

## НАЦІОНАЛЬНА ЦИФРОВА ПЛАТФОРМА СТРАТЕГУВАННЯ: КОРИСТУВАЧІ, БЛОКИ, АРХІТЕКТУРА

**Постановка проблеми.** Окремі елементи процесу стратегічного управління використовуються в Україні досить тривалий час, але його ефективність в цілому залишається низькою. Стратегії на всіх рівнях управління після розробки та затвердження досить швидко втрачають актуальність і в кінцевому підсумку не виконуються. Неузгодженість стратегій між собою та з суб'єктами їх реалізації набуває особливого значення при зміні влади (провідного суб'єкту реалізації стратегії). Наприклад, відносно Державної стратегії сталого розвитку «Україна – 2020», яка була розроблена та прийнята за часів президентства П. Порошенка, постає питання: (а) «Чи має президент В. Зеленський, обраний у 2019 р., виконувати цю стратегію?»; (б) «Хто має звітувати за результатами її виконання?». Аналогічна ситуація неминує виникати й на регіональному рівні, коли семирічні регіональні стратегії розвитку приймаються представниками одних політичних сил, а після чергових місцевих виборів виконуються (чи не виконуються) іншими політичними силами.

Також існує низка інших проблем у забезпеченні процесу стратегування, які пов'язані з вадами у його архітектурі (дизайні). Як наслідок, низька якість стратегічного управління відображається на динаміці соціально-економічного розвитку країни, яка значно відстає від середніх значень інших країн світу. Це відбувається на тлі поглиблення процесів цифровізації, але можливість цифрових технологій не використовуються в повному обсязі для удосконалення процесу стратегічного управління. Тому актуальною залишається проблема підвищення якості процесу стратегічного управління в Україні з використанням можливостей цифрових технологій.

**Аналіз останніх досліджень.** Дослідження, пов'язані з питаннями стратегічного управління, постійно привертають увагу широкого кола науковців [1-16], які з одного боку звертають увагу на теоретико-методологічні аспекти стратегування, а з іншого – на наявні проблеми в процесі стратегічного управління в Україні. При цьому можливості використання сучасних цифрових технологій у вигляді цифрових платформ не розглядаються, хоча обговорюються «науково-експертні платформи стратегування в системі стратегічного планування соціально-економічним розвитком країни, макрорегіону, області, міста, району та об'єднаних територіальних громад» [9, с. 92] та доцільність їх створення.

Таким чином при дослідженні питань, пов'язаних із стратегічним управлінням, залишається поза фокусом уваги проблема розумної цифровізації процесу стратегічного управління в Україні, що й обумовило вибір цілі дослідження.

Виходячи з наявної проблематики та аналізу останніх досліджень, **ціллю статті** є обґрунтування цифровізації процесу стратегічного управління в Україні через створення національної цифрової платформи стратегування (далі – НЦПС).

**Результати дослідження.** Ґрунтуючись на результатах попередніх досліджень [1-3] можна визначити п'ять основних проблем процесу стратегічного управління:

- неузгодженість стратегій між собою;
- неузгодженість стратегій та бюджетів;
- відсутність мотивації та відповідальності за реалізацію стратегій;
- негнучкість стратегій при виникненні «чорних лебедів»;
- низька культура стратегування.

Вирішення цих проблем, з одного боку, знаходиться в нормативній площині, і потребує доопрацювання та прийняття Закону України «Про державне стратегічне планування» [2, с. 36; 9, с. 90], а з іншого – необхідним є організаційно-технологічне забезпечення цього процесу. Інструментом такого забезпечення має потенціал стати НЦПС.

Ґрунтуючись на визначенні національної цифрової платформи, розробленої раніше [17, с. 220], НЦПС являє собою єдину сукупність реєстрів стратегічних документів (далі СД), суб'єктів розробки, виконання, моніторингу та актуалізації СД, алгоритмів їх взаємодії і сховища здійснених між ними транзакцій, яка діє онлайн і знаходиться у власності держави. Виходячи із загальної теорії стратегування [3], наявних проблем стратегічного управління в Україні та можливостей використання цифрових платформ [17-19] НЦПС має складатися з таких блоків:

- 1) Розробка стратегічних документів;
- 2) Виконання стратегічних документів;
- 3) Моніторинг виконання стратегічних документів (та їх актуалізація за необхідності).

Також НЦПС має забезпечувати зберігання стратегічних документів та історії (цифрового сліду) їх створення.

До основних груп користувачів НЦПС належать: громадяни, органи державної влади, громад-

ські організації, органи місцевого самоврядування, бізнес, експертна спільнота. Ці групи досить узагальнені та містять у собі низку підгруп. Наприклад, до групи «Ограни державної влади» входять державні службовці; органи місцевої влади; бюджетні організації; державні підприємства; державні установи; центральні органи виконавчої влади (наприклад, Державна казначейська служба України); Державний фонд регіонального розвитку тощо. Група «Громадські організації» включає в себе такі підгрупи: політичні діячі; партії; громадські об'єднання.

