

ЩЕРБАК Наталія Василівна
канд. наук з держ. упр., голов. наук. співроб.
Ін-ту законодавства Верховної Ради України
ORCID: 0000-0002-2978-3606

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

Досліджуються актуальні питання розробки та впровадження стратегічного планування в системі державного управління. Доводиться, що особливого значення набуває застосування цього інструменту в умовах модернізації державного управління та реалізації реформи державного управління. Аналізуються основні етапи розробки та впровадження стратегічного планування в органах державної влади. Обґрунтовується актуальність стратегічного планування та його значення для подальшого реформування діяльності всіх органів державної влади. Усебічно розглядається система прогнозних та програмних документів, а також нормативно-правова база з питань стратегічного планування.

Ключові слова: стратегічне планування, державне управління, прогнозні і програмні документи, органи державної влади, реформа, рішення, модернізація, інструмент, ефективність.

Постановка проблеми. В умовах реалізації широкомасштабної реформи державного управління в Україні постають нові завдання, пов'язані з модернізацією діяльності органів державної влади. У зв'язку із цим важливого значення набувають питання впровадження стратегічного планування в діяльність органів державної влади.

Державне стратегічне планування визначають як функцію державного управління з обрання пріоритетів розвитку з урахуванням наявних ресурсів і цілей, а також із розроблення та реалізації взаємопов'язаних завдань і заходів із соціально-економічного розвитку.

Учасниками державного стратегічного планування є Президент України, Верховна Рада України, Кабінет Міністрів України, Національний банк України, міністерства та інші центральні органи виконавчої влади, Верховна Рада Автономної Республіки Крим, Рада міністрів Автономної Республіки Крим, місцеві органи виконавчої влади та органи місцевого самоврядування.

З огляду на основні положення Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом, ратифікованої Законом України від 16 вересня 2014 р. № 1678-VII, а також Стратегію реформування державного управління України, затверджену розпорядженням Кабінету Міністрів України від 24 червня 2016 р. № 474-р [3], вважаємо за доцільне запровадити розробку планів стратегічного розвитку в усіх органах державної влади. Зарубіжний досвід та кращі практики різних органів державної влади свідчать про те, що впровадження стратегічного планування має здійснюватися на основі відповідної методології, а також з урахуванням певної етапності проведення цієї роботи.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останніми роками питанням стратегічного планування в державному управлінні почала приділятися значна увага з боку як науковців, так і практиків. Істотний внесок у дослідження цих та інших проблем зробили В. Бакуменко, О. Бобровська, Р. Герцог, Б. Гурне, Д. Записний, М. Канавець, Ю. Кальниш, О. Кілієвич, В. Князєв, О. Копиленко, В. Костицький, Ю. Лихач, А. Малюга, Ж. Марку, В. Мироненко, Н. Нижник, Е. Рахімкулов, О. Руденко, В. Толкованов, В. Тертичка, Ю. Шаров та ін. Водночас

з урахуванням завдань широкомасштабної реформи державного управління, що реалізується сьогодні в Україні, актуальним залишається вивчення питань упровадження стратегічного планування в діяльність органів державної влади.

Метою статті є дослідження питань стратегічного планування в системі державного управління.

Викладення основного матеріалу. Для України на сьогодні є надзвичайно актуальним питання запровадження цілісної системи державного стратегічного планування, яка сприятиме швидкому розвитку держави та виходу України на провідні позиції у світі.

Стратегічне планування – це скоординований та узгоджений процес визначення довгострокового бачення розвитку організації, його перетворення у реалістичні цілі та завдання з метою реалізації державної політики. Основною метою стратегічного планування є побудова системи взаємопов'язаних цілей, завдань, механізмів та комплексу заходів для забезпечення розвитку організації. Стратегічне планування включає довго- (понад 5 років), середньо- (3 – 5 років) та короткострокові (річні) процеси та інструменти планування діяльності, зокрема бюджетного планування.

