

О. С. Вишневський,

кандидат економічних наук,

член-кореспондент АЕН України,

ORCID 0000-0002-2375-6033,

Інститут економіки промисловості НАН України, м. Київ

ДИЗАЙН ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ: ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ ВИРІШЕННЯ

Постановка проблеми. За динамікою ВВП Україна значно відстає від середніх темпів його зростання в світі. Якщо середні темпи змінення глобального ВВП за останні 29 років (починаючи з 1991 року) складають +2,83%, то в Україні спостерігається середньорічне зниження ВВП на -1,05% [1]. Така суттєва різниця вказує на стратегічний характер наявних проблем, які загострюються в умовах системних протиріч в глобальній економіці (наприклад, у вигляді торгівельних війн) та поширення нових викликів та загроз на тлі продовження пандемії коронавірусної інфекції. Відповідно й вирішення цих проблем можливе лише на стратегічному рівні.

Але «стратегічне управління як процес в Україні знаходиться в стані становлення, інститут стратегування ще не сформовано. Чинні стратегії на національному, регіональному та місцевому рівні, як правило, не виконуються» [2, с. 33], що свідчить про недоліки дизайну процесу стратегування та його низької операційної ефективності. Таким чином має місце науково-практична проблема, пов'язана з виявленням актуальних проблем стратегування в Україні та удосконаленням процесу стратегічного управління через їх вирішення.

Аналіз останніх досліджень. Незадовільний стан процесу стратегічного управління привертає увагу як науковців [3-9], так й політичних діячів та чиновників найвищого рівня, які постійно задіяні у розробці стратегій на різних рівнях управління. Фокусуючись на різних проблемах та вадах процесу стратегічного планування в Україні, яке є лиш однією з фаз стратегічного управління, залишається поза увагою систематизація основних проблем всього процесу стратегічного управління та обґрунтування напрямів їх вирішення.

Виходячи з визначеної проблематики та аналізу останніх досліджень **метою даної роботи** є систематизація основних проблем дизайну процесу стратегічного управління та обґрунтування напрямів їх вирішення.

Родові проблеми стратегічного управління в Україні. Виходячи з результатів попередніх досліджень [2-11], аналізу стратегічних документів на державному (Стратегія сталого розвитку «Україна – 2020»; Державна стратегія регіонального розвитку на період до 2015 року; Державна стратегія регіонального розвитку на період до 2020 року; Державна стратегія регіонального розвитку на період до 2027

року (проект); Стратегія національної безпеки України), регіональному (регіональні стратегії розвитку) та місцевому рівні (включаючи стратегії окремі ОТГ), а також нормативно-правового забезпечення стратегування в Україні (Порядок розроблення Державної стратегії регіонального розвитку України і плану заходів з її реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених Стратегії і плану заходів; Порядок підготовки, укладення та виконання угоди щодо регіонального розвитку і відповідної типової угоди) мають місце наступні проблеми, пов'язані з дизайном цього процесу та його низькою операційною ефективністю:

- невідповідність змісту різних стратегічних документів один одному;
- невідповідність стратегічних цілей ресурсам (в першу чергу бюджетам, а також організаційним можливостям);
- відсутність відповідальності за виконання стратегічних документів;
- неузгодженість стратегічних документів із зовнішнім середовищем;
- низька культура стратегування.

Невідповідність змісту різних стратегічних документів один одному. З одного боку, стратегічні документи не узгоджуються по вертикалі. Зміст стратегій на національному рівні не відповідає змісту стратегій на регіональному рівні, і далі зі змістом місцевих стратегій, включаючи стратегії об'єднаних територіальних громад. З іншого боку, стратегій не узгоджуються по горизонталі. В першу чергу це стосується стратегічних документів на національному рівні. Так, невизначеною залишається пріоритетність ключових для країни стратегічних документів: Стратегії сталого розвитку «Україна – 2020», Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року, Стратегії національної безпеки України.

Невідповідність стратегічних цілей ресурсам. На етапі реалізації стратегій, головною проблемою є неузгодженість ресурсів (у першу чергу бюджетів відповідного рівня) змісту стратегій. Наприклад, при обговоренні державного бюджету України на 2020 рік стратегічні цілі, передбачені в стратегічних документах національного масштабу, навіть не згадувались.