Серед користувачів НЦПС окремого пояснення потребує група «експерт». Під експертом розуміється особа, яка володіє специфічними знаннями в певній сфері. Для розробки та реалізації стратегій різного рівня (національні, регіональні, місцеві) та виду (стратегії територіальних утворень та стратегії організації, наприклад, великих державних підприємств) знадобляться експерти з досить різними специфічними знаннями. Так, при розробці стратегії певної селищної громади до складу групи експертів мають входити як експерти, котрі володіють методологією стратегування, так і ті, що володіють специфічними знаннями про об'єкт стратегування. Таким чином, до кола експертів можна віднести велику кількість населення, яка перевищує потреби процесу стратегування. Тому дискусійним є питання щодо залучення експертів на кожному з етапів процесу стратегічного управління. Одним з варіантів є рандомний (випадковий) відбір експертів за наперед визначеними параметрами. Наприклад, при розробці стратегії регіону А, не менше X% експертів мають бути обізнані щодо соціально-економічного становища цього регіону, не менше Y% мають бути експертами з екологічних питань, Z% – мати експертизу у ЗЕД тощо. У певному сенсі цей підхід можна порівняти з відбором присяжних з кола звичайних, дієдатних громадян певного віку. Цей відбір має відбуватися на НЦПС з кола зареєстрованих на ній громадян.

Прозора діяльність експертної спільноти на НЦПС перетворює її у проміжну ланку, інструмент перетворення найбільш активних громадян з необхідними специфічними знання у кадровий резерв для громадських об'єднань, політичних партій, органів державної влади.

Блок «Розробка стратегічних документів» передбачає в першу чергу тісну взаємодію представників органів державної влади, місцевого самоврядування та експертної спільноти. Цей блок забезпечує: (1) дотримання термінів розробки СД; (2) відбір представників експертної спільноти; (3) врахування позиції відповідних груп населення; (4) узгодження СД між собою.

Як свідчить чинний стан розробки регіональних стратегій розвитку, кожний регіон має свою динаміку [20]. У той час як одні регіони вже ухвалили плани заходів із реалізації регіональних стратегій

розвитку (наприклад, Донецької, Житомирської, Закарпатської, Запорізької, Львівської та Хмельницької областей), інші – мають лише проекти стратегій (наприклад, Івано-Франківської області). Але стратегії мають створюватися вчасно. Ті, що прийняті зарано, можуть не відповідати новим реаліям у швидко змінному глобальному соціально-економічному середовищі. У разі прийняття СД із запізненням, може бути втрачена можливість бюджетування видатків на реалізацію стратегії в поточному періоді.

При цьому Державна стратегія регіонального розвитку на період до 2027 року ще не затверджена. Хоча її проєкт розроблено. Виникає декілька питань щодо процесу розробки: «Чим керувалися регіони, коли розробляли свої регіональні стратегії розвитку?», «Як враховує ДСРР 2027 вже прийняті регіональні стратегії розвитку?», «Що робити якщо будуть протиріччя між ДСРР 2027 та регіональними стратегіями розвитку?».

У межах чинної моделі стратегування вирішення цих проблемних питань неможливе. Узгодження стратегій має відбуватися на етапі їх розробки. Важливим етапом розробки кожної стратегії має бути її узгодження із змістом інших діючих стратегій. Це також доцільно робити через залучення експертної спільноти. При цьому не обов'язково стратегія, яка розробляється, має відповідати змісту вже діючих стратегій. Може бути і навпаки. Але в цьому разі в діючій стратегії необхідно передбачити відповідні зміни, які мають бути погоджені (прийняті) суб'єктом розробки (актуалізації) діючої стратегії.

Блок НЦПС «Розробка стратегічних документів» створює цінність для органів державної влади та місцевого самоврядування через доступ до експертної спільноти та позиції населення, а також можливість всебічно урахувати діючі СД. У свою чергу експертна спільнота отримує можливість використати свої знання на користь суспільства та одночасно отримувати кошти за свою роботу. Громадяни та бізнес зможуть не лише спостерігати за процесом, а й також висловлювати свої пропозиції та оцінювати якість роботи (табл. 1, стовпець 2).

Одночасно кожний з основних користувачів НЦПС створює певну цінність для інших користувачів цієї платформи (табл. 1, стовпець 3). Кінцевим результатом роботи в межах блоку «Розробка СД» є проєкт СД.

Проміжним моментом між використанням блоків НЦПС «Розробка СД» та «Виконання СД» є їх затвердження. Затвердження може відбуватися або через рішення представницьких органів (Верховна Рада, обласна рада, місцеві ради), або через референдум. Враховуючи тенденції запровадження онлайн голосування, доцільним є синхронізація інформації на НЦПС з результатами голосування уповноважених на затвердження СД інституцій, яка розміщена на профільних НЦП.

## Блок НЦПСУ «Розробка СД»

Група користувачів	Цінність, яку отримують від НЦПС	Цінність, яку створюють для інших користувачів НЦПС
Органи державної влади та місцевого самоврядування	Можливість залучення необхідних представників експертної спільноти в необхідній кількості та якості на етапі розробки СД національного та регіонального рівня	Матеріальний, фінансовий та організаційний ресурс. Знання та інформація для експертної спільноти
Експерта спільнота	Можливість використати свої знання на користь суспільства. Отримання матеріальних ресурсів	Знання та інформація для представників органів та державної влади та місцевого самоврядування
Громадяни та Бізнес	Можливість спостерігати за процесом розробки стратегії, та висловлювати свою думку	Інформація щодо ставлення до змісту СД, та процесу розробки СД для представників органів та державної влади та місцевого самоврядування, а також експертної спільноти

Складено автором.

Блок «Виконання СД». Розроблені та затверджені СД мають впроваджуватися в життя. Для цього в блоці «Виконання СД» передбачено дві функції: (1) мотивація державних службовців до виконання СД; (2) ресурсне й організаційне забезпечення виконання СД.

