності у роботі. Категорія С охоплює виконавців і допоміжний персонал, які мають диплом коледжу, свідоцтво про професійну підготовку або закінчення професійного училища. Зауважується, що з ростом безробіття зростає також рівень освіти серед кандидатів, тому дипломи в цій категорії стають більш висококваліфікованими. Вона включає такі посади, як адміністративний службовець, адміністративний заступник, технічний працівник, робітники і контролери.

Категорія В налічує середньорівневих службовців і спеціалістів, які виконують інструкції та рішення вищих посадових осіб. Приблизно 40% чиновників належать до цієї категорії, включаючи адміністративних службовців, які можуть обіймати керівні посади у підрозділах, а також вчителів початкових та середніх шкіл. Для вступу до цієї категорії необхідний диплом бакалавра.

Категорія А складає 20% від загальної кількості чиновників і включає службовців, які виконують стратегічні завдання з планування, керівництва та організації. Вони приймають управлінські рішення та розробляють стратегії. Категорія А поділяється на А та А+, і для вступу до неї потрібні вищі кваліфікаційні вимоги, зазвичай бакалаврська ступінь плюс 3 або 4 роки навчання у вищих навчальних закладах. У цій категорії зазвичай працюють аташе адміністрації, сертифіковані викладачі, керівники вищого рівня, а також високопосадові військові та громадські адміністратори.

Статус чиновника надається особам, які мають звання та обіймають посаду на постійній основі. Це означає, що просто обіймання посади публічної служби недостатнє: контрактні працівники та службовці-стажери не вважаються чиновниками. Чиновник має звання та включений до штату. Зарахований до штату чиновник може перебувати в прикомандуванні або запасі.

Отримання звання відбувається шляхом конкурсу або інтеграції, після чого чиновник стає власником звання, що впливає на його службове просування та

заробітну плату. Швидкість кар'єрного зростання залежить від оцінок працівника. Кар'єрне рухання може бути зупинено в разі серйозного порушення або рішення паритетної комісії, яка забезпечує дотримання прав та захисту.

Звання гарантує просування по службі та оплату праці, але не надає автоматичного права на посаду. Чиновник може бути призначений на посаду, де його начальник має нижче звання. Призначення на посаду не завжди супроводжується зміною звання: адміністратор може бути призначений на посаду начальника без отримання нового звання.

Оплата праці публічних службовців складається з основного утримання, додаткової оплати та додаткових пільг та компенсацій за видання. Оплата праці публічних службовців повинна бути достатньою, щоб забезпечити гідний рівень життя. У разі незадовільної оплати праці публічними службовцями встановлюються правила підвищення, які дозволяють збільшити оплату праці до прийнятного рівня.[15]

Будь-яка діяльність публічних службовців має бути направлена на служіння громадянам та державі. Вони мають дотримуватися принципів демократії, розуміти і захищати права і свободи громадян, а також забезпечувати прозорість, ефективність і етичну поведінку в усіх аспектах своєї роботи.

Це загальна інформація про структуру та основні принципи розподілу та функціонування чиновників. Детальніша інформація може бути залежна від конкретної країни та її законодавства.

Франція має складну та докладну систему відбору державних службовців, де конкурс вважається найефективнішим шляхом для отримання посади. Загальний статут передбачає проведення конкурсів для більшості категорій службовців, проте винятком є найвищі та найнижчі посади, які мають інші методи визначення кандидатів.

Конкурс може бути організований у формі іспитів або порівняння послужного списку кандидатів за їх ступенями та званнями. Зазвичай паралельно

проводяться три конкурси: для випускників вищих навчальних закладів, для кадрових службовців та для абітурієнтів Національної адміністративної школи.

Окрім цього, є можливість переходу чиновника з одного корпусу в інший, що дозволяє забезпечити гнучкість в наборі персоналу та кар'єрному росту. Цей перехід може відбутися шляхом прикомандирування зі збереженням права на повернення або інтеграції з втратою зв'язку з попереднім корпусом. Важливо, щоб рівень та звання нової посади були або рівними, або вищими за ті, які мав службовець у попередньому корпусі.