Певне фінансове забезпечення реалізації має лише Державна стратегія регіонального розвитку та відповідні стратегії розвитку регіонів. Бо згідно Бюджетному Кодексу України (ст. 24¹, п. 2) передбачається, що «Кошти державного фонду регіонального розвитку спрямовуються на виконання інвестиційних програм і проєктів регіонального розвитку (у тому числі проєктів співробітництва та добровільного об'єднання територіальних громад), що мають на меті розвиток регіонів, створення інфраструктури індустріальних та інноваційних парків, спортивної інфраструктури і відповідають пріоритетам, визначеним у Державній стратегії регіонального розвитку та відповідних стратегіях розвитку регіонів, а також на реалізацію проєктів – переможців "Всеукраїнського громадського бюджету"» [12]. Також у ст. 105, п. 3 вказується: «Розподіл субвенції на виконання інвестиційних проєктів здійснюється у порядку, визначеному Кабінетом Міністрів України, з урахуванням завдань і заходів державної стратегії регіонального розвитку, регіональних стратегій розвитку на підставі формалізованих параметрів, що базуються на фактичних та прогнозних показниках економічного та соціального розвитку відповідної території (основними з яких є показники обсягу промислового виробництва, обсягу валової продукції сільськогосподарства, обсягу інвестицій в основний капітал, рівня щільності населення, рівня безробіття населення, доходів населення у розрахунках на одну особу, середньомісячної заробітної плати працівників)».

Таким чином, в Бюджетному кодексі згадується ДСРР в контексті державного фонду регіонального розвитку, який на 2020 рік був запланований у розмірі 7,5 млрд грн, а потім зменшений до 4,9 млрд грн, після внесення змін 13 квітня 2020 року з метою консолідації ресурсів у стабілізаційному фонді на здійснення заходів, спрямованих на боротьбу з COVID-19. У будь-якому разі, на тлі 1,18 трлн видаткової частини бюджету (згідно первинної редакції від 14.11.2019 року) 7,5 млрд грн – це несуттєва сума. Тому можна стверджувати що Бюджет України на 2020 рік від самого початку лише на 0,64% мав умовно стратегічну спрямованість, а на понад 99% відображав короткострокові інтереси.

Як вказував класик стратегічного менеджменту Г. Мінцберг та його співавтори однією зі шкіл стратегічного управління є «Школа влади» [13, с. 195-218], згідно якої створення стратегії розглядається як політичний процес. Цей процес трактується як угода чи компроміс між конфліктуючими індивідами, групами або коаліціями» [13, с. 196]. В Україні цей процес проходить паралельно процесу стратегування та має відносно нього пріоритетний характер.

Також важливим фактором при розробці бюджетів є залежність від змісту попередніх бюджетів (так званий «ефект колії»; path dependence). Враховуючи, що бюджет це досить великий за обсягом до-

кумент, як правило його ніколи не розробляють «з нуля» а береться за основу минулорічний бюджет. Який й коригується в межах описаного раніше балансу політичних сил. Це призводить до того, що не бюджет є інструментом реалізації стратегій, а стратегії за залишковим принципом виконуються в межах бюджетів.

Таким чином, при узгодженні стратегічних документів та бюджетів виникає дві групи протиріч: (1) немає механізмів та практики прийняття бюджетів відповідно до стратегічних документів, тобто немає механізмів перетворення стратегічних цілей та завдань у конкретні видатки чи механізми формування доходів; (2) бюджети розробляються за власною логікою, яка жодним чином не залежить від стратегічних документів.

Як наслідок бюджети всіх рівнів приймаються не виходячи із стратегічних пріоритетів, а як результат (а) чинного розподілу впливу політичних сил та (б) розміченої раніше структури бюджету. Тобто ресурси розподіляються та перерозподіляються не в інтересах сьогодення і довгострокового майбутнього всього українського народу, а в інтересах політичних коаліцій.

Відсутність відповідальності за виконання стратегічних документів. Важливою проблемою залишається відповідь на питання: «Хто відповідає за реалізацію певного стратегічного документа, і яким чином?», «Хто персонально за роки незалежності отримав заохочення і покарання за виконання чи невиконання стратегічних документів?».