Говорячи про стратегічне планування як інструмент забезпечення сталого розвитку держави, слід виділити основні риси, які мають бути покладені в основу його розуміння та здійснення для забезпечення ефективності процесу, а саме:

- реалізація стратегічного планування передбачає дотримання двох вимог: по-перше, тривалий горизонт планування (5 і більше років); по-друге, спрямування плану на подальший розвиток, забезпечення позитивної динаміки за всіма напрямками діяльності, передбаченими поставленими цілями з максимальним використанням наявного потенціалу;

- стратегічне планування повинно давати чітке уявлення про цілі та пріоритети розвитку, визначаючи основні напрями діяльності, завдання та індикативні показники, які мають бути досягнуті, без зайвої для планів такого рівня деталізації;

- стратегічне планування повинно бути гнучким, адаптивним, таким, що передбачає можливість внесення певних змін, які можуть бути зумовлені змінами в загальному суспільному та соціально-економічному житті країни;

- стратегія має бути обґрунтованою, комплексною та системною – до її розробки мають залучатися кваліфіковані фахівці, експерти з різних питань розробки і реалізації стратегії;

- при стратегічному плануванні необхідно об'єктивно визначати та оцінювати поточний стан розвитку, наявний потенціал задля найбільш повного його використання при визначенні та досягненні стратегічних цілей та завдань.

Особливістю виконання функції стратегічного планування в державному управлінні є те, що в будь-якій владній установі наявний подвійний процес управління: стосовно об'єкта управління (суспільної сфери, галузі, регіону) і стосовно функціонування колективу відповідної організації. Діяльність владних установ тісно пов'язана з функціонуванням об'єкта управління, тому внутрішньоорганізаційний план має бути узгодженим із програмою чи планом розвитку об'єкта і спрямованим на забезпечення його виконання. У зв'язку із цим на кожному ієрархічному рівні має відбуватися планування діяльності і розвитку керованого об'єкта та колективу відповідного органу влади.

Для Кабінету Міністрів України мова йде про довгострокові й короткострокові програми розвитку країни і плани діяльності Уряду; для галузі – програми і плани розвитку відповідних об'єктів та плани міністерств; для області – аналогічні документи щодо господарського комплексу певної області або районів та колективів відповідної державної адміністрації. При цьому план діяльності будь-якої установи має бути підпорядкованим програмі розвитку

об'єкта, а цілі є визначальними для формування мети розвитку керуючого суб'єкта. Крім того, всі цілі мають бути узгоджені між собою та із загальнодержавними цілями.

В Україні на законодавчому рівні застосовується поняття прогнозних та програмних документів, які визначаються положеннями Бюджетного кодексу України, законами України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України», «Про державні цільові програми» тощо.

Державне прогнозування економічного й соціального розвитку – це науково обгрунтоване передбачення напрямів розвитку країни, окремих галузей економіки або окремих адміністративно-територіальних одиниць, можливого стану економіки та соціальної сфери в майбутньому, а також альтернативних шляхів і строків досягнення параметрів економічного й соціального розвитку [4].

Закон України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України» визначає правові, економічні та організаційні засади формування цілісної системи прогнозних і програмних документів економічного й соціального розвитку України, окремих галузей економіки та окремих адміністративно-територіальних одиниць як складової частини загальної системи державного регулювання економічного й соціального розвитку держави [6].

Система прогнозних і програмних документів економічного й соціального розвитку включає:

- прогнози економічного й соціального розвитку України на середньо- та короткостроковий періоди;
- прогнози розвитку окремих галузей економіки на середньостроковий період;
- загальнодержавні програми економічного, соціального розвитку, інших державних цільових програм;
- прогнози економічного й соціального розвитку Автономної Республіки Крим, областей, районів та міст на середньостроковий період;
- програми економічного й соціального розвитку Автономної Республіки Крим, областей, районів та міст на короткостроковий період [1].

Законом встановлюється загальний порядок розроблення, затвердження та виконання зазначених прогнозних і програмних документів економічного й соціального розвитку, а також права та відповідальність учасників державного прогнозування та розроблення програм економічного й соціального розвитку. Учасниками державного прогнозування та розроблення програм економічного й соціального розвитку є органи державної влади: Кабінет Міністрів України, центральні органи виконавчої влади, які забезпечують формування державної політики у сфері економічного й соціального розвитку та реалізують її, інші центральні органи виконавчої влади, Рада міністрів Автономної Республіки Крим, місцеві державні адміністрації та органи місцевого самоврядування.

