

Тема 5. Технології стратегічного управління і планування.

5.1. Процес стратегічного управління і планування.

5.2. Етапи розробки стратегічного плану.

5.3. Головні етапи процесу стратегічного управління.

Технології стратегічного управління і планування — це сукупність методик, інструментів та етапів діяльності, які допомагають організації визначити довгострокові цілі та успішно реалізувати їх у мінливому середовищі.

Основні етапи технології планування:

Сканування середовища: аналіз внутрішніх ресурсів компанії та зовнішніх факторів (ринку, конкурентів, законів).

Формулювання стратегії: визначення місії, бачення та довгострокових завдань.

Реалізація стратегії: перетворення планів на конкретні дії, проекти та щоденні завдання.

Оцінка й контроль: перевірка результатів та внесення коригувань за потреби.

5.1. Поняття, сутність та засади стратегічного управління в публічному секторі

Стратегічне управління в публічному секторі — це системний, безперервний процес прийняття, реалізації та моніторингу довгострокових управлінських рішень, спрямованих на адаптацію територіальної громади, регіону чи органу публічної влади до змін зовнішнього середовища, ефективний розподіл ресурсів та забезпечення сталого соціально-економічного розвитку.

На відміну від традиційного адміністрування, яке зосереджене на поточних операційних процесах та освоєнні бюджетних коштів, стратегічне управління має **візійний, результативно-орієнтований та адаптивний характер.**

Фундаментальна відмінність між плануванням та управлінням:

- **Стратегічне планування** — це аналітичний та нормативний процес розробки візії, цілей і заходів (відповідає на запитання: *«Чого ми прагнемо досягти та які кроки необхідно зафіксувати в документах?»*).
- **Стратегічне управління** — це ширша інституційна рамка, яка охоплює планування, побудову організаційної структури, мотивацію суб'єктів, операціоналізацію через бюджет, реалізацію проєктів, моніторинг і коригування (відповідає на запитання: *«Як організувати систему, щоб задекларовані цілі перетворилися на реальні зміни?»*).

Базові принципи публічного стратегічного управління:

- **Партисипативність (інклюзивність):** Залучення мешканців, бізнесу, науковців та громадських організацій на всіх етапах стратегічного циклу.
- **Ресурсна збалансованість:** Пряма інтеграція стратегічних цілей із Програмно-цільовим методом (ПЦМ) бюджетування та зовнішніми інвестиційними джерелами.
- **Адаптивність та гнучкість:** Здатність системи переглядати операційні кроки без відмови від глобальної Візії в умовах зовнішніх шоків і криз.
- **Каскадування та узгодженість:** Вертикальна та горизонтальна гармонізація (стратегія громади повинна відповідати регіональній та державній стратегіям розвитку).

5.2. Етапи та циклічність стратегічного процесу

Процес стратегічного управління має безперервний, замкнений (циклічний) характер. Він складається з п'яти послідовних фаз, пов'язаних прямими та зворотними зв'язками.



Фаза 1. Аналітичний етап (Аналіз та діагностика)

- **Мета:** Сформувати об'єктивний соціально-економічний профіль території та оцінити зовнішній контекст.
- **Основні інструменти:**
 - **PESTLE-аналіз:** Дослідження 6 груп чинників макросередовища (політичні, економічні, соціальні, технологічні, правові, екологічні).
 - **Аналіз ресурсної бази:** Оцінка кадрового, фінансового, інфраструктурного та земельно-майнового потенціалу.
 - **Соціологічні дослідження:** Опитування мешканців та бізнесу для виявлення ключових проблем.

Фаза 2. Ціліпокладання (Визначення орієнтирів)

Метою цього етапу є формування бажаного майбутнього території та розробка чіткої системи цілей, яка має впорядковану трирівневу структуру. На вершині перебуває Візія (Бачення), що є якісним описом стану громади через 7–10 років, далі йдуть Стратегічні цілі як довгострокові пріоритетні напрями (наприклад, «Створення високотехнологічної еко-орієнтованої економіки»), а основу складають Оперативні цілі — середньострокові завдання, сформульовані за правилом SMART (конкретні, вимірювані, досяжні, релевантні та обмежені в часі).

Фаза 3. Розробка та альтернативний вибір

- **Мета:** Визначити найкращий спосіб досягнення цілей та оформити стратегічний документ.

До основними інструментів та процедур належать SWOT/TOWS-аналіз для синтезу внутрішніх сильних і слабких сторін із зовнішніми можливостями та загрозами й формування наступальних, захисних чи модернізаційних стратегічних альтернатив, розробка Плану заходів з реалізації шляхом збору й відбору Карток проєктів розвитку на перші 3–4 роки, проведення Стратегічної екологічної оцінки (СЕО) та громадських обговорень як обов'язкової процедури згідно із Законом України «Про СЕО» для оцінки впливу на довкілля та здоров'я населення, а також остаточне затвердження шляхом ухвалення рішення сесією місцевої ради.