Фактично виконання певної стратегії не є імперативом для державних службовців у їх діяльності, а лише додатковим навантаженням, котре можна брати на себе, чи не брати. Наприклад, діюча система оцінки регіонального розвитку [14] не має посиленя на розглянуті вище національні стратегії.

Дієвого механізму, спрямованого на заохочення державних службовців до впровадження стратегії через їх повсякденну діяльність, не існує. Одночасно й представники громадянського суспільства не оцінюють діяльність державних службовців через якість реалізації стратегічних документів.

Таким чином, представники ані державних органів влади, ані місцевих органів самоврядування, ані громадянського суспільства та бізнесу не мотивовані на реалізацію цих стратегій.

Неузгодженість стратегічних документів із зовнішнім середовищем. «В умовах сьогодення ситуація ускладнюється постійним виникненням «чорних лебедів» (несподіваних подій, які продукують значні наслідки), які проявляються у вигляді економічних криз, пандемій, військових конфліктів» [2, с. 33]. Недосконалий процес стратегування, який не має завершеного інституційного оформлення, безпосередньо підпадає під вплив кризових явищ. Варто зазначити, що виникнення «чорних лебедів» в Україні протягом останніх років має майже системний характер» [2, с. 35]. За останні два десяти-

тиріччя тричі мало місце виникнення криз (2008-2009 рр., 2014-2015 рр., 2020 р.), які унеможливили досягнення стратегічних цілей у первинно запланованому обсязі. Особливо це стосується семирічного циклу дії Державної стратегії регіонального розвитку та регіональних стратегій.

Враховуючи, що стратегічні документи не проходять своєчасну актуалізацію, їх зміст перестає відповідати реаліям, що в свою чергу унеможливає їх виконання.

Низька культура стратегування. Останньою у переліку, але не останньою за важливістю, є проблема, пов'язана з низькою культурою стратегування на державному, регіональному та місцевому рівнях. Стратегії розробляються формально, заради виконання нормативних вимог, вони не розглядаються як інструмент досягнення бажаного майбутнього. Ця проблема обумовлюється вадами у дизайні процесу стратегічного управління, і в кінцевому підсумку призводить до суттєвого падіння операційної ефективності стратегування.

Ускладнює ситуацію негативний досвід у вигляді невиконання всіх минулих стратегій, термін дії яких закінчився, а вони так й залишилися «на папері». Тому ставлення до діючих стратегій з боку громадськості та державних службовців неповажливе, бо вони не є керівництвом до дії. В цих умовах першочерговим є завдання змінення ставлення до інституту стратегування з метою подолання негативного попереднього досвіду.

Напрями удосконалення процесу стратегічного управління в Україні. Удосконалення чинного стану стратегічного управління в Україні можливе за рахунок вирішення розглянутих раніше проблем.

Узгодження стратегій на різних рівнях потребує встановлення нормативно визначеної ієрархії підпорядкування у просторі та часі. Високорівневі стратегічні документи мають бути досить тривалими. «Виходячи з мінливого середовища сьогодні, директива тривалого горизонту планування на 25-30 років вимагає доповнення середньостроковими (5-7 років) та короткостроковими (2-3 роки) інструментами планування. Головна причина полягає в тому, що цілі змінюються в міру просування по довгостроковій траєкторії розвитку, а тому слід скоринувати політику відносно часового лагу 5-річних електоральних каденцій центральних та регіональних органів влади, а також місцевого самоврядування й повноважень чиновників адміністрації та депутатів (5 років). З урахуванням основних пріоритетів реалізації стратегій та політик на всіх рівнях доцільно розробляти короткострокові 2-3-річні з визначеними конкретними джерелами фінансування заходів програми для вирішення найбільш комплексних проблем розвитку регіонів» [5, с. 93]. Відповідно, перш за все Україні потрібен довгостроковий загальнонаціональний стратегічний документ, як базис систематизації та узгодження середньо- та

короткострокових стратегічних документів на національному, регіональному та місцевому рівнях. Більш детально механізм розробки та узгодження стратегічних документів викладено в попередніх дослідженнях [10, с. 29-109].