Мотивація державних службовців до виконання СД має бути реалізована через узгодження ключових показників ефективності (КРІ) їх діяльності з цільовими показниками СД (вимірюваними складовими стратегічних цілей). Перспективним інструментом є «укладення» смарт-контрактів на базі технології блокчейн [19, с. 42-49] між державними службовцями найвищого рівня та уповноваженими представниками населення в особі колегіальних представницьких органів (Верховна Рада, обласні, міські, селищні тощо ради) та інституту президента щодо виконання СД. У разі невиконання умов смарт-контракту повноваження певного державного

службовця найвищого рівня – припиняються. У разі виконання встановлених КРІ термін повноважень продовжується, отримуються матеріальні чи кар'єрні заохочення. Відповідно на НЦПС має агрегуватися та відображатися ця інформація.

Ресурсне й організаційне забезпечення виконання СД передбачає розробку бюджетів, планів, програм тощо відповідно до стратегічних цілей. У процесі узгодження СД та бюджетів також доцільно використовувати знання експертної спільноти та враховувати ініціативи громади, як це досить успішно робиться під час формування «Громадських бюджетів» та реалізації проєктів в межах цих бюджетів.

Провідними користувачами блоку НЦПС «Виконання СД» є органи державної влади та місцевого самоврядування, експертна спільнота, громадяни та бізнес (табл. 2).

## Блок НЦПС «Виконання СД»

Група користувачів	Цінність, яку отримують від НЦПС	Цінність, яку створюють для інших користувачів НЦПС
Органи державної влади та місцевого самоврядування	Формувати бюджети відповідно до СД. Підвищення ефективності використання бюджетних ресурсів. Залучення громадян та бізнесу до реалізації СД. Чіткі цілі і завдання діяльності	Реалізація СД в інтересах всього суспільства та бізнесу, вирішення суспільно значущих проблем
Експерта спільнота	Експертний супровід реалізації СД	Підвищення ефективності реалізації СД в інтересах всього суспільства та бізнесу, вирішення суспільно значущих проблем
Громадяни	Доступ до діючих стратегій та тих, строк дії яких завершився. Інформація про розробників. Звіти про виконання тощо	Участь у реалізації СД. Підвищення ймовірності реалізації СД в інтересах всього суспільства та бізнесу, вирішення суспільно значущих проблем
Бізнес	Участь у реалізації СД, в тому числі через використання інструментів державно-приватного партнерства	Підвищення ймовірності реалізації СД в інтересах всього суспільства та бізнесу, вирішення суспільно значущих проблем. Долучення ресурсів бізнесу до реалізації СД

Складено автором.

Блок «Моніторинг виконання СД». Зараз незалежний моніторинг виконання СД фактично не існує. Наприклад, в Стратегії розвитку Донецької області на період до 2027 року вказується, що «Проведення моніторингу і оцінки результативності реалізації Стратегії здійснюватиметься департаментом економіки облдержадміністрації із залученням відповідальних виконавців Стратегії та громадськості» [21, с. 200]. Тобто облдержадміністрація сама виконує і проводить моніторинг виконання стратегії. Це типовий конфлікт інтересів. Хоча проведення самомоніторингу не є зайвим, головним засобом його

проведення мають бути рандомно сформовані експертні групи. Розробка, прийняття та виконання бюджетів та КРІ для найвищих за рангом державних службовців відбувається під наглядом спеціально сформованих груп з представників експертної спільноти, але остаточне рішення залишається за владою. Якщо приймаються та виконуються бюджети, що не відповідають СД, якщо КРІ не виконуються чи суперечать СД – це інформація для громадян, яка буде врахована під час наступних місцевих чи національних виборів (табл. 3).

Таблиця 3

Блок НЦПСУ «Моніторинг виконання СД»

Група користувачів	Цінність, яку отримують від НЦПС	Цінність, яку створюють для інших користувачів НЦПС
Органи державної влади та місцевого самоврядування	Об'єктивна інформація про стан виконання СД. Базис для актуалізації СД	Підтримання змісту СД у стані адекватному змінам внутрішнього та зовнішнього середовища
Експерта спільнота	Експертний супровід моніторингу виконання СД та їх актуалізації	Об'єктивна інформація про стан виконання СД, які використовують органи державної влади та місцевого самоврядування
Громадяни	Інформація про стан виконання СД	Реакція на стан виконання СД через вираз електоральних переваг
Бізнес	Інформація про стан виконання СД, яка дає можливість корегування взаємодії в межах державно-приватного партнерства	Ефективний перерозподіл ресурсів з метою виконання СД

Складено автором.

Актуалізація СД дозволяє підтримувати весь процес стратегічного управління таким, що відповідає зовнішнім та внутрішнім змінам політичного, економічного, соціального, екологічного тощо середовища. Ініціаторами проведення актуалізації СД можуть бути всі користувачі НЦПС, які є суб'єктами їх розробки та виконання (наприклад, Кабінет Міністрів України, виконкоми на регіональному та місцевому рівні), затвердження (наприклад, Верховна Рада, обласні, міські, селищні ради), моніторингу (експертна спільнота, населення, бізнес). При цьому ініціативи населення, бізнесу та експертної спільноти мають носити колективний характер. Визначення мінімально необхідної кількості юридичних чи фізичних осіб, які мають підтримати таке звернення, потребує подальшого обговорення.

Окремо від розглянутих блоків НЦПС треба звернути увагу на функцію агрегування та збереження даних експертів та виконавців у реєстрах СД. На цей час не існує єдиної платформи стратегічного управління розвитком держави, регіонів та територіальних громад. Наявна інформація розпорошена у тисячі різноманітних баз даних.