Просування по службі відбувається всередині корпусів за класами та ешелонами. Наприклад, службовець може переміщатися всередині одного корпусу на іншу посаду в тому ж розряді, іноді зі зміною місця проживання. Також можливе просування по ієрархії на тій самій посаді в тій же установі.

Варто зазначити, що просування за ешелонами в основному залежить від вислуги років, де кожні 1,5-2 роки успішному атестованому чиновникові присвоюється наступний розряд та вища заробітна плата. Якщо атестаційна оцінка незадовільна, просування може затриматися, але всі службовці без винятку мають можливість рости по службі.

Просування за класами здійснюється за вибором керівництва, конкурсом або на підставі атестації. Кожному службовцю його безпосереднім керівником регулярно надається оцінка в балах у вигляді розгорнутої характеристики.

Важливо підкреслити, що пірамідальна структура в системі публічної служби не завжди відповідає ієрархії в організації. Наявність звання не гарантує отримання відповідної посади, тому ця система не сприяє надмірній бюрократизації. Наприклад, в одній адміністрації можуть існувати начальники відділів, які належать до різних корпусів, проте вони займають однакове становище у структурі організації, незалежно від ієрархії звань.

Чиновники, які працюють у різних службах, керуються у своїй поведінці різними факторами. П. Жевар виділяє три провідних чинники, а саме

раціональний, організаційний і особистісний. Однак, насправді, цей список не є вичерпним, адже вплив на поведінку чиновників складається з багатьох різноманітних елементів.[18][19]

Раціональний фактор, найбільш очевидний і найбільш бажаний, пов'язаний із ситуацією, коли службовці працюють з метою досягнення цілей, поставлених керівництвом. Вони керуються логікою та раціональними міркуваннями, спираючись на ефективність та досягнення планованих результатів. Цей фактор може включати аналіз потреб і інтересів громади, дослідження ринкових тенденцій і формулювання стратегічних планів.

Організаційний фактор пов'язаний із ситуацією, коли службовець працює заради престижу організації, до якої він належить. В такому контексті, важливою стає репутація та вплив організації в суспільстві. Чиновник ставить інтереси своєї установи на перше місце, демонструє прив'язаність до її цілей та завдань. Організаційний фактор також може включати збереження статусу та виконання встановлених норм і процедур.

Особистісний фактор пов'язаний із ситуацією, коли чиновник працює, щоб бути більше цінуваним та визнаним. У таких умовах, працівник може прагнути досягнути успіху, виявити свої навички та здібності, а також отримати особисту гратифікацію. Він може створювати враження перевантаження роботою або навмисно затягувати процеси, щоб продемонструвати свою важливість.[19]

Однак, унікальність впливу на поведінку чиновників полягає також у додаткових факторах. Наприклад, політична обстановка та ідеологічні установки можуть впливати на прийняття рішень та пріоритети чиновників. Етичні стандарти та моральні цінності також грають важливу роль у формуванні поведінки службовців.

Отже, керування чиновниками вимагає комплексного підходу, що враховує різноманітні фактори. Раціональні, організаційні та особистісні мотиви взаємодіють між собою, а також з іншими факторами, які впливають на дії та

рішення чиновників. Розуміння цих складних динамік дозволяє ефективно управляти публічною службою та сприяє досягненню кращих результатів у державному управлінні.[19]

2.2. Система стратегічного управління в органах публічної влади України

Публічне управління має два практичних аспекти: спільна розробка державної політики з урахуванням інтересів всіх зацікавлених сторін та розподіл відповідальності під час реалізації затверджених стратегічних цілей розвитку держави в цілому, а також окремих галузей та територій. Тут активно застосовуються інструменти та технології стратегічного управління, які передбачають взаємний стратегічний вплив суб'єкта розробки та реалізації державної політики на інших зацікавлених сторін, а також спільну діяльність з досягнення узгоджених цілей на міжнародному, державному та місцевому рівнях. Стратегічне управління, своїм призначенням, є технологією керівного прориву, яке руйнує старі системи та схеми. Воно включає такі важливі елементи, як розробка стратегій, встановлення стратегічних цілей, ідентифікація необхідних ресурсів та підтримка взаємодії зовнішнього та внутрішнього середовища для досягнення цілей. Орієнтація стратегічного управління на майбутнє та вимоги до запобігання негативним соціальним тенденціям дають підстави твердити про сутнісну ідентичність стратегічного та публічного управління.[14][16]

