



О. В. Чепелюк, І. П. Лопушинського, Р. М. Плюща. Хмельницький: ХНТУ, 2022. С. 66–73.

4. Сокіл О. Г. Роль емоційного інтелекту у кар'єрі державних службовців. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2024. № 10. С. 1–14. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.10.3>

5. Goleman D. Working with Emotional Intelligence. New York: Bantam Books, 1998. 383 p.

6. Salovey P., Mayer J. D. Emotional intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality*. 1990. Vol. 9. P. 185–211. <https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>

Геннадій РЯБЦЕВ,

доктор наук з державного управління, професор,
професор Києво-Могилянської школи врядування імені

Андрія Мелешевича

Національного університету «Києво-Могилянська академія»;

професор Академічного департаменту

соціальних наук Європейського гуманітарного університету

м. Київ, Україна

НЕОБХІДНІ КРОКИ ДЛЯ ГАРМОНІЗАЦІЇ ПРОЦЕДУР СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В УКРАЇНІ ТА ЄС

Стратегічне управління й планування визначені одними з основних напрямків діяльності органів влади [2], що, однак, не поспішають відмовлятися від вироблення політики, прив'язаної до виборчого циклу та орієнтованої на отримання швидких вигід; бажання одночасно робити все, «будуючи на століття», й розроблення планів на основі аналізу лише внутрішніх можливостей. Чи не кожний керівник органу влади розпочинає діяльність на своїй посаді з розроблення проекту чергової «стратегії», зазвичай базованої на ще довоєнних уявленнях про потреби, пріоритети і спроможності держави [4, с. 782].

Відзначаючи певний прогрес у середньостроковому плануванні, експерти Програми SIGMA зазначають, що «збройна агресія росії проти України негативно вплинула на практичну реалізацію, призвела до затримок



у підготовці стратегічних документів, навіть до призупинення деяких із них та зміщення пріоритетів на короткострокову перспективу» [1, с. 13].

На думку автора, щоб зламати притаманну нашій державі негативну тенденцію до розпорошення фінансових, матеріальних, кадрових, інших ресурсів та гармонізувати процедури стратегічного планування в Україні та ЄС, потрібно виконати такі кроки:

1. Змінити параграф 57 Регламенту Кабінету Міністрів України [3, глава 8], установивши, що стратегія є офіційним документом, у якому відповідно до соціально-економічних і суспільно-політичних процесів, що відбуваються в державі, з урахуванням впливу зовнішніх і внутрішніх чинників та очікуваних тенденцій визначають пріоритетні цілі розвитку об'єкта планування на довгостроковий період (п'ять років), завдання, спрямовані на їх досягнення, та ресурси, потрібні для здійснення таких заходів. Визначити, що стратегії розробляють із метою концентрування ресурсів розробника на досягненні найважливіших для нього довгострокових результатів і лише якщо це передбачено законами України, міжнародними зобов'язаннями чи актами Кабінету Міністрів України.

2. Розробити настанови для розробників, у яких установити, що стратегія має містити: інформацію щодо офіційних документів, що стали підставою для її розроблення, зв'язок стратегії з іншими документами програмного й прогностного спрямування; аналіз впливу зовнішніх і внутрішніх чинників із визначенням того, як наявні в об'єкта планування можливості й сильні сторони можна використати для подолання його вад і нейтралізації загроз; формулювання мети як спрямованості політики, бажаного стану об'єкта планування в разі успішної реалізації стратегії; стратегічні цілі, тобто базовані на меті довгострокові результати, одержання яких свідчитиме про досягнення бажаного стану; відповідні кожній стратегічній цілі конкретні, вимірювані, досяжні та узгоджені одне з одним завдання; кількісні індикатори виконання кожної зі стратегічних цілей; обсяг фінансових, матеріальних, кадрових та інших ресурсів, потрібних для реалізації стратегічних цілей, оцінку їх наявності й доступності; оцінку ризику, зумовленого реалізацією стратегії та опис принципів управління ним; систему й порядок моніторингу та оцінювання результативності реалізації стратегії.

3. Установити, що стратегію реалізують відповідно до плану заходів – офіційного документа, що є інтегральною частиною відповідної стратегії й визначають потрібні для її реалізації заходи й ресурси. План заходів мають



затверджувати одночасно зі схваленням стратегії, розробляти на строк, що завершується 31 грудня року, наступного за роком її ухвалення. Наступні плани заходів мають розробляти на календарний рік і затверджувати одночасно зі звітом з оцінювання результативності реалізації стратегії.

4. У настановах для розробників установити, що план заходів має містити: формулювання завдань, що мають бути виконані у відповідний період; індикатори виконання кожного із завдань; відповідальних виконавців кожного із завдань; перелік конкретних заходів із виконання кожного із завдань; терміни виконання цих заходів із зазначенням календарної дати; джерела та обсяг фінансування заходів.

5. Передбачити підготовку розробником відповідної стратегії щорічних звітів з оцінювання її результативності – офіційних документів, що є інтегральними частинами відповідної стратегії, спрямованими на одержання достовірної та обґрунтованої інформації про результативність її реалізації. Такі звіти мають подавати до Кабінету Міністрів України за місяць до завершення виконання річного плану заходів і затверджувати одночасно з планом заходів на наступний рік.