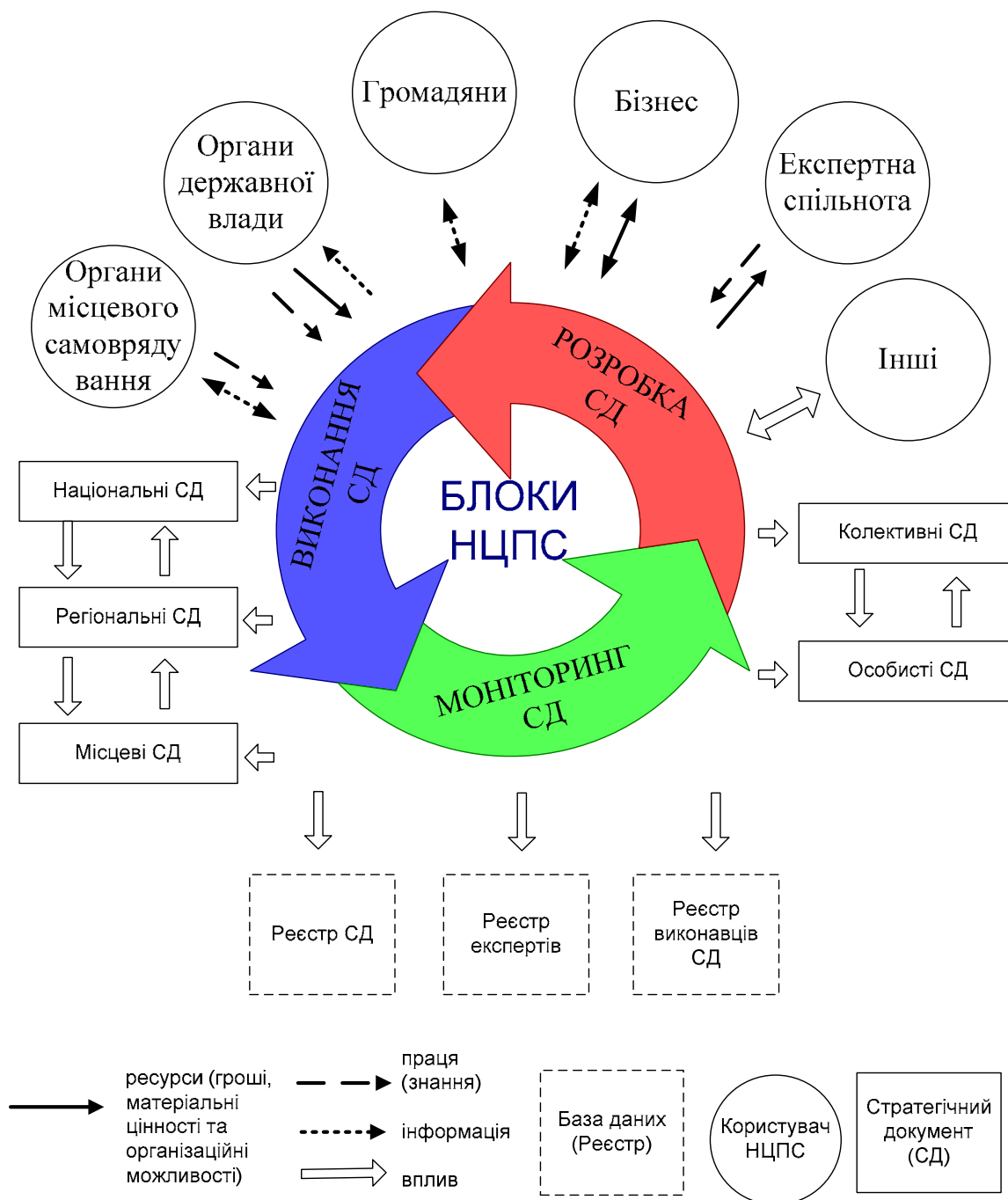
За наявності такої бази даних виникає можливість реалізації аналітичної функції, яка включає до себе: оцінку ступеня (відсотка) реалізації СД, рейтингування виконання стратегій, рейтингування виконавців СД. За наявності такої інформації у широ-

ких верств населення з'являється можливість для об'єктивної оцінки діяльності політичних діячів, партій, державних службовців топ-рівня, яка може бути покладена в основу рішень під час виборів Президента України, Верховної Ради України, обласних та місцевих рад, мерів, а також проведення референдумів.

Для втілення розробленої концептуальної моделі НЦПС необхідним є значний організаційний, матеріальний та інституційний ресурс, яким володіє лише держава. Також лише держава має можливість консолідувати діяльність всіх користувачів НЦПС. Тому провідним суб'єктом створення НЦПС є держава Україна. Також лише за допомогою органів державної влади можна забезпечити безпеку даних та коректність роботи платформи на всіх рівнях. Під час розробки плану створення НЦПС та реалізації проєкту з його втілення, корисним буде досвід розгортання цифрової платформи «ProZorro» та її адміністрування через діяльність Державного підприємства «Прозоро».

Виходячи з наведеного вище опису блоків та користувачів НЦПС, пропонується наступна концептуальна модель функціонування НЦПС, її загальний дизайн (див. рисунок).

Але, враховуючи масштаб НЦПС, її розгортання потребує не лише значного фінансового та організаційного ресурсу, а також значних витрат часу,



**Рисунок. Концептуальна архітектура функціонування НЦПС**  
(розроблено автором)

навіть для держави це досить ресурсомісткий проєкт, який потребує поступового втілення в життя.

