

DOI <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-487-0-5>

STRATEGIC PLANNING TOOLS: RECOMMENDATIONS FOR DRAWING UP DEVELOPMENT PLANS

ІНСТРУМЕНТИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ: РЕКОМЕНДАЦІЇ ЗІ СКЛАДАННЯ ПЛАНІВ РОЗВИТКУ

Riabtsev G. L.

*Doctor of Science in Public
Administration, Full Professor,
National University
of Kyiv-Mohyla Academy,
Kyiv, Ukraine
European Humanities University,
Vilnius, Lithuania*

Рябцев Г. Л.

*доктор наук з державного
управління, професор,
Національний університет
«Києво-Могилянська академія»,
м. Київ, Україна
Європейський гуманітарний
університет,
м. Вільнюс, Литва*

Стратегічне управління й планування, формування й реалізація політики на основі результатів її аналізу й комунікацій визначені основними напрямками діяльності органів державної влади [1]. Тому надзвичайно важливим є вироблення превентивної, а не реактивної політики, запобігання появі кризових явищ, а не лише реагування на них.

У затвердженій наказом Мінекономіки [2] формі Стратегічного плану розвитку суб'єкта господарювання державного сектору економіки [3] відзначено доцільність використання «інструментів стратегічного аналізу, зокрема, складання SWOT-аналізу (загальний підсумок аналізу чинників, які впливають на результати діяльності суб'єкта господарювання та його подальший розвиток): сила (сильні сторони) і вади (слабкі сторони), обставини (можливості) і труднощі (загрози). Висновки щодо аналізу внутрішнього та зовнішнього середовищ рекомендовано згрупувати відповідно до SWOT моделі» [3, п. 2.3]. Проте сенс використання цього інструмента не розкрито, зазначено лише, що «результати проведеного аналізу» варто враховувати «під час визначення стратегічних цілей діяльності суб'єкта господарювання». Тому в розробника плану може скластися враження, що «складання SWOT-аналізу» є виключно формальною вимогою. З огляду на це, автор вбачає за необхідне сформулювати низку

практичних рекомендацій, здатних забезпечити результативне виконання документів прогностного й програмного спрямування.

1. Під час оцінювання стану об'єкта перед плануванням варто звернути увагу на те, що SWOT-аналіз не обмежується складанням SWOT-матриці – «сила (сильні сторони) і вади (слабкі сторони), обставини (можливості) і труднощі (загрози)» [3, с. 3]. Власне, аналіз передбачає отримання розробником відповідей на питання:

– які сильні сторони об'єкта планування й завдяки яким заходам можна використати: для реалізації наявних обставин (можливостей) і яких саме; для нейтралізації наявних труднощів (загроз) і яких саме;

– які слабкі сторони об'єкта планування й завдяки яким заходам можна посилити, використовуючи: наявні обставини (можливості) і які саме; сильні сторони і які саме.

Саме відповіді на ці запитання і виступають базою для формулювання завдань стратегічного плану розвитку.

2. З огляду на викладене вище, складання стратегічного плану варто розпочинати не з формулювання стратегічних напрямів і цілей, як рекомендує Мінекономіки [3, п. 4.1–4.2], а із заповнення таблиці, форму якої наведено нижче.

Проблема, яку потрібно вирішити	Завдання	Дії, потрібні для виконання завдання	Бажаний результат	Цільовий індикатор

Проблема, яку потрібно вирішити (тобто перешкода для бажаних дій чи досягнення поставлених цілей), є нічим іншим, аніж вадою (слабкою стороною) або труднощами (загрозою) зі SWOT-матриці. Відповідно, кількість рядків у запропонованій розробнику таблиці має відповідати кількості виявлених ним вад і загроз.

3. Формулюючи завдання стратегічного плану [3, п. 4.3], варто дотримуватися принципів SMART: specific – конкретність (легкість розуміння; відображення очікуваних результатів, а не заходів); measurable – вимірюваність (кількісна; можливість об'єктивної перевірки наявності змін); area-bound – узгодженість (несуперечливість); realistic – досяжність (реалістичність, відповідність наявним ресурсам та умовам середовища); time-bound – визначеність у часі (відстежуваність із бажаною частотою впродовж певного часу). Тому кожне

завдання варто розпочинати дієсловом, яке відображає бажаний вплив і передбачає одержання вимірюваного результату (табл. 1).