6. У настановах для розробників установити, що звіт з оцінювання результативності має містити: результати порівняння планованих і фактичних показників виконання кожного із завдань, що мали бути виконані у відповідний період; причини виявлених розбіжностей, організаційних обмежень, інших проблем реалізації стратегії; перелік заходів, потрібних для вирішення виявлених проблем; пропозиції з коригування плану заходів із реалізації стратегії на наступний рік та їх обґрунтування.

Безумовними ознаками всіх стратегій мають стати:

1. Формулювання мети, як стану об'єкта планування після успішної реалізації стратегії, а цілей – як базованих на меті довгострокових результатів, одержання яких свідчитиме про досягнення бажаного стану.

2. Концентрування зусиль на вибраному курсі дій – звернення уваги на обмежену (зазвичай, 5...7) сукупність цілей, для досягнення яких будуть використані всі наявні й доступні ресурси, у тому числі з інших видів діяльності.

3. Наявність «дерева цілей» – моделі, що передбачає відповідність наявних в об'єкта планування ресурсів поставленим завданням, завдань – цілям, а цілей – меті, створення нерозривного ланцюга «мета → цілі →



завдання → заходи → ресурси» зі зворотним зв'язком. Наявність у стратегії окремих переліків цілей і завдань є запорукою її невиконання.

4. Формулювання завдань як дій влади, потрібних для досягнення відповідної цілі, з обов'язковим дотриманням критеріїв SMART – конкретності (віддзеркалення очікуваних результатів, а не заходів), вимірюваності (можливості об'єктивної перевірки наявності змін), узгодженості (несуперечливості), досяжності (відповідності наявним ресурсам та умовам середовища) й визначеності в часі (відстежуваності з бажаною частотою впродовж певного часу). При цьому важливо розуміти закономірність: «Сукупність завдань утворює стратегічні цілі, а сукупність цілей – формулювання мети стратегії».

5. Відсутність у формулюваннях цілей і завдань процесових дієслів (активізувати, боротися, удосконалювати, задовольняти (вимоги, що постійно зростають), залучати (інвестиції), модернізувати, оптимізувати, осучаснювати, підвищувати (ефективність), поліпшувати, посилювати, прискорювати (темпи), реформувати, розвивати тощо).

6. Гнучкість, можливість коригування в разі змінення зовнішнього та/чи внутрішнього середовища. Стратегія не є догмою – її можна й потрібно коригувати, проте не варто відкидати й розробляти нову.

На думку автора, запровадження в Україні стратегічного планування європейського зразка є неможливим без змінення підходів до організації діяльності органів влади. Краща європейська практика такого планування помітно відрізняються від тих, що використовують у нашій державі. Стратегічне планування не виникає як різновид управлінської роботи автоматично, відразу після створення спеціалізованих підрозділів в органах влади, а вимагає від політиків і службовців здобуття специфічних знань, умінь і навичок. Утім, попри труднощі, що існують, зміни наявні, й вони мають бути підтримані владою й громадськістю, оскільки запровадження стратегічного планування в Україні – це прогресивний, творчий процес, що сприяє переходу від управління шляхом надання доручень до вироблення суспільної політики, базованої на доказах і цінностях.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Державне управління в Україні. Оцінювання на відповідність Принципам державного управління. Грудень 2023 року : моніторинговий звіт Програми SIGMA. *OECP*, 2024. URL: <https://www.sigmaxweb.org/>



content/dam/sigma/uk/publications/reports/2024/02/public-administration-in-ukraine_27a46a58/b0dd70ef-uk.pdf

2. 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>

3. Про затвердження Регламенту Кабінету Міністрів України : постанова Кабінету Міністрів України від 18 лип. 2007 р. № 950. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/950-2007-%D0%BF#Text>

4. Рябцев Г. Л. Стратегування як запорука відновлення України. *Публічне управління та адміністрування в Україні: євроінтеграційний поступ* : матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародною участю (Івано-Франківськ, 31 травня 2024 р.); за наук. ред. проф. І. І. Чудика, Д. І. Дзвінчука, І. П. Лопушинського; упоряд. Л. С. Мосора. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2024. С. 780-783. URL: https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2024-07/Збірник_тез_ІФНТУНГ_2024.pdf

Світлана СВІРКО,

доктор економічних наук, доктор наук з державного управління,
професор, завідувач кафедри національної безпеки,
публічного управління та адміністрування,
Державний університет «Житомирська політехніка»,
м. Житомир, Україна

Олексій ОРЕЛ,

здобувач ступеня доктора філософії,
Державний університет «Житомирська політехніка»,
м. Житомир, Україна

ДЕРЖАВНА ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНА ПОЛІТИКА УКРАЇНИ: ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ ДИСПУТ

Важливим складником державного управління постає державна політика. При цьому прикладне втілення будь-яких положень державної політики потребує їх теоретичного обґрунтування, що розпочинається з термінології, яка «використовується для передавання та поширення знань, оскільки вона містить найточнішу та концентровану інформацію з певної