Треба зазначити, що теоретична модель у будь-якому разі буде адаптована при практичному провадженні, бо проблематично передбачити всі можливі ризики та можливості її використання. Але одним з головних позитивних ефектів буде підвищення загальної культури стратегування населення (фізичних осіб) та організацій (юридичних осіб), набуття ними навичок узгодження суперечливих цілей та концентрації ресурсів задля їх реалізації.

Подальший розвиток НЦПС передбачає сходження від національного рівня до бізнесового та індивідуального рівня. Після узгодження процесу стратегічного управління на державному, регіональному та місцевому рівні до нього необхідно долучити СД великих державних підприємств (таких як Нафтогаз, Укрзалізниця, Турбоатом тощо). В подальшому до процесу на добровільній основі можливо долучити весь бізнес. Це фактично відповідає участі компаній у торгах на фондовій біржі власними акціями. Наприклад, в США для реєстрації нових цінних паперів на національних біржах (напри-



клад, Нью-Йоркська фондова біржа) існує форма SEC S-1 (Звіт про реєстрацію згідно із Законом про цінні папери 1933 року). Форма S-1 вимагає від компаній надання детальної інформації про діючу бізнес-модель, яка, як правило, містить місію компанії (ключовий високорівневий елемент стратегії [3, с. 29-37]).

Формування високої культури стратегування дозволяє поступово включити в процес стратегічного управління індивідуальний рівень. Спочатку доцільно долучити до цього процесу державних службовців. Якщо вони будуть подавати декларацію не лише про майновий стан і доходи за минулий період, а також власні стратегічні цілі щодо придбання майна та очікуваних доходів в майбутні періоди, буде можливість враховувати цю інформацію при прийнятті кадрових рішень. Наприклад, якщо державний службовець інформує про бажання надати благодійну допомогу у майбутньому періоді, а по факту покращує матеріальне становище, це важлива інформація для виборців у разі бажання такого державного службовця розбудовувати політичну кар'єру.

У кінцевому підсумку можна передбачити можливість декларації стратегічних цілей всіма громадянами країни, що дозволить їм співвідносити власні цілі з цілями, визначеними, з одного боку, у СД на державному, регіональному та місцевому рівні, а з іншого – з СД компаній та організацій, які прямо чи опосередковано на них впливають.

Таким чином можна запропонувати наступні етапи розширення процесу стратегічного управління щодо ступенів узгодження СД:

1. Узгодження СД на національному, регіональному та місцевому рівні між собою.
2. Узгодження КРІ державних службовців та стратегічних цілей.
3. Узгодження СД та бюджетів.
4. Узгодження СД державних підприємств та СД на національному, регіональному та місцевому рівні.
5. Узгодження СД комерційних та недержавних компаній та СД на національному, регіональному та місцевому рівні.
6. Узгодження особистих цілей державних службовців та СД на національному, регіональному та місцевому рівні.
7. Узгодження особистих цілей громадян та СД на національному, регіональному та місцевому рівні, а також СД компаній та організацій, з якими вони взаємодіють.

Втілення всіх етапів дозволить створити проактивне суспільство, яке здатне рухатися у певному напрямі, підтримуючи високі темпи соціально-економічного розвитку.

#### Висновки.

1. Наявний комплекс проблем у забезпеченні стратегічного управління в Україні обумовлює не-

обхідність пошуку шляхів виправлення наявної ситуації. Нормативна невизначеність та організаційна дисгармонія унеможливають ефективне використання стратегічного управління. Перспективним напрямом підвищення ефективності стратегічного управління, забезпечення його прозорості та адекватності зовнішньому середовищу є цифровізація цього процесу. В якості інструменту такої цифровізації можна використати архітектуру та логіку розвитку великих цифрових платформ.

2. Як різновид великих цифрових платформ запропонована розбудова НЦПС, яка поєднує діяльність громадян, представників бізнесу та влади на тлі узгодження стратегічних цілей та підвищення ймовірності їх реалізації. НЦПС забезпечує діяльність процесу СУ на всіх фазах (розробка СД, затвердження СД, виконання СД, моніторинг виконання СД, актуалізація СД).

3. Враховуючи масштаб НЦПС, її розробка є досить ресурсомістким та тривалим за часом проектом. Тому має проводитися поетапно з поступовим залученням різних груп користувачів та розширенням ступенів їх участі у діяльності НЦПС.

4. У цільовому стані НЦПС дозволить підвищити культуру стратегування в Україні, узгодить стратегії на всіх рівнях, забезпечить консолідацію населення, бізнесу та влади, що матиме позитивний ефект для управління соціально-економічним розвитком України.

#### Напрями подальших досліджень.

1. Деталізація блоків НЦПС та механізмів їх взаємодії. Обґрунтування регламентів та стандартів взаємодії між користувачами НЦПС.

2. Ідентифікація ризиків впровадження НЦПС та розробка заходів з їх мінімізації та управління ними.