Стратегічне управління на державному рівні неможливе без належної якості самого публічного управління. Публічне управління є стратегічним за змістом. Воно дозволяє ефективно керувати змінами шляхом використання технологій стратегічного прогнозування та планування, розробки та

впровадження відповідних стратегій. Такі зміни можуть бути запланованими, реактивними, а також інноваційними, що передбачають розвиток як незворотних, направлених, природних змін у стані та свідомості суспільства. Стратегія публічного управління є складною моделлю управління, де всі типи управління пов'язані та тісно взаємодіють і змінюються: концептуальне управління, управління розробкою програмного забезпечення та проєктів, управління функціонуванням і розмноженням, а також оперативне ситуаційне управління.[20]

Стратегічне публічне управління є діяльністю органів публічної влади, яка полягає в свідомому виборі пріоритетних суспільних цінностей, цілей, інтересів та потреб протягом певного історичного періоду, реалізація яких здійснюється з участю суспільства на основі ефективних стратегій за доступною суспільну користь. Основний цикл такого управління складається з формулювання стратегії (цілі, пріоритети, заходи), реалізації стратегії (структура, повноваження, комунікація, координація) та оцінки результатів виконання стратегії (показники). Державне стратегічне управління базується на керівництві цілями, а стратегічне публічне управління передбачає спільне керівництво органів влади на всіх рівнях, громадськістю та акторами ринкової економіки.

Варто детальніше розглянути основний цикл публічного стратегічного управління: прогнозування/планування, формулювання стратегії, її реалізація, оцінка результатів. Цикл передбачає процес узгодження пріоритетних соціальних цілей з різними зацікавленими сторонами з метою реалізації соціальних цінностей, інтересів та потреб протягом певного періоду часу. Результатом стратегічного планування є плани, програми, проєкти (стратегічні документи). Їх складовими є цілі, пріоритети, заходи для їх реалізації, показники досягнення пріоритетів та цілей, ресурси, що погоджуються у просторі та часі. На національному рівні результатом є затверджена стратегія розвитку - документ, який визначає основні тенденції розвитку держави, що впливають з її внутрішнього стану та змін у зовнішньому середовищі; комплексна соціо-

економічна концепція розвитку держави в довгостроковій перспективі з урахуванням соціальних, економічних, культурних та інституційних аспектів; сценарії соціо-економічного розвитку; цілі, напрями та пріоритети державної політики, а також засоби їх реалізації на довгостроковий період.[21]

Україна поки що не побудувала функціонально ефективну структурно зв'язану систему публічного стратегічного управління. Причиною цьому можуть бути такі фактори: нестабільність політичної ситуації, недостатня розвиненість системи публічного управління в цілому, недостатнє розуміння ролі та значущості стратегічного управління для розвитку країни, недостатня увага до реалізації стратегій та планів, відсутність механізмів контролю та оцінки результативності стратегічного управління. Важливим аспектом стратегічного управління є також залучення громадськості та зацікавлених сторін до процесу прийняття стратегічних рішень та впровадження стратегій. Це допомагає забезпечити більш широку підтримку та легітимність стратегій, а також підвищити відповідальність урядових органів за їх реалізацію.

У практичному аспекті стратегічне публічне управління в Україні потребує подальшого розвитку та удосконалення. Для цього можуть бути використані наступні підходи[22]:

Розвиток інституційної бази. Необхідно забезпечити належну законодавчу базу для стратегічного управління, визначити ролі та функції різних органів влади, залучити громадськість та активних громадян до процесу прийняття рішень.

Побудова системи моніторингу та оцінки. Важливо встановити механізми контролю та оцінки реалізації стратегій, визначити показники та механізми збору даних, залучити експертів та аналітиків для аналізу результатів.

Залучення зацікавлених сторін. Потрібно активно залучати громадськість, бізнес-сектор, академічну спільноту та інші зацікавлені сторони до процесу стратегічного управління, проводити консультації та партнерські взаємодії.