Таблиця 1

Бажані й небажані дієслова у формулюванні завдань

Дієслова, що передбачають	
вплив, є бажаними	процес, є небажаними
під час формулювання завдань стратегічного плану	
Відновити	Активізувати
Гарантувати	Боротися
Дозволити / заборонити	Задовольнити (зростаючі вимоги)
Забезпечити (ресурсом)	Залучити (інвестиції)
Запровадити	Модернізувати
Зменшити / збільшити	Оптимізувати
Інформувати	Осучаснити
Надати (доступ)	Підвищити (ефективність)
Обмежити	Покращити
Охопити (послугою)	Посилити
Побудувати	Прискорити темпи
Розробити	Реформувати
Скасувати	Розвинути
Скоротити / поширити	Створити умови
	Удосконалити

4. Сформульовані за наведеними вище принципами завдання необхідно об'єднати не більше ніж п'ятьма-сімома стратегічними цілями – базованими на місії довгостроковими результатами, одержання яких свідчитиме про досягнення бажаного стану. При цьому кожна ціль має «забезпечити реалізацію зазначеного напрямку» [3, п. 4.2]; складність досягнення цілей має бути порівняною (об'єднувати в ціль потрібно приблизно однакову кількість завдань); цілі мають бути зрозумілими й досяжними; цілі не мають суперечити одна одній; цілі мають зберігати сталість навіть за суттєвого змінення зовнішнього середовища [3, п. 2.2]. При цьому неприпустимим вбачається формування окремих, не пов'язаних між собою, переліків стратегічних напрямів, цілей, завдань, що є запорукою невиконання розроблених планів.

5. Варто чітко вирізняти очікувані результати, показники виконання завдання й цільові індикатори [3, п. 4.4]. Останні мають

визначати стан, який вважають достатнім для визнання проблеми вирішеною. Наприклад, цільовим індикатором результату «скорочення безробіття в регіоні» може бути «зменшення впродовж року кількості офіційно зареєстрованих безробітних у регіоні на 10 %». Відповідно показниками виконання завдання будуть базова (натепер) і бажана (через рік) кількості офіційно зареєстрованих безробітних.

6. Вивчаючи зовнішнє середовище [3, п. 2.2], можна скористатися формою узагальнення результатів PESTEL-аналізу, наведеною нижче.

Компонента	Елемент	Значимість	Вплив	
1. Політична	1.1. ...	[оцінка]	[оцінка×вплив]	[опис]
	1.2. ...	[оцінка]	[оцінка×вплив]	[опис]
	...	...	...	...
2. Економічна	2.1. ...	[оцінка]	[оцінка×вплив]	[опис]
	2.2. ...	[оцінка]	[оцінка×вплив]	[опис]
	...	...	...	...
3. Соціально-демографічна	3.1. ...	[оцінка]	[оцінка×вплив]	[опис]
	3.2. ...	[оцінка]	[оцінка×вплив]	[опис]
	...	...	...	...
4. Технологічна	4.1. ...	[оцінка]	[оцінка×вплив]	[опис]
	4.2. ...	[оцінка]	[оцінка×вплив]	[опис]
	...	...	...	...
5. Екологічна	5.1. ...	[оцінка]	[оцінка×вплив]	[опис]
	5.2. ...	[оцінка]	[оцінка×вплив]	[опис]
	...	...	...	...
6. Правова	6.1. ...	[оцінка]	[оцінка×вплив]	[опис]
	6.2. ...	[оцінка]	[оцінка×вплив]	[опис]
	...	...	...	...

При цьому значимість кожного з елементів можна оцінювати за шкалою 0...3 (невідома; помірна; велика; визначальна), а його вплив – за шкалою –1, 0, +1 (гальмівний; невідомий; сприятливий).

7. Варто пам'ятати, що стратегічний план розвитку суб'єкта господарювання має бути спрямований на досягнення тільки тих цілей, які є визначальними для нього, а не на вирішення всіх наявних проблем, що перешкоджають його рухові до бажаного майбутнього.

Практичне використання наведених вище рекомендацій може стати одним з елементів формування у державних службовців і працівників суб'єктів господарювання державного сектору економіки навичок стратегічного планування й вироблення суспільної політики, базованої на доказах і цінностях.

Література:

1. Деякі питання реформування державного управління України : розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 лип. 2021 р. № 831-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text>
2. Про затвердження форм та Порядку подання і затвердження стратегічного плану розвитку, звіту про виконання стратегічного плану розвитку та інформації про затвердження стратегічних планів розвитку суб'єктів господарювання державного сектору економіки та їх виконання : наказ Мінекономіки від 01 вер. 2022 р. № 2897. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1059-22#Text>
3. Стратегічний план розвитку суб'єкта господарювання державного сектору економіки : затв. наказом Мінекономіки від 01 вер. 2022 р. № 2897. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/file/text/110/f520336n78.docx>