#### Література

1. Вишневський О.С. Проблеми стратегічного управління соціально-економічним розвитком України з урахуванням процесів децентралізації. *Вісник економічної науки України*. 2016. № 1 (30). С. 14-22.
2. Вишневський О.С. Стратегічне управління в епоху «чорних лебедів». *Приазовський економічний вісник*. 2020. Випуск 2(19). С.33-37. doi: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2020-2-7>.
3. Вишневський О.С. Загальна теорія стратегування: від парадигми до практики використання. Київ: НАН України, Ін-т економіки пром-сті, 2018. 156 с.
4. Євмешкіна О.Л. Проблеми державного стратегічного планування в Україні. *Держава та регіони. Серія: Державне управління*. 2014. № 1 (45). С. 14-18.
5. Євмешкіна О.Л. Теоретико-методологічні засади модернізації системи державного стратегічного планування в Україні: автореферат дис. ... д-ра екон. наук: 25.00.01 – теорія та історія державного управління. Дніпро, 2018. 36 с.
6. Жихаревич Б.С. О результативности стратегического планирования. *Региональная экономика*. 2018. № 1 (19). С.16-22. doi: <https://doi.org/10.15688/re.volsu.2018.1.2>.
7. Забарна Е.М. Науково-методичні засади формування регіональних

програм розвитку територій. *Економічний форум*. 2018. №4. С.108-115. 8. **Коваленко А.О.** Стратегічне планування сталого розвитку України: природно-ресурсний та екомодернізаційний вимір: автореф. дис. ... д-ра екон. наук: 08.00.06; НАН України, Держ. установа "Ін-т економіки природокористування та сталого розвитку НАН України". Київ, 2019. 45 с. 9. **Ляшенко В. І., Петрова І. П.** Стратегування в системі державного управління: виклики сьогодення та науково-експертні платформи. *Вісник економічної науки України*. 2020. № 1 (38). С. 86-96. doi: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2020.1\(38\).86-96](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2020.1(38).86-96). 10. **Рогатина Л.П.** Стратегічне управління економічним розвитком, його особливості та роль у формуванні конкурентних переваг регіону. *Економіка та держава*. 2018. № 2. С. 92-96. 11. **Сапельнікова Н.Л., Вознюк Я.С.** Сутність стратегічного управління. *Менеджер*. 2016. №3 (72). С. 52-59. 12. **Сментина Н. В., Гейко Л.М., Байрам Р.** Методологічний аспект стратегічного планування розвитку об'єднаних територіальних громад. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2018. № 9 (261). С. 177-193. 13. **Сментина Н.В.** Стратегічне планування соціально-економічного розвитку на мезорівні: теорія, методологія, практика: монографія. Одеса : Атлант, 2015. 364 с. 14. **Стратегування** регіонального розвитку: теорія, методологія, концепція: монографія / М. І. Зверяков та ін. Одеса: Атлант, 2019. 241 с. 15. **Строяновский В.В.** Формирование стратегического анализа в сфере национальной безопасности. *Wschodnioeuropejskie Czasopismo Naukowe (East European Scientific Journal)*. 2017. №12(28). С. 40-46. 16. **Щукин Б.Н., Круговой В.В.** Формирование системы стратегического планирования экономического развития. *Формирование рыночных отношений в Украине*. 2019. № 1 (212). С. 36-44. 17. **Вишневський А. С.** Национальная цифровая платформа: перспективы создания в Украине. *Вісник економічної науки України*. 2020. № 1 (38). С. 219-223. doi: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2020.1\(38\).219-223](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2020.1(38).219-223). 18. **Іванов С.В., Вишневський О.С.** Електронні платформи як інструмент модернізації економіки України. *Вісник економічної науки України*. 2017. № 1 (32). С. 47-53. 19. **Ляшенко В.І., Вишневський О.С.** Цифрова модернізація економіки України як можливість проривного розвитку: монографія. НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2018. 252 с. 20. **Група радників з впровадження державної регіональної політики в Україні Програми «U-LEAD з Європою».** Стан розробки Регіональних стратегій розвитку на період до 2027 року і планів заходів з їх реалізації на 2021–2023 рр. URL: <http://rdpa.regionet.org.ua/14-anonsy/308-rozrobka-regionalnikh-strategij-rozvitku-2021-2027?month=9&uear=2019> (дата звернення: 26.03.2020). 21. **Стратегія розвитку Донецької області на період до 2027 року.** Затверджено Розпорядження голови облдержадміністрації, керівника обласної військовоцивільної адміністрації 17.02.2020 № 147/5-20. URL: <https://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2020/04/doneczka-strategiya-rozvytku-doneczkoji-oblasti-na-period-do-2027-roku.pdf>.