Розвиток кадрового потенціалу. Необхідно підготувати та підтримувати кваліфіковані кадри зі знаннями та навичками у галузі стратегічного управління, проводити навчання та підвищення кваліфікації.

Всі ці заходи спрямовані на створення ефективної системи стратегічного публічного управління, яка допоможе досягти сталого соціально-економічного розвитку та покращення якості життя громадян.[23]

Варто зосередитися на двох важливих аспектах - публічному прогнозуванні та стратегічній комунікації, які є досить інноваційними для системи публічного стратегічного управління. Державне прогнозування є процедурою, однією з компонентів публічного стратегічного управління, реалізованою на основі моделювання для отримання кількісної оцінки альтернативних напрямів розвитку, а також прийняття обґрунтованих управлінських рішень урядовими органами публічного управління в процесі визначення цілей, вибору напрямків та пріоритетів розвитку, прийняття рішень у галузі публічної політики.[13][24]

Розробка бачення майбутнього України, що є основним документом системи публічного стратегічного управління, повинна бути результатом державного прогнозування. Розробка бачення ґрунтується на використанні наукових методів передбачення майбутнього, таких як Форсайт, а також обґрунтовано визначається національна ідея та логічна побудова образу бажаного майбутнього держави на основі результатів аналізу різних альтернатив в умовах невизначеності майбутнього. Основними компонентами бачення можуть бути: національна ідея розвитку держави; основні національні цінності розвитку держави, що вказують шляхи їх дотримання; оцінка можливих довгострокових сценаріїв розвитку з ідентифікацією ризиків та загроз, які можуть виникнути на шляху досягнення стратегічних цілей; сформований образ бажаного майбутнього держави, що дозволить реалізувати її національну ідею розвитку з дотриманням національних цінностей.

Форсайт відрізняється від майже всіх відомих на сьогоднішній день інструментів наукового прогнозування, оскільки він включає багато зацікавлених сторін не тільки у формуванні прогнозу, але й у активних діях для реалізації власних змін.

Форсайт - це метод довгострокового прогнозування наукового, технічного та соціального розвитку на основі опитування експертів; система методів експертної оцінки стратегічних напрямів соціально-економічного та інноваційного розвитку, ідентифікація технологічних проривів, які можуть впливати на економіку і суспільство в середньостроковому та довгостроковому перспективі; сучасна методологія технологічного прогнозування; систематичне міркування про майбутнє та вплив на майбутнє; сценарне прогнозування соціально-економічного розвитку (економіки, промисловості суспільства) на перспективу 15-30 років.

Така методологія організована у формі систематичного процесу, який повинен бути ретельно спланований, періодично оновлюваний та реалізований експертами в багатьох сферах. Важлива відмінність прогнозування у сфері публічного управління - обов'язкове залучення до цього процесу представників громадського суспільства та бізнес-структур, а також їхня готовність оцінювати довгострокові перспективи соціально-економічного розвитку держави. Бачення майбутнього та стратегія розвитку держави повинні бути результатом такого прогнозування. Успішне застосування методів прогнозування Форсайт дозволить розробити комплекс документів публічного стратегічного управління на державному рівні, а також на територіальних та секторальних рівнях.[30]

Таблиця 2.1 — Детальний огляд методології Форсайт, її етапів, інструментів, переваг та обмежень.

Аспект	Опис
Значення та підхід	Методологія Форсайт - це інноваційний підхід до стратегічного управління, що передбачає використання прогнозування та аналізу трендів для виявлення можливих майбутніх сценаріїв. Вона спрямована на створення конкурентних переваг та стійкого розвитку організації.
Ключові етапи	1. Визначення мети та області застосування; 2. Збір та аналіз вхідних даних; 3. Прогнозування та розробка альтернативних сценаріїв; 4. Оцінка варіантів та вибір стратегії; 5. Розробка та впровадження дійового плану;
Інструменти	Форсайт використовує широкий спектр інструментів, включаючи: - Системний аналіз; - Сценарне моделювання; - Експертні опитування та консенсус-методи; - Клуби майбутнього; - Дослідження слабких сигналів; - Ретроспективний аналіз; - Матриці впливу та несумісності;
Переваги	- Дозволяє антициклічно планувати та адаптуватися до змін; - Сприяє інноваційному мисленню та виявленню нових можливостей; - Покращує стратегічне прийняття рішень; - Забезпечує збалансованість між короткостроковими та довгостроковими цілями;

Продовження таблиці 2.1.