Внесення змін до Бюджетного кодексу України. В кінцевому підсумку реалізація кожного зі стратегічних документів значною мірою залежить від закладених у бюджет коштів. Тому доцільним є внесення змін до Бюджетного кодексу України. Необхідно передбачити визначення бюджетних механізмів головним інструментом реалізації національних стратегій, а не тільки регіональних, а також підпорядкування Бюджетної системи України системі стратегічного управління. Тому кожного року державний та регіональні бюджети мають бути спрямовані на реалізацію стратегічних цілей відповідної стратегії, та бути погоджені між собою. Такі зміни можливо проводити лише після опрацювання та прийняття Закону України «Про державне стратегічне планування (управління)».

Узгодження показників оцінки ефективності роботи чиновників та стратегічних документів. Як було зазначено раніше, на практиці системне невиконання стратегій не приводить до жодних ані кадрових, ані організаційних змін, а також не впливає на рівень матеріального заохочення суб'єктів реалізації стратегій. Тому важливим є не лише організація моніторингу реалізації стратегічних документів, а також наявність подальшого використання результатів такого моніторингу. Відповідно необхідним є чітке визначення, хто проводить моніторинг реалізації стратегічного документу. При цьому задля уникнення конфлікту інтересів потрібно відмовитися від практики, коли моніторинг проводить та сама установа (орган державної влади), яка й приймала стратегію. Також доцільно визначитися стосовно того, що відбувається, у разі успішної чи незадовільної реалізації кожного з стратегічних документів. Виконання стратегічних документів відповідного рівня має бути серед ключових показників оцінки діяльності державних службовців.

Тому необхідно в Проекті Закону України «Про державне стратегічне планування (управління)» передбачити й основні положення моніторингу і відповідальність за реалізацію стратегічних документів.

Протидія «чорним лебедям» має ґрунтуватися на гнучкості процесу стратегічного управління. Тому доцільно передбачити як періодичний перегляд стратегічних документів, так й термінової адаптації стратегічних планів у випадку виникнення непередбачуваних обставин, що мають значний вплив на реалізацію стратегії. Одночасно важливим інструментом протидії «чорним лебедям» є не тільки формування Резервного фонду державного бюджету, а також визначення джерел додаткового фінансування.

Підвищення культури стратегічного управління в Україні можливе лише за умови підвищення (а) рівня інституалізації стратегічного управління у нормативно-правовій площині (інституційний компонент); (б) рівня обізнаності осіб, що приймають рішення, щодо можливостей та переваг стратегічного управління (освітній компонент); (в) встановлення причинно-наслідкових зв'язків між якістю та ефективністю виконання стратегій та матеріальним та моральним заохоченням (організаційний компонент).

Компоненти (б) та (в) значною мірою знаходяться під впливом компонента (а). Тому першочерговим є завдання розробки (доопрацювання) та прийняття ЗУ «Про державне стратегічне планування (управління)», та його узгодження з іншими законами (кодексами) та нормативно-правовими актами.

Аналіз проєктів ЗУ «Про державне стратегічне планування». Спроби прийняття ЗУ «Про державне стратегічне планування» мають вже певну історію. В 2011 році був прийнятий Верховною Радою України в першому читанні Закон України «Про державне стратегічне планування» [15], але в 2012 році він не потрапив до порядку денного.

У 2017 році Міністерством розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України був підготовлений Проєкт Закону України «Про державне стратегічне планування» [16]. Цей проєкт є більш прогресивним та адекватним сучасним реаліям, ніж попередній законопроект 2011 року, тому саме він підлягає ґрунтовному аналізу з позицій викладених у Розділі 3 цієї записки загальних проблем стратегічного управління та напрямів їх вирішення (Розділ 4 цієї записки).

Цей Проєкт Закону певною мірою (ст. 5 – ст. 12) дозволяє вирішити проблеми, вказані в пп. 3.1-3.2, та п. 3.5 цієї записки. Але поза увагою залишається питання узгодження строків прийняття стратегій на різному рівні та механізм підпорядкування бюджетів відповідних рівнів стратегічним документам. Також не вказані строки розробки нових стратегій та строки їх актуалізації.