## References

1. Vyshnevskiy O.S. (2016) Problemy strategichnogho upravlinnja socialjno-ekonomichnym rozvytkom Ukrainy z urakhuvannjam procesiv decentralizaciji. [Problems of strategic management of socio-economic development of Ukraine in view of decentralization processes]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy – Herald of economic science of Ukraine*, 1 (30), pp. 14-22. [in Ukrainian].
2. Vyshnevskiy O.S. (2020) Strategichne upravlinnja v epokhu «Chornykh lebediv» [Strategic management in the era of «Black swans»]. *Pryazovskyy ekonomichnyj visnyk – Pryazovskyi economic herald*, 2(19), pp. 33-37. doi: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2020-2-7> [in Ukrainian].
3. Vyshnevskiy O.S. (2018) Zagaljna teoriya strateghuvannja: vid paradyghmy do praktyky vykorystannja [General strategizing theory: from paradigm to practice]. Kyiv: Institute of Industrial Economics of the NAS of Ukraine. [in Ukrainian].
4. Jevmjeshkina. O.L. (2014) Problemy derzhavnogho strategichnogho planuvannja v Ukraini [Problems of state strategic planning in Ukraine]. *Derzhava ta rehiony. Serija: Derzhavne upravlinnja – State and regions. Series: Public Administration*, 1 (45). pp.14-18. [in Ukrainian].
5. Jevmjeshkina. O.L. (2018) Teoretyko-metodologichni zasady modernizaciji systemy derzhavnogho strategichnogho planuvannja v Ukraini [Theoretical and methodological principles of modernization of the system of state strategic planning in Ukraine]. *Extended abstract of Doctor's thesis*. Dnipro. 36 p. [in Ukrainian].
6. Zhikharevich B.S. (2018) O rezul'tativnosti strategicheskogo planirovaniya [On the effectiveness of strategic planning]. *Regional'naya ekonomika – Regional economy*, 1 (19), pp. 16-22. doi: <https://doi.org/10.15688/volsu.2018.1.2> [in Russian].
7. Zabarna E.M. (2018) Naukovo-metodychni zasady formuvannja rehional'nykh program rozvytku terytorij [Scientific and methodological bases of formation of regional programs of development of territories]. *Ekonomichnyj forum – Economic forum*, 4, pp.108-115. [in Ukrainian].
8. Kovalenko A.O. (2019) Strategichne planuvannja stalogho rozvytku Ukrainy: pryrodno-resursnyj ta ekomodernizacijnyj vymir [Strategic planning of sustainable development of Ukraine: natural resource and ecomodernization dimension]. *Extended abstract of Doctor's thesis*. Kyiv. 45 p. [in Ukrainian].
9. Ljashenko V. I., Petrova I. P. (2020) Strateghuvannja v systemi derzhavnogho upravlinnja: vyklyky sjoghodennja ta naukovo-ekspertni platform [Strategies in the system of public administration: current challenges and scientific and expert platforms]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy – Herald of economic science of Ukraine*, 1(38). pp. 86-96. doi: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2020.1\(38\).86-96](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2020.1(38).86-96) [in Ukrainian].
10. Roghatina L.P. (2018) Strategichne upravlinnja ekonomichnym rozvytkom, jogho osoblyvosti ta rolj u formuvanni konkurentnykh perevagh rehionu [Strategic management of economic development, its features and

role in shaping the competitive advantages of the region]. *Ekonomika ta derzhava – Economy and state*, 2, pp. 92-96 [in Ukrainian].

11. Sapelnikova N.L., Voznjuk Ja.S. (2016) Sutnistj strategichnogo upravlinnja [The essence of strategic management]. *Menedzher - Manager*, 3 (72), pp. 52-59 [in Ukrainian].

12. Smentyna N. V., Ghejko L.M., Bajram R. (2018) Metodologichnyj aspekt strategichnogo planuvannja rozvytku ob'jednanykh terytorialnykh ghromad [Methodological aspect of strategic planning of development of united territorial communities]. *Naukovyj visnyk Odesjckogo nacional'nogo ekonomichnogo universytetu – Scientific herald of the Odessa National Economic University*, 9 (261), pp. 177-193 [in Ukrainian].

13. Smentyna N.V. (2015) Strategichne planuvannja socialjno-ekonomichnogo rozvytku na mezorivni: teorija, metodologhija, praktyka [strategic planning of socio-economic development at the meso level: theory, methodology, practice]. *Odesa: Atlant*, 364 p. [in Ukrainian].

14. Zvjerjakov M. I., et al. (2019) Strateghuvannja reghional'nogo rozvytku: teorija, metodologhija, koncepcija [Regional development strategizing: theory, methodology, concept]. *Odesa: Atlante*, 241 p. [in Ukrainian].

15. Stroyanovskiy V.V. (2017) Formirovanie strategicheskogo analiza v sfere natsional'noy bezopasnosti [Formation of strategic analysis in the field of national security]. *Wschodnioeuropejskie Czasopismo Naukowe (East European Scientific Journal)*, 12(28), pp. 40-46. [in Russian].

16. Shchukin B.N., Krugovoy V.V. (2019) Formirovanie sistemy strategicheskogo planirovaniya ekonomicheskogo razvitiya. [Formation of a strategic planning system for economic development]. *Formirovanie rynochnykh otnosheniy v Ukraine – The formation of market relations in Ukraine*, no. 1 (212), pp. 36-44 [in Russian].

17. Vyshnevskiy O. S. (2020). Natsional'naya tsifrovaya platforma: perspektivy sozdaniya v Ukraine [National digital platform: prospects for creation in Ukraine]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy – Herald of economic science of Ukraine*, 1 (38), pp. 219-223. doi: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2020.1\(38\).219-223](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2020.1(38).219-223).

18. Ivanov S.V., Vyshnevskiy O.S. (2017) Elektronnye platformy kak instrument modernizatsii ekonomiki Ukrainy [Electronic Platforms as a Tool for Modernization the Economy of Ukraine]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy – Herald of economic science of Ukraine*, 1 (32). pp. 47-53 [in Russian].

19. Lyashenko V.I., Vyshnevskiy O.S. (2018). Cyfrova modernizacija ekonomiky Ukrajiny jak mozhlyvistj proryvnogho rozvytku [Digital modernization of the Ukrainian economy as an opportunity for breakthrough development]. *Kyiv: Institute of the Economy of Industry of the NAS of Ukraine*, 252 p. [in Ukrainian].

20. Regional Development in Policy and Action in Ukraine Team, U-LEAD with Europe Programme. (2019) Stan rozrobky Reghional'nykh strateghij rozvytku na period do 2027 roku i planiv zakhodiv z jikh realizaciji na 2021-2023 rr. [Status of regional development strategies for the period up to 2027 and action plans for their implementation in 2021-2023]. Retrieved from <http://rdpa-regionet.org.ua/14-anonsy/308-rozrobka-regionalnykh->

[strategij-rozvytku-2021-2027?month=9&year=2019](http://rdpa-regionet.org.ua/14-anonsy/308-rozrobka-regionalnykh-strategij-rozvytku-2021-2027?month=9&year=2019) [accessed 26 March 2020].