До ключових стратегічних та програмних документів, що мають прогнозний та програмний характер, можна віднести такі: Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони, яка визначає якісно новий формат відносин між Україною та ЄС на принципах політичної асоціації та економічної інтеграції і слугує стратегічним орієнтиром системних соціально-економічних реформ в Україні; Послання Президента України до Верховної Ради України про внутрішнє та зовнішнє становище, яке є стратегічним документом на короткостроковий період; стратегічні чи програмні документи Президента України; Програма діяльності Кабінету Міністрів України; державний бюджет на відповідний плановий рік тощо [2].

Ще одним важливим нормативним документом стратегічного планування в

Україні є Закон України «Про державні цільові програми», що визначає засади розроблення, затвердження та виконання державних цільових програм [5]. Державна цільова програма – це комплекс взаємопов'язаних завдань і заходів, які спрямовані на розв'язання найважливіших проблем розвитку держави, окремих галузей економіки або адміністративно-територіальних одиниць, реалізуються за кошти Державного бюджету України та узгоджені за строками виконання, складом виконавців, ресурсним забезпеченням. Державні цільові програми поділяються:

1) на загальнодержавні програми економічного, науково-технічного, соціального, національно-культурного розвитку, охорони довкілля. Це програми, які охоплюють всю територію держави або значну її кількість регіонів, мають довгостроковий період виконання і реалізуються центральними та місцевими органами виконавчої влади;

2) інші програми, метою яких є розв'язання окремих проблем розвитку економіки й суспільства, а також проблем розвитку окремих галузей економіки та адміністративно-територіальних одиниць, що потребують державної підтримки.

Метою розроблення державних цільових програм є сприяння реалізації державної політики за пріоритетними напрямками розвитку держави, окремих галузей економіки та адміністративно-територіальних одиниць; забезпечення концентрації фінансових, матеріально-технічних, інших ресурсів, виробничого та науково-технічного потенціалу, а також координація діяльності центральних і місцевих органів виконавчої влади, підприємств, установ та організацій для розв'язання найважливіших проблем.

Крім того, система стратегічних та програмних документів в Україні передбачає існування документів, які стосуються розвитку сектору або галузі державного управління (Стратегічний план розвитку залізничного транспорту на період до 2020 року, Стратегія реформування лісового господарства України на період до 2022 року) [3], розвитку інституції (Стратегічний план діяльності Міністерства фінансів на 2018 – 2021 роки, Стратегічні напрями діяльності Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини на 2019 рік та План заходів із їх реалізації). Також розробляються горизонтальні стратегії (Стратегія реформування державного управління України на період до 2021 року, Державна стратегія регіонального розвитку на період до 2020 року (містить базові принципи регіонального розвитку України та передбачає підготовку регіональних стратегій)), як такі, що впливають на всі органи виконавчої влади як на центральному, так і на місцевому рівнях.

Також важливим напрямом середньострокового стратегічного планування є визначення цілей та пріоритетів Національного банку в монетарній сфері на наступний рік і середньострокову перспективу, що передбачено в щорічному документі «Основні засади грошово-кредитної політики на поточний рік та середньострокову перспективу». Згідно з чинним законодавством державне стратегічне планування і складання бюджету в Україні включає середньострокові (до 5 років) та короткострокові прогностні й програмні документи.

Відповідно до розпорядження Кабінету Міністрів України від 4 жовтня 2006 р. «Про схвалення Концепції вдосконалення системи прогностичних і програмних документів з питань соціально-економічного розвитку України» систему прогностичних і програмних документів становлять довго-, середньо- та короткострокові прогностні і програмні документи, в яких відповідно до соціально-економічних та суспільно-політичних процесів, що відбуваються в державі, з урахуванням впливу зовнішньоекономічних та інших факторів і очікуваних тенденцій визначаються цілі й пріоритети соціально-економічного розвитку та заходи, які потрібно здійснити для їх досягнення.