В якості основного стратегічного документу пропонується Візія майбутнього України (строк 30 років, можливий варіант – Візія сталого науково-технічного розвитку країни (регіонів)). Але візія зазвичай розглядається одночасно з місією та цінностями [10, с. 29-70], тому доцільно розширити зміст цього документу через включення місії та цінностей. Враховуючи часовий горизонт в 30 років, доцільно приймати цей документ на загальнонаціональному референдумі.

Також цим Проєктом Закону передбачається одразу чотири стратегічних документи зі строком дії 15 років: Стратегія розвитку України (ст. 5, п. 1), Стратегія регіонального розвитку України (ст. 5, п. 2), Стратегія національної безпеки України та Воєнна доктрина України (ст. 5, п. 3). Виникає низка

запитань. Усі чотири документи приймаються одночасно? Що робити, якщо вони протирічать один одному? Чи є в них певна ієрархія?

Ще одне протиріччя міститься в тому, що Регіональні стратегії розвитку розробляються на 7 років, а Прогноз економічного і соціального розвитку України робиться на 5 років. Виникає закономірне запитання: на базі яких макроекономічних розрахунків робиться стратегування на 6 та 7 рік дії Регіональної стратегії розвитку.

Моніторинг (ст. 14) є недосконалим бо передбачено, що «Моніторинг та оцінка ефективності виконання документів державного стратегічного планування проводяться щороку органами виконавчої влади, які їх розробляли». Такий підхід обумовлює конфлікт інтересів. Тому процедуру моніторингу доцільно делегувати органам громадянського суспільства.

Загальні проблеми (3.3-3.5) оминаються увагою. Відповідальність державних службовців за реалізацію стратегічних документів не передбачається. Оперативна актуалізація стратегічних документів на тлі виникнення «чорних лебедів» не передбачається. Питання пов'язані, з підвищенням культури стратегування через навчання не розглядаються.

Державна стратегія має прийматися або проходити актуалізацію не пізніше вересня поточного року для забезпечення можливості врахування суттєвих змін (за їх наявності) в регіональних та місцевих стратегіях з подальшим відображенням фінансового забезпечення реалізації стратегічних цілей (відповідних цілей) у бюджетах на наступний рік.

Висновки. Проведене дослідження дозволяє дійти таких висновків:

1. Дизайн процесу стратегічного управління в Україні залишається недосконалим та має суттєвий потенціал для покращення. Процес стратегічного управління є обмежено інституалізованим у нормативно-правовому полі та не має дієвого організаційного та фінансового забезпечення.

2. Для нормативно-правового забезпечення подальшої інституалізації процесу стратегування та удосконалення його дизайну доцільним є повернення до обговорення Проєкту Закону України «Про стратегічне планування (управління)» та його доопрацювання з подальшим розглядом у Верховній Раді України. Це потребує створення відповідної робочої групи із залученням не тільки представників різних органів державної влади та громадянського суспільства, а також експертної спільноти, зокрема Національної та галузевих академій наук України.

В цьому законі необхідно передбачити наступне:

– ієрархічне (вертикальне) узгодження наявних стратегій на національному, регіональному та місцевому рівні відповідно до європейської класифікації регіонів NUTS;

- узгодження стратегій та бюджетів на відповідному рівні;
- узгодження стратегій та КРІ чиновників ТОП-рівня;
- створення реєстру стратегічних документів та відповідальних за їх реалізацію;
- актуалізацію стратегій на регулярній основі, або у разі необхідності;
- навчально-просвітницьку роботу відносно можливостей стратегування.

3. Додатковим інструментом підвищення рівня організаційного забезпечення процесу стратегування є створення національної цифрової платформи для узгодження стратегій між собою, та організаційними та фінансовими ресурсами їх реалізації. Така платформа могла би виконувати функцію не лише зберігання стратегічних документів, а також стати інструментом моніторингу їх виконання, та узгодження з КРІ чиновників ТОП-рівня.