Обмеження	- Потребує значних ресурсів (людських, фінансових, часових); - Залежить від якості та достовірності вхідних даних; - Вимагає активної участі всіх зацікавлених сторін; - Може бути часо- та ресурсоємним.
-----------	--

Ключовою умовою успіху стратегії є використання методів, які забезпечують ефективну роботу залучених експертів, видатних постатей у різних галузях і сферах суспільства - економічних, ідеологічних, військових, бюрократичних та політичних еліт, оскільки Форсайт - це процес, а не набір інструментів. Він передбачає консультаційний процес, що забезпечує обмін думками, знаннями, поглядами. Оскільки метою Форсайту є не тільки підготовка "аналітичного прогнозу", але й зусилля для об'єднання основних учасників у процесі змін, а також створення умов для їхньої консолідації та спільних дій вперед.

Тут, на наш погляд, слід використовувати інструменти стратегічної комунікації, оскільки Форсайт передбачає створення мережі висококваліфікованих і зацікавлених у його реалізації учасників. Вони можуть сформулювати адекватну відповідь на політичні, економічні, соціальні, інформаційні та інші актуальні виклики. Враховуючи низку викликів у процесі планування та реалізації стратегічного управління, можна використовувати інструменти стратегічної комунікації для створення ефективної мережі співробітництва, забезпечуючи відповідну інформаційну та комунікативну підтримку, а також координацію дій усіх учасників.

Ці інноваційні технології та інструменти, такі як державне прогнозування за допомогою методів Форсайт і використання стратегічної комунікації, можуть значно покращити ефективність публічного стратегічного управління, дозволяючи урядовим органам публічного управління приймати обґрунтовані

рішення та формувати стратегію розвитку, що враховує найважливіші виклики та можливості майбутнього.

Стратегічне управління вимагає уважного дослідження основного циклу публічного стратегічного управління, який включає етапи прогнозування/планування, формулювання стратегії, її реалізації та оцінки результатів. Цей цикл передбачає необхідність узгодження пріоритетних соціальних цілей з різними зацікавленими сторонами з метою реалізації соціальних цінностей, інтересів та потреб упродовж визначеного періоду. Основним результатом стратегічного планування є розробка планів, програм, проєктів (стратегічних документів), що включають цілі, пріоритети, заходи для досягнення цих цілей, показники досягнення пріоритетів та цілей, а також ресурси, що необхідні для реалізації цих стратегій у просторовій та часовій площині. На національному рівні виробляється затверджена стратегія розвитку, яка визначає основні тенденції розвитку держави, що впливають з її внутрішнього стану та змін у зовнішньому середовищі, комплексна соціоекономічна концепція розвитку держави в довгостроковій перспективі, а також сценарії соціоекономічного розвитку, цілі, напрями та пріоритети державної політики і засоби їх впровадження на тривалий період.

На жаль, Україна до сьогоднішнього дня не вдалося побудувати функціонально ефективну та структурно зв'язану систему публічного стратегічного управління.[28] Це пояснюється такими чинниками, як нестабільність політичної ситуації, недостатня розвиненість системи публічного управління взагалі, недостатня усвідомленість ролі та значення стратегічного управління для розвитку країни, недостатня увага до реалізації стратегій та планів, а також відсутність механізмів контролю та оцінки результативності стратегічного управління. Додатковою важливою складовою стратегічного управління є залучення громадськості та зацікавлених сторін до процесу прийняття стратегічних рішень та впровадження стратегій, що сприяє більш

широкій підтримці та легітимності стратегій, а також підвищує відповідальність урядових органів за їх реалізацію.

Метою процесу стратегічного управління є забезпечення реалізації національної стратегії та створення сприятливих умов для досягнення цілей публічної політики шляхом запобігання та своєчасного виявлення зовнішніх і внутрішніх загроз, а також раціонального використання потенціалу держави. Використання стратегічних комунікацій у сфері публічного управління допоможе покращити сам процес управління шляхом встановлення діалогу та досягнення консенсусу між різними інституціональними акторами, а також забезпечення цілеспрямованих комунікаційних заходів та координації їх дій. Система органів публічного управління в співробітництві з іншими суб'єктами функціонуватиме як єдиний інтегральний механізм у реалізації державної стратегії, територіальних та галузевих програм і проєктів за допомогою стратегічних комунікацій.