Фаза 4. Операціоналізація та реалізація (Перехід до дій)

- **Мета:** Перетворити стратегічні декларації у конкретні щоденні управлінські дії та фінансові рішення.

Четвертою фазою є операціоналізація та реалізація (перехід до дій), метою якої є перетворення стратегічних декларацій у конкретні щоденні управлінські дії та фінансові рішення. Вона здійснюється через чіткий механізм зв'язку, де Стратегія трансформується у План реалізації, далі — у Місцеві цільові програми (МЦП) та Паспорт бюджетної програми (ПЦМ). Практичне впровадження

спирається на інструменти проєктного менеджменту, що передбачають створення проєктних команд, розподіл відповідальності, проведення закупівель і безпосереднє будівництво або модернізацію об'єктів.

Фаза 5. Моніторинг, оцінка та актуалізація (Зворотний зв'язок)

- **Мета:** Відстеження відхилень, оцінка досягнутого ефекту та внесення коректив.

Головною метою цього етапу є відстеження відхилень, оцінка досягнутого ефекту та вчасне внесення коректив. Для цього застосовується система KPI, яка охоплює індикатори затрат (Inputs) для оцінки обсягу залучених фінансових та матеріальних ресурсів, індикатори продукту (Outputs) для фіксації фізичного обсягу виконаних робіт, як-от кількість збудованих кілометрів водоводу, а також індикатори результату та якості (Outcomes), що відображають підсумковий соціально-економічний ефект, наприклад зменшення аварійності на 40% чи зростання частки задоволеного населення. Завершальним елементом є актуалізація (Up-date), яка передбачає проведення проміжного перегляду Плану заходів (зазвичай кожні 3–4 роки) або коригування цілей у разі суттєвих макроекономічних чи безпекових змін.

• 5.3. Організаційне забезпечення та суб'єкти стратегічного управління

Успіх стратегічного управління залежить від чіткого розподілу функцій між суб'єктами публічного урядування:

- **Представницький орган (Місцева рада):** Приймає рішення про початок розробки, затверджує Стратегію, План заходів, МЦП та місцевий бюджет, здійснює політичний контроль.
- **Виконавчі органи (Голова, Виконком, Департаменти/Відділи):** Організують аналітичну роботу, готують проєкти документів, виступають головними розпорядниками бюджетних коштів (ГРБК) та безпосередньо реалізують проєкти.
- **Координаційна рада / Робоча група:** Тимчасовий дорадчий орган із залученням депутатів, експертів, бізнесу та громадськості, який розробляє проєкт Стратегії та формує SWOT/PESTLE-матриці.

- **Громада та інститути громадянського суспільства:** Беруть участь у соціологічних опитуваннях, громадських слуханнях, подають власні проєктні ідеї та здійснюють громадський контроль за реалізацією.

Стратегічне управління забезпечує перехід від пасивного реагування на проблеми до проактивного конструювання майбутнього території.

5.2. Етапи розробки стратегічного плану.

Процес розробки стратегічного плану розвитку територіальної громади чи регіону є послідовним, нормованим та партисипативним процесом, який в Україні регламентується Законом України «Про засади державної регіональної політики», Постановою КМУ № 932 та відповідними методичними рекомендаціями і складається з шести ключових етапів.

Першим є організаційний етап та ініціювання, на якому місцева рада ухвалює офіційне рішення про початок розробки Стратегії, розпорядженням голови утворюється Координаційна рада або Робоча група за участю депутатів, посадовців, бізнесу, науковців та громадськості, а також затверджується регламент і план-графік робіт.

Другим виступає аналітичний етап або діагностика території, що передбачає аналіз статистичних показників демографії, економіки, місцевих фінансів, інфраструктури й екології за останні 3–5 років для формування соціально-економічного профілю, проведення соціологічних опитувань серед мешканців і підприємців, а також аналіз середовища через інструменти PESTLE-аналізу та побудову SWOT-матриці.

Третім етапом є моделювання та целепокладання, під час якого формулюється Візія як якісний образ майбутнього громади через 7–10 років,

визначаються довгострокові Стратегічні цілі та відбувається їх каскадування у середньострокові Оперативні цілі за критеріями SMART.

Четвертий етап охоплює проєктування та розробку Плану заходів, що включає оголошення відкритого конкурсу на збір Карток проєктів розвитку, їх відбір і каталогізацію за критеріями відповідності й реалістичності, а також формування Плану заходів з реалізації на 3–4 роки з розрахунком кошторису, джерел фінансування та відповідальних осіб.

П'ятим є етап стратегічної екологічної оцінки (CEO) та громадських обговорень, на якому оцінюється потенційний вплив реалізації Стратегії на довкілля і здоров'я населення відповідно до Закону України «Про CEO», проводиться оприлюднення проєкту на вебсайті громади не менше ніж за 30 днів до розгляду, відбуваються громадські слухання та доопрацювання тексту з урахуванням пропозицій.