Література

1. The World Bank. (2020). GDP growth (annual %). URL: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?end=2018&start=1960&view=chart> (дата звернення 2020.08.05).
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. Євмешкіна О. Л. Теоретико-методологічні засади модернізації системи державного стратегічного планування в Україні: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра наук з держ. упр.: 25.00.01 – теорія та історія державного управління. Дніпро: Національна академія державного управління при Президентові України. 2018. 36 с.
4. 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>.
5. 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).
6. Рогатіна Л. П. Стратегічне управління економічним розвитком, його особливості та роль у формуванні конкурентних переваг регіону. *Економіка та держава*. 2018. № 2. С. 92-96.
7. 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.
8. Стратегування регіонального розвитку: теорія, методологія, концепція: монографія / М. І. Зверяков та ін. Одеса: Атлант, 2019. 241 с.
9. Щукін Б.М., Круговий В.В. Формування системи стратегічного планування економічного розвитку. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2019. № 1 (212). С. 36-44. doi: [10.5281/zenodo.2581126](https://doi.org/10.5281/zenodo.2581126).
10. Вишневський О.С. Загальна теорія стратегування: від парадигми до практики використання / НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2018. 156 с.
11. Вишневський О.С. Проблеми стратегічного управління соціально-економічним розвитком України з урахуванням процесів децентралізації. *Вісник економічної науки України*. 2016. № 1 (30). С. 14-22.
12. Бюджетний кодекс України. Верховна рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text> (дата звернення: 06.07.2020).
13. Мицберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школи стратегій. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента. Спб.: Питер, 2001. 336 с.
14. Про затвердження Порядку здійснення моніторингу соціально-економічних показників розвитку регіонів, районів та міст обласного, республіканського в Автономній Республіці Крим значення для визнання територій депресивними: Постанова Кабінету Міністрів України від 02.03.2010 р. № 235. *Офіційний вісник України*. 2010. № 16. Ст. 754.
15. Проект Закону про державне стратегічне планування № 9407 від 03.11.2011 р. URL: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_2?pf3516=9407&skl=7 (дата звернення 2020.07.28).
16. Проект Закону України “Про державне стратегічне планування”. 05.12.2017. Департамент економічної стратегії та макроекономічного прогнозування. 25 с. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=e7b8af7a-7c03-4d5b-aaa5-e1c0d7e84388&title=ProektZakonuUkrainipro%20DerzhavneStrategichnePlanuvannia> (дата звернення 2020.07.29).

References

1. The World Bank. (2020). GDP growth (annual %). *data.worldbank.org*. Retrieved from <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?end=2018&start=1960&view=chart>.
2. Vyshnevskiy O. S. (2020). Stratehichne upravlinnia v epokhu «chornykh lebediv» [Strategic management in the era of «Black swans»]. *Pryazovskiy ekonomichnyi visnyk – Pryazovskiy economic herald*, 2(19), pp. 33-37. doi: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2020-2-7> [in Ukrainian].
3. Yevmieshkina O. L. (2018). Theoretical and methodological principles of modernization of the system of state strategic planning in Ukraine. *Extended abstract of Doctor's thesis*, Dnipro, National Academy of State Administration of the President of Ukraine [in Ukrainian].
4. 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/re.volsu.2018.1.2> [in Russian].
5. Liashenko V. I., Petrova I. P. (2020). Strategies in the system of public administration: current challenges and scientific and expert platforms. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 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].
6. Rohatina L. P. (2018). Stratehichne upravlinnia ekonomichnym rozvytkom, yoho osoblyvosti ta rol u formuvanni konkurentnykh perevah 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].
7. Smentyna N. V., Ghejko L. M., Bajram R. (2018). Metodolohichnyi aspekt stratehichnoho planuvannia

rozvytku obiednanykh terytorialnykh hromad [Methodological aspect of strategic planning of development of united territorial communities]. *Scientific herald of the Odessa National Economic University*, no. 9 (261), pp. 177-193 [in Ukrainian].

8. Zvieriakov M. I. et al. (2019). Stratehuvannia rehionalnoho rozvytku: teoriia, meto-dolohiia, kontseptsiia [Regional development strategizing: theory, methodology, concept]. Odessa, Atlante. 241 p. [in Ukrainian].