Таким чином, застосування методології Форсайт сприятиме розвитку ефективної структурно-цільової системи публічного стратегічного управління, зокрема, планування та прогнозування на державному рівні. Стратегічні комунікації спрямовані на покращення процесу публічного стратегічного управління. Вони тісно пов'язані з розвитком стратегій та є невід'ємною складовою на найвищому рівні управління та на ранньому етапі (прогнозування та планування), а також необхідною частиною процесу розробки та впровадження публічної політики.

Технології та інструменти стратегічних комунікацій та прогнозування, застосування яких сприятиме розвитку публічного стратегічного управління в Україні в цілому, створять менеджерську резонансність у досягненні цілей публічної політики. Менеджерська резонансність виникає за умов спільного бачення кінцевого стану прогнозованого об'єкта, шляхів досягнення його, а також очікуваного результату у всіх суб'єктах публічного управління і є результатом координації та синхронізації їх дій.

Процес стратегічного управління реалізацією публічної політики, який включатиме прогнозування за допомогою методології Форсайт та стратегічні комунікації як комплексний методологічний інструментарій, змінює акценти публічного стратегічного управління. Бачення майбутнього, яке розробляється з використанням інноваційних технологій прогнозування та прогнозування, є основою публічного стратегічного управління.[27]

Модель відображає процес реалізації публічної політики, встановлює зв'язки між публічною політикою, баченням, стратегіями розвитку та стратегіями комунікацій, програмами та проєктами, а також визначає пріоритетні напрями, розвиток яких забезпечує успіх держави та її національної потужності (блок планування). Блок реалізації публічної політики визначає сутність комунікаційного потенціалу громадського управління, який використовується для забезпечення ефективної взаємодії суб'єктів громадського управління з метою побудови довіри, підтримки та забезпечення громадської участі в спільному досягненні стратегічних цілей розвитку держави. Блок контролю/управління реалізацією публічної політики складається з двох етапів: контролю реалізації стратегій комунікацій та реалізації стратегій, програм та розвиткових проєктів. Синхронізацію та координацію під час реалізації стратегій розвитку можна досягти за допомогою просторової та часової координації комунікацій та дій між суб'єктами, а саме, органами громадського управління та органами місцевого самоврядування, інституціями громадянського суспільства та представниками ринкової економіки.

Основними ідеями, принципами та правилами для всіх суб'єктів громадського управління в реалізації державних стратегій та програм є принципи публічного стратегічного управління. Можна виділити такі: зв'язок національної стратегії розвитку зі стратегією комунікацій та їх узгодження з баченням; кваліфіковане стратегічне управління під керівництвом національного лідера; дотримання національних цінностей та ментальних уявлень всіх зацікавлених сторін; ефективна взаємодія, згуртованість, координація та

синхронізація дій всіх учасників громадського стратегічного управління; фокус на результати, тобто конкретні цілі публічної політики. Дотримання цих принципів є основою для розвитку стратегічного управління на державному рівні і основою для практичної реалізації моделі.

Можливість або практична реалізація моделі громадського стратегічного управління можлива лише за наявності інституційних здібностей суб'єктів громадського управління в галузі громадського стратегічного управління.[29] Це можна досягти шляхом: підвищення кваліфікації державних службовців у сфері формування цілей публічної політики, стратегічних комунікацій, управління проєктами та програмами; встановлення співробітництва між державними установами та науковими установами, що проводять комплексні дослідження у цій галузі; використання сучасних форм і методів суб'єкт-суб'єктної стратегічної взаємодії в системі громадського управління; розвиток культури управління на інституційному рівні; ресурсне, технічне та методологічне забезпечення органів громадського управління в реалізації фундаментального циклу громадського стратегічного управління.

Показником інституційних здібностей органів громадського управління в галузі громадського стратегічного управління є досягнення управлінського ефекту - синхронізація цілей та дій інституційно відмінних суб'єктів громадського управління в реалізації стратегій та досягнення національних стратегічних цілей.