Шостий етап — це затвердження та введення в дію, який передбачає погодження проєкту депутатськими комісіями, ухвалення Стратегії рішенням сесії місцевої ради та її подальшу інтеграцію в місцеві цільові програми й бюджетний процес.

5.3. Головні етапи процесу стратегічного управління.

Процес стратегічного управління в публічному секторі має безперервний, циклічний характер і охоплює не лише розробку нормативних документів, а й інституціалізацію рішень, розподіл ресурсів, реалізацію проєктів та систематичний контроль результатів. Увесь цикл стратегічного управління складається з п'яти послідовних і взаємопов'язаних етапів.

Першим етапом є стратегічний аналіз та діагностика середовища (комплексна оцінка вихідного стану), на якому досліджуються чинники зовнішнього макросередовища через PESTLE-аналіз, оцінюється внутрішній потенціал території (фінансові, інфраструктурні, кадрові та земельні ресурси), проводяться соціологічні опитування громадян та бізнесу, а накопичені дані синтезуються в порівняльній SWOT-матриці для виявлення сильних і слабких сторін, можливостей та загроз.

Другим етапом виступає стратегічне целепокладання, спрямоване на формулювання Візії (бажаного образу майбутнього громади чи регіону через 7–10 років) та побудову «дерева цілей», яке передбачає декомпозицію довгострокових Стратегічних цілей у конкретні середньострокові Оперативні цілі, сформульовані за правилами SMART (конкретні, вимірювані, досяжні, релевантні та обмежені в часі).

Третім етапом є формулювання стратегії та розробка плану її реалізації, на якому шляхом SWOT/TOWS-аналізу обирається оптимальна стратегічна альтернатива (наступальна, захисна чи модернізаційна), проводиться збір і відбір Карток проєктів розвитку від громади та суб'єктів господарювання, формується План заходів з реалізації Стратегії на 3–4 роки, проводиться Стратегічна екологічна оцінка (CEO) і після громадських обговорень документ затверджується рішенням сесії відповідної місцевої ради.

Четвертим етапом є операціоналізація та практична реалізація стратегії (перехід від планування до дій), де задекларовані стратегічні пріоритети трансформуються в Місцеві цільові програми (МЦП) та інтегруються в бюджетний процес через Паспорти бюджетних програм (Програмно-цільовий метод), а реальне виконання здійснюється за допомогою інструментів проєктного

менеджменту, закупівельних процедур та безпосереднього будівництва або модернізації об'єктів.

П'ятим етапом є моніторинг, оцінка результативності та актуалізація (Update), який полягає в систематичному зборі даних за системою індикаторів затрат (Inputs), продукту (Outputs) та ефекту/якості (Outcomes), підготовці щорічних звітів про стан виконання, а також у проведенні проміжної коригувальної оцінки (зазвичай кожні 3–4 роки) для адаптації оперативних завдань до нових безпекових, економічних чи законодавчих викликів середовища.

ЛІТЕРАТУРА, ІНФОРМАЦІЙНІ РЕСУРСИ, ОBOB'ЯЗKOBІ ДЛЯ ОПРАЦЮВАННЯ

1. Інструменти партисипативного управління та залучення громадськості до стратегічного планування [Електронний ресурс] / Рада Європи. Страсбург/Київ, 2024. URL: https://www.coe.int/en/web/kyiv/tools_for_communities_2024.pdf

2. Методичні рекомендації щодо розроблення, моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад [Електронний ресурс] / Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України. – Київ, 2023. – URL: <https://mtu.gov.ua/>

3. Моніторинг та оцінювання ефективності впровадження регіональних стратегій розвитку [Електронний ресурс] : аналітична доповідь / Національний інститут стратегічних досліджень. — Київ, 2025. — URL: https://niss.gov.ua/publications/monitoring_regions_2025.pdf

4. Практичний інструментарій бенчмаркінгу для органів місцевого самоврядування в Україні [Електронний ресурс] : методичний посібник / Проєкт USAID «ГОВЕРЛА». – Київ, 2024. – URL: <https://hoverla.org.ua/>

5. Стратегічне планування розвитку територіальних громад в Україні: практичний посібник для органів місцевого самоврядування [Електронний ресурс] / Проєкт USAID «ГОВЕРЛА». Київ, 2024. URL: https://hoverla.org.ua/wp-content/uploads/2024/04/Strategic_Planning_Hoverla_2024.pdf

ПЕРЕЛІК НОРМАТИВНО-ПРАВОВИХ АКТІВ

1. Про засади державної регіональної політики : Закон України від 05.02.2015 р. № 156-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text>

2. Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України : Закон України від 23.03.2000 р. № 1602-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1602-14#Text>

3. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки : Постанова Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 р. № 695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-п#Text>

4. Про затвердження Порядку розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації, а також проведення моніторингу та оцінювання результативності реалізації зазначених стратегій і планів заходів : Постанова Кабінету Міністрів України від 11.11.2015 р. № 932. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/932-2015-п#Text>