9. Shchukin B. M., Kruhovy V. V. (2019). Formuvannia systemy stratehichnoho planuvannia ekonomichnoho rozvytku [Formation of a strategic planning system for economic development]. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini – The formation of market relations in Ukraine*, no. 1 (212), pp. 36-44. doi: 10.5281/zenodo.2581126 [in Ukrainian].

10. Vyshnevskiy O. S. (2018). Zahalna teoriia stratehuvannia: vid paradyhmy do praktyky vykorystannia [General strategizing theory: from paradigm to practice]. Kyiv, Institute of Industrial Economics of the NAS of Ukraine [in Ukrainian].

11. Vyshnevskiy O. S. (2016). Problemy stratehichnoho upravlinnia sotsialno-ekonomichnym rozvytkom Ukrainy z urakhuvanniam protsesiv detsentralizatsii [Problems of strategic management of socio-economic development of Ukraine in view of decentralization processes], *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, no. 1 (30), pp. 14-22. [in Ukrainian].

12. Budget Code of Ukraine. *The Verkhovna Rada of Ukraine*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text> [in Ukraine].

13. Mintzberg H., Joseph Lampel J., Bruce Ahlstrand B. (2001). *Strategy Safari: a Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. Saint Petersburg, Peter [in Russian].

14. Pro zatverdzhennia Poriadku zdiisnennia monitoryngu sotsialno-ekonomichnykh pokaznykiv rozvytku rehioniv, raioniv ta mist oblasnoho, respublikanskoho v Avtonomnii Respublitsi Krym znachennia dlia vyznannya terytorii depresyvnymy: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 02.03.2010 r. № 235 [On approval of the Procedure for monitoring socio-economic indicators of development of regions, districts and cities of oblast and republican significance in the Autonomous Republic of Crimea for declaring territories depressed: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine of March 2, 2010 № 235]. *Ofitsiynyi visnyk Ukrainy – The Official Gazette of Ukraine*, 16, art. 754 [in Ukraine].

15. The Cabinet of Ministers of Ukraine. (2011). Projekt Zakonu pro derzhavne stratehichne planuvannia № 9407 vid 03.11.2011 r. [Draft Law on State Strategic Planning № 9407 dated 03.11.2011]. Retrieved from http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_2?pf3516=9407&skl=7 [in Ukraine].

16. The Ministry of Economic Development, Trade and Agriculture of Ukraine. (2017). Projekt Zakonu Ukrainy "Pro derzhavne stratehichne planuvannia" [Draft Law of Ukraine "On State Strategic Planning"]. Retrieved from <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=e7b8af7a-7c03-4d5b-aaa5-e1c0d7e84388&title=Proekt ZakonuUkrainipro%20DerzhavneStrategichnePlanuvannia> [in Ukraine].

Вишневський О. С. Дизайн процесу стратегічного управління в Україні: проблеми та шляхи вирішення

Для України залишається актуальною науково-практична проблема, пов'язана з удосконаленням дизайну процесу стратегічного управління. Тому метою роботи є систематизація основних проблем дизайну процесу стратегічного управління та обґрунтування напрямів їх вирішення.

Виходячи з проведеного аналізу мають місце наступні проблеми, пов'язані з дизайном процесу стратегування та його низькою операційною ефективністю: (1) невідповідність змісту різних стратегічних документів один одному; (2) невідповідність стратегічних цілей ресурсам; (3) відсутність відповідальності за виконання стратегічних документів; (4) неузгодженість стратегічних документів із зовнішнім середовищем; (5) низька культура стратегування.

Удосконалення процесу стратегічного управління в Україні можливе за рахунок вирішення перелічених проблем наступним чином: (1) узгодження стратегій на всіх рівнях за рахунок впровадження відповідної ієрархії, в основі якої стоїть загальнонаціональна стратегія на 25-30 років; (2) підпорядкування бюджетної системи України процесу стратегічного управління; (3) включення виконання стратегічних документів відповідного рівня до ключових показників оцінки діяльності державних службовців; (4) періодичний перегляд стратегічних документів, а також термінова адаптація стратегічних планів у випадку виникнення непередбачуваних обставин, що мають значний вплив на реалізацію стратегії; (5) підвищення культури стратегічного управління через інституалізацію стратегічного управління у нормативно-правовій площині (інституційний компонент), розширення рівня обізнаності осіб, що приймають рішення, щодо можливостей та переваг стратегічного управління (освітній компонент).