Підходи до реалізації громадського стратегічного управління в Україні потребують значних змін та вдосконалення в фундаментальному циклі такого управління, включаючи прогнозування, планування та реалізацію. Необхідно впровадити системний підхід до довгострокового стратегічного планування (до 30 років), забезпечити узгодженість всіх державних, галузевих, регіональних та місцевих стратегій та програм з великою стратегією України, а також залучити зацікавлених сторін до процесу планування та реалізації. З цією метою слід використовувати методологію Форсайт, а також технології та інструменти

стратегічних комунікацій. Вони мають стати важливими складовими стратегії громадського управління для зосередження на досягненні результатів.[26]

Метою процесу стратегічного управління є забезпечення реалізації національної стратегії та обов'язкове створення сприятливих умов для досягнення цілей публічної політики. Практична реалізація запропонованої концептуальної моделі громадського стратегічного управління, яка представлена у формі трьох ключових циклів процесу управління (планування, реалізація та моніторинг), створить управлінський резонанс (ефект) у досягненні цілей публічної політики.[25] Він виникає за умов спільного бачення кінцевого стану прогнозованого об'єкта, шляхів його досягнення та очікуваного результату у всіх суб'єктах громадського управління, а також є результатом координації та синхронізації їх дій. Практична реалізація інноваційних підходів до громадського стратегічного управління потребує формування інституційних здібностей органів громадського управління в цій сфері, зокрема підвищення компетентності державних службовців у розробці та реалізації цілей публічної політики, використання сучасних форм і методів суб'єкт-суб'єктного стратегічного взаємодії, розвитку культури управління, ресурсного, технічного та методологічного забезпечення.

ВИСНОВКИ

Зміна підходу до формування та реалізації стратегічних планів в Україні є одним з ключових аспектів розвитку стратегічного управління. Традиційний топ-довниз підхід, де стратегія формується зверху вниз і не враховує думки та інтереси громади, поступово замінюється на прозорий процес.

Прозорий процес формування стратегічних планів передбачає залучення різноманітних зацікавлених сторін, включаючи громаду, бізнес-сектор, громадські організації, експертів та інших учасників. Це може включати проведення громадських консультацій, фокус-груп, розгляд публічних пропозицій та відгуків. Такий підхід дозволяє враховувати широкий спектр думок, інтересів та потреб громади, а також сприяє забезпеченню широкої підтримки та впровадженню стратегічних рішень. Громадська участь стає важливим елементом процесу прийняття стратегічних рішень, що сприяє більш демократичному та відкритому управлінню.

Крім зміни підходу до формування стратегічних планів, Україна активно впроваджує інноваційні підходи у стратегічному управлінні. Це включає використання сучасних технологій, цифрові рішення та інші інноваційні інструменти з метою покращення ефективності та результативності органів публічної влади. Наприклад, електронні системи моніторингу та звітності дозволяють збирати та аналізувати дані в реальному часі, автоматизовані процеси прийняття рішень та обміну інформацією сприяють швидкому та ефективному прийняттю рішень, а онлайн-платформи дозволяють активно взаємодіяти з громадою та залучати її до процесу управління. Інновації в стратегічному управлінні сприяють покращенню доступності, швидкості та якості прийняття рішень, а також забезпечують більшу прозорість та відкритість управління.

Розвитку стратегічного управління в Україні також приділяється увага до навчання та розвитку кадрів. У країні проводяться спеціалізовані навчальні програми, семінари та тренінги, які сприяють підвищенню кваліфікації та компетентності управлінців органів публічної влади. Це допомагає підготувати кваліфікованих спеціалістів, здатних ефективно впроваджувати стратегічні плани та розвивати стратегічне управління в державному секторі. Крім того, співпраця з міжнародними організаціями та партнерами дозволяє обмінюватись досвідом та найкращими практиками з інших країн і сприяє вдосконаленню стратегічного управління в Україні.