21. Donetsk Regional State Administration. (2020) Strateghija rozvytku Doneckjoi oblasti na period do 2027 roku [Development strategy of Donetsk region for the period up to 2027]. Retrieved from <https://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2020/04/doneczka-strategiya-rozvytku-doneczkoyi-oblasti-na-period-do-2027-roku.pdf>.

### **Вишневський О. С. Національна цифрова платформа стратегування: користувачі, блоки, архітектура**

Окремі елементи процесу стратегічного управління використовуються в Україні досить тривалий час, але його ефективність в цілому залишається низькою. Це відбувається на тлі поглиблення процесів цифровізації, але можливості цифрових технологій не використовуються в повному обсязі для удосконалення процесу стратегічного управління. Тому метою статті є обґрунтування цифровізації процесу стратегічного управління в Україні через створення національної цифрової платформи стратегування (далі НЦПС).

До основних блоків НЦПС належать: (1) розробка стратегічних документів (далі СД); (2) виконання СД; (3) моніторинг виконання СД (та їх актуалізація за необхідності).

Користувачами НЦПС виступають: органи державної влади, органи місцевого самоврядування, громадські організації, громадяни, бізнес, експертна спільнота.

НЦПС забезпечує: (1) дотримання термінів розробки СД; (2) відбір представників експертної спільноти; (3) врахування позиції відповідних груп населення; (4) узгодження СД між собою; (5) узгодження СД та бюджетів; (6) моніторинг виконання СД; (7) актуалізацію СД,

Втілення всіх етапів дозволить підвищити культуру стратегування, створити проактивне суспільство, яке здатне рухатися у певному напрямі, підтримуючи високі темпи соціально-економічного розвитку.

*Ключові слова:* цифровізація, стратегування, стратегічне управління, національна цифрова платформа стратегування, Україна.

### **Vyshnevskiy O. National Digital Platform of Strategizing: Users, Blocks, Design**

Some elements of the strategic management process have been used in Ukraine for a long time, but its effectiveness as a whole remains low. After development and approval, strategies at all government levels quickly lose relevance and are ultimately not implemented.

The low quality of strategic management is reflected in the negative dynamics of socio-economic development of the country. This is happening against the background of deepening digitalization processes, but the capabilities of digital technologies are not fully used to improve the process of strategic management. Therefore, the purpose of the article is to substantiate the digitalization of the process of strategic management in Ukraine through the creation of a national digital platform for strategizing (hereinafter NDPS).



The main blocks of the NCPS include: (1) development of strategic documents (hereinafter SDs); (2) execution of SDs; (3) monitoring the implementation of SDs (and updating them if necessary). The users of the NDPS are: public authorities, local governments, public organizations, citizens, business, and the expert community.

NDPS ensures: (1) compliance with the terms of DSs development; (2) selection of representatives of the expert community; (3) coordination of SDs with each other; (4) coordination of SDs and budgets; (5) monitoring the implementation of SDs; (7) updating of SDs.

Given the resource-intensive creation of the NDPS, it is proposed to gradually deploy it, which corresponds to the scale of coordination of the SDs: (1) coordination of the SDs at the national, regional and local levels; (2) harmonization of civil servants' KPIs and strategic goals in SDs; (3) coordination of SDs and budgets; (4) coordination of the SD of state-owned enterprises and the SDs at the national, regional and local levels; (5) coordination of the SDs of commercial and non-state companies and the SDs at the national, regional and local levels; (6) coordination of personal goals of civil servants and SD at the national, regional and local levels; (7) coordination of personal goals of citizens and SD at the national, regional and local levels, as well as SDs of companies and organizations.

The implementation of all stages will increase the culture of strategy, create a proactive society that is able to move in a certain direction, maintaining high rates of socio-economic development.

*Keywords:* digitalization, strategizing, strategic management, national digital strategizing platform, Ukraine.

**Вишневський А. С. Национальная цифровая платформа стратегирования: пользователи, блоки, архитектура**

Отдельные элементы процесса стратегического управления используются в Украине достаточно длительное время, но его эффективность в целом остается низкой. Это происходит на фоне углубления процессов цифровизации, однако возможности цифровых технологий не используются в полном объеме для совершенствования процесса стратегического управления. Поэтому целью статьи является обоснование цифровизации процесса стратегического управления в Украине через создание национальной цифровой платформы стратегирования (далее НЦПС).

К основным блокам НЦПС относятся: (1) разработка стратегических документов (далее СД) (2) выполнение СД; (3) мониторинг выполнения СД (и их актуализация при необходимости).

Пользователями НЦПС выступают: органы государственной власти, органы местного самоуправления, общественные организации, граждане, бизнес, экспертное сообщество.

НЦПС обеспечивает: (1) соблюдение сроков разработки СД; (2) отбор представителей экспертного сообщества; (3) учет позиции соответствующих групп населения; (4) согласование СД между собой; (5) согласование СД и бюджетов; (6) мониторинг выполнения СД; (7) актуализацию СД,

Воплощение в жизнь всех этапов позволит повысить культуру стратегирования, создать проактивное общество, которое способно двигаться в определенном направлении, поддерживая высокие темпы социально-экономического развития.

*Ключевые слова:* цифровизация, стратегирование, стратегическое управление, национальная цифровая платформа стратегирования, Украина.

Стаття надійшла до редакції 05.06.2020

Прийнято до друку 11.06.2020