Для комплексного вирішення розглянутих проблем у межах визначених напрямів першочерговим є розробка (доопрацювання) та прийняття Закону «Про державне стратегічне планування (управління)», та його узгодження з іншими законами (кодексами) та нормативно-правовими актами.

Ключові слова: процес стратегування, стратегічне управління, стратегічне планування, проблеми стратегування, Україна.

Vyshnevskiy O. Design of the Strategic Management Process in Ukraine: Problems and Solutions

For Ukraine, the scientific and practical problem associated with the improvement of the design of the strategic management process remains relevant. Therefore, the aim of the work is to systematize the main design problems of the strategic management process and substantiate the directions for their solution.

Based on the analysis carried out, there are the following problems associated with the design of the strategizing process and its low operational efficiency: (1) inconsistency of the content of various strategic documents with each other; (2) inconsistency of strategic goals with resources; (3) lack of responsibility for the implementation

of strategic documents; (4) inconsistency of strategic documents with the external environment; (5) low culture of strategizing.

Improving the process of strategic management in Ukraine is possible by solving the listed problems as follows: (1) coordination of strategies at all levels through the introduction of an appropriate hierarchy, which is based on a national strategy for 25-30 years; (2) subordination of the budgetary system to the strategic management process; (3) inclusion of the implementation of strategic documents of the appropriate level among the key indicators for assessing the performance of civil servants; (4) periodic review of strategic documents, as well as urgent adaptation of strategic plans in the event of unforeseen circumstances that have a significant impact on the implementation of the strategy; (5) increasing the culture of strategic management through the institutionalization of strategic management in the regulatory and legal plane (institutional component), increasing the level of awareness of decision-makers about the opportunities and benefits of strategic management (educational component).

For a comprehensive solution of the problems under consideration within the specified areas, the priority is the development (revision) and adoption of the Law "On State Strategic Planning (Management)", and its coordination with other laws (codes) and regulations.

Keywords: strategizing process, strategic management, strategic planning, strategizing problems, Ukraine.

Вишневський А. С. Дизайн процесса стратегического управления в Украине: проблемы и пути решения

Для Украины остается актуальной научно-практическая проблема, связанная с усовершенствованием дизайна процесса стратегического управления. Поэтому целью работы является систематизация основных проблем дизайна процесса стратегического управления и обоснование направлений их решения.

Исходя из проведенного анализа имеют место следующие проблемы, связанные с дизайном процесса

стратегирования и его низкой операционной эффективностью: (1) несоответствие содержания различных стратегических документов друг другу; (2) несоответствие стратегических целей ресурсам (3) отсутствие ответственности за выполнение стратегических документов; (4) несогласованность стратегических документов с внешней средой; (5) низкая культура стратегирования.

Совершенствование процесса стратегического управления в Украине возможно за счет решения перечисленных проблем следующим образом: (1) согласование стратегий на всех уровнях за счет внедрения соответствующей иерархии, в основе которой стоит общенациональная стратегия на 25-30 лет; (2) подчинение бюджетной системы процессу стратегического управления; (3) включение выполнения стратегических документов соответствующего уровня в число ключевых показателей оценки деятельности государственных служащих; (4) периодический просмотр стратегических документов, а также срочная адаптация стратегических планов в случае возникновения непредвиденных обстоятельств, имеющих значительное влияние на реализацию стратегии; (5) повышение культуры стратегического управления через институционализацию стратегического управления в нормативно-правовой плоскости (институциональный компонент), расширение уровня осведомленности лиц, принимающих решения, о возможностях и преимуществ стратегического управления (образовательный компонент).

Для комплексного решения рассматриваемых проблем в пределах указанных направлений первоочередным является разработка (доработка) и принятие Закона «О государственном стратегическом планировании (управления)», и его согласование с другими законами (кодексами) и нормативно-правовыми актами.

Ключевые слова: процесс стратегирования, стратегическое управление, стратегическое планирование, проблемы стратегирования, Украина.

Стаття надійшла до редакції 10.08.2020

Прийнято до друку 15.09.2020