Узагалі, розвиток стратегічного управління в Україні спрямований на досягнення стійкого розвитку країни та виконання стратегічних цілей. Це передбачає впровадження ефективних стратегічних планів, застосування інноваційних підходів та постійний розвиток кадрів у галузі стратегічного управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Горбулін В.П., Качинський А.Б. Стратегічне планування: вирішення проблем національної безпеки : Монографія . – К. : НІСД, 2010. 105-118 с.
2. Сутність стратегічного планування і його місце в системі стратегічного управління. URL: <http://www.frontmanagement.org/fomants-1952-1.html>
3. Гевко О.Б., Шведа Н.М. Стратегічне управління: Навчальний посібник – Тернопіль : ФОП Паляниця В. А., 2016. 47 с.
4. Стратегічне управління та планування в органах публічної влади URL: <https://pdp.nacs.gov.ua/courses/strategichne-upravlinnia-ta-planuvannia-v-orhanakh-publichnoi-vlady>
5. Сабурова Г.Б. Основні напрями розвитку системи публічного управління в Україні : Монографія . Полтава, УДК 35.071.2, 2021. 26 с.
6. Матриця BCG URL: <https://bakertilly.ua/>
7. Матриця стратегічного позиціонування GE / McKinsey URL: <http://ebib.pp.ua/>
8. О. Г. Ратушняк, В. В. Кавецький, О. Й. Лесько, Самоменеджмент як основна складова в роботі операційного менеджера – Вінниця. Видання «Ефективна економіка», 2022. 4 с.
9. PESTLE Analysis URL: <https://www.maxzosim.com/>
10. Д. Берницька, Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства методом pest/ step аналізу – Тернопіль, 2012.
11. А.О.Харун, Класифікація методів управління трудовим потенціалом промислових підприємств – К. Монографія, 2016. 123 с.
12. О. П. Пащенко, Сучасна парадигма стратегічного управління розвитком підприємства в контексті управління змінами – К. Монографія, 2016. 139 с.
13. К. В. Пастух, Стратегічне управління – Харків. Конспект лекцій, 2020. 25 с.

- 14.Зарубіжний досвід стратегічного менеджменту URL: <http://referat-ok.com.ua/>
- 15.М. А. Латинін, І.В. Шкурат, Адміністративне управління територіальними громадами – Харків, 2022. 187-215 с.
- 16.Н. В. Щербак Стратегічне планування в системі державного управління – К.2020.
- 17.Верховна Рада України URL: <https://zakon.rada.gov.ua/>
- 18.А. Савкова, М. Білинської, О. Петрос, І. Дегтярьової, Теорія та практика публічного управління та адміністрування у ХХІ сторіччі управління – К.2020. -286 с.
- 19.М. А. Латинін, О. Г. Дейнеко Зарубіжний досвід публічного адміністрування – К. 2010.
- 20.О. І. Кравченко Стратегічне управління у сфері публічного управління та адміністрування – Харків, 2019. 74с.
- 21.Ю. О. Остапець, Стратегічне планування в публічному управлінні та адмініструванні – Ужгород, 2022
- 22.Закон України про стратегію сталого розвитку України до 2030 року URL: <https://ips.ligazakon.net/document/JH6YF00A>
23. Л. О. Равлюк, Розробка стратегій розвитку міст в Україні: інструкція та огляд практик – К. 2020
- 24.Комунікаційна стратегія міністерства закордонних справ України URL: <https://mfa.gov.ua/>
- 25.Стратегічне управління — сучасний варіант реалізації цільового підходу URL: <https://buklib.net/books/24968/>
- 26.А. Ф. Ткачук Стратегічне планування у громаді (навчальний модуль) – К. : ІКЦ «Легальний статус», 2016. 96 с.
- 27.Стратегічне планування та управління URL: <http://www.oridu.odessa.ua/pauci/m21.html>
- 28.О. Бояркіна, Стратегічний план діяльності міністерства економіки України на 2022 – 2024 роки. – К. 2022. 7 с.

- 29.С. В. Волосович, С. М. Мінакова, Л. О. Петкова, розвиток суб'єктів господарювання України: сучасні реалії та перспективи – Дніпро, монографія. 2017. 378 с.
- 30.Я. І. Кологривов, Теоретичні засади використання методології форсайту у передбаченні розвитку промислових підприємств – К. Економічний вісник НТУУ «КПІ», 49с.