Стратегічне планування на центральному рівні – це процес визначення стратегії та політики міністерства або іншого центрального органу виконавчої влади, що забезпечує прийняття рішень, які відповідають досягненню місії, реалізації відповідних функцій, цілей та завдань. Стратегічне планування для органів виконавчої влади – це ключовий елемент стратегії, який допомагає центральним органам виконавчої влади приймати рішення, узгоджені з підходами щодо досягнення своєї місії, реалізації функцій, цілей та завдань [7]. Стратегічне планування для органів виконавчої влади сприяє перетворенню їх з установ, що реагують на події, в органи, що мають перспективне і довготермінове бачення та реалізують стратегічні плани, ґрунтуючись на реальних ресурсних можливостях. Характерними рисами стратегічного планування є:

- спрямованість на середньотермінову та довготермінову перспективу;
- орієнтація на досягнення визначальних для цієї системи цілей;
- органічний взаємозв'язок поставлених цілей з наявними ресурсами, потрібними для досягнення завдань як наявних, так і тих, що будуть створені в перспективі;
- урахування різноманітних умов і факторів, що визначають стан об'єкта планування.

Стратегічне планування на центральному рівні відрізняється від стратегічного планування на регіональному рівні і рівні територіальної громади масштабом планування, методами впливу, призначенням планування, «замовниками» й оцінювачами результату, управлінською відповідальністю, структуруванням системи на підсистеми, зовнішнім середовищем планування [8]. Стратегічний план охоплює всю сферу діяльності відповідного головного розпорядника бюджетних коштів, включаючи діяльність розпорядників бюджетних коштів нижчого рівня, підприємств, установ та організацій, що належать до сфери управління відповідного головного розпорядника бюджетних коштів.

На думку науковців, якісний стратегічний план органу державної влади має бути:

- комплексним, тобто охоплювати всі аспекти діяльності органу виконавчої влади, зважаючи на зовнішні й внутрішні умови його функціонування, а також брати до уваги всі можливості органу виконавчої влади та фактори впливу на його діяльність;
- спрямованим на перспективу, тобто здійснюватися протягом декількох років для того, щоб визначити головний напрям діяльності органу виконавчої влади;
- цілеспрямованим, тобто таким, що надає розуміння цілей органу виконавчої влади та прогресу, а також встановлює пріоритетність досягнення цілей;
- гнучким (еластичним), тобто вплив зміни одного зі складників на інші має бути зведений до мінімуму;
- аналітичним, тобто таким, що подає дані та наводить потрібні інтерпретації інформації;
- обґрунтованим, тобто містити факти та пропозиції, у тому числі щодо організаційних змін, потрібних для виконання плану;
- орієнтованим на конкретні дії, тобто бути спрямованим на виконання конкретних завдань у конкретних проміжках часу;
- лаконічним, тобто досить коротким для того, щоб високопосадовці могли швидко з ним ознайомитися, але водночас містити достатньо інформації, щоб бути зрозумілим.

Можна визначити такі етапи процесу розробки стратегічного плану органу державної влади:

1. Підготовка до процесу стратегічного планування та розробки стратегічного плану. Першим кроком до запровадження стратегічного планування

є ініціювання керівництвом процесу стратегічного планування та формування групи чи команди, що розроблятиме і впроваджуватиме стратегічний план в органі виконавчої влади. На цьому етапі (до початку розроблення стратегічного плану) варто провести функціональне обстеження органу виконавчої влади. Мета такого обстеження – з'ясування готовності персоналу до стратегічного планування, оцінювання ресурсів органу виконавчої влади, досягнення початкової згоди щодо очікуваних результатів, інституціоналізація (закріплення) умов і вимог щодо організації процесу планування відповідним розпорядчим документом. Варто також оцінити функціональний розподіл повноважень, дієвість та відкритість управлінських процедур, підконтрольність рішень та відповідальність державних службовців за прийняті рішення.

2. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища органу виконавчої влади. Загальним підходом до аналізу середовища є SWOT-аналіз (з використанням даних першого етапу). Для стратегічного планування треба обов'язково з'ясувати сильні та слабкі сторони органу виконавчої влади, а також його можливості та зовнішні й внутрішні загрози. Загалом SWOT-аналіз, у поєднанні з PEST-аналізом, дає змогу брати до уваги різні фактори, які можуть вплинути на діяльність органу виконавчої влади, разом з політичною, економічною, соціальною ситуацією, ресурсами, зовнішніми факторами тощо. Отже, зовнішнє / внутрішнє оцінювання – це аналіз зовнішніх і внутрішніх умов та факторів, впливу яких зазнає орган виконавчої влади. Зовнішнє оцінювання – це аналіз ключових зовнішніх складників або сил, що впливають на середовище, у якому функціонує орган виконавчої влади. Зовнішнє оцінювання визначає можливості й загрози, притаманні наявному середовищу, прогнозує зміни середовища в майбутньому для з'ясування очікувань майбутнього. Внутрішнє оцінювання – оцінювання стану органу виконавчої влади, виконання роботи, проблем та потенціалу. Фактично внутрішня оцінка ґрунтується на даних функціонального обстеження органу виконавчої влади. Вона є інвентаризацією ситуації зі з'ясуванням сильних і слабких сторін органу виконавчої влади та оцінкою наявних можливостей для адекватної реакції на суспільні виклики.

3. Визначення бачення та місії організації. Бачення – це переконливий концептуальний образ бажаного майбутнього організації. Воно являє собою глобальну, постійну мету для організації, є кінцевим стандартом, за яким вимірюються прогрес і результати. Його структура менш важлива, ніж її вплив на цінності та поведінку кожного члена організації. Відповідно до бачення як обов'язкового елемента довгострокового планування, основу якого визначають документи загальнонаціонального характеру, визначається місія, що є відправною точкою для стратегічного плану, оскільки саме вона окреслює головне призначення органу державної влади. Місія – це стисле, комплексне визначення мети діяльності органу влади (головне призначення).

4. Визначення стратегічної мети і цілей. Стратегічна мета і цілі зазвичай стосуються головних елементів місії органу влади і є структурою для більш детального планування. Стратегічна мета і цілі органу виконавчої влади є стратегічним напрямом для організації загалом та об'єднаним моментом для програм та окремих видів діяльності. Вони презентують невідкладні чи високопріоритетні завдання, що заслуговують на особливу увагу. Стратегічні цілі акумулюють у собі завдання та викладаються в порядку пріоритетності.

5. Визначення завдань. Завдання – це конкретні, обмежені в часі вимірювальні показники для досягнення стратегічних цілей. Завдання є проміжними досягненнями, потрібними для реалізації стратегічних цілей. Фактично сукупність завдань становить стратегічні цілі. Завдання мають відповідати критеріям SMART, тобто бути:

– конкретними (Specific) – відображати конкретні бажані досягнення, а не способи їх реалізації; завдання повинні вести до вироблення конкретних стратегій або дій і бути досить докладними, зрозумілими, аби вказувати чіткий напрям іншим;

– вимірюваними (Measurable) – містити одиниці виміру для можливості оцінювання їх досягнення. Звітність повинна вбудовуватися в процес планування. Метод для вимірювання виконання завдання потрібно визначити до фактичного початку роботи;

– амбіційними, але досяжними (Aggressive but Attainable) – містити максимальне навантаження, але не вимагати неможливого; завдання завжди повинні відповідати наявним ресурсам;

– орієнтованими на результат (Results-oriented) – вказувати результат;

– обмеженими в часі (Time-bound) – встановлювати час для виконання завдань від кількох тижнів максимум до одного року.

6. Розробка стратегічного плану діяльності. Стратегічний план діяльності – детальний опис заходів, що виконуються для досягнення визначених мети, цілей та завдань. Етапи формування плану дій:

– докладне опрацювання стратегічного плану діяльності, зокрема кожного з пунктів заходів (кроків), спрямованих на реалізацію завдань та терміни їх виконання;

– визначення показників виконання завдань;

– призначення відповідальних за реалізацію стратегічного плану діяльності;

– визначення фінансових та інших ресурсів, потрібних для реалізації стратегічного плану діяльності.

7. Реалізація стратегічного плану та моніторинг його виконання. Затверджений стратегічний план діяльності органу виконавчої влади оприлюднюється в частині, що не містить службової інформації, на офіційному вебсайті органу влади. Для забезпечення виконання стратегічного плану діяльності органу влади розробляються та затверджуються оперативні плани роботи органу влади, кожен з яких формується на відповідний бюджетний рік. Моніторинг виконання річного плану проводиться не рідше ніж один раз на пів року. Звіт за результатами моніторингу, як правило, містить інформацію про хід виконання річного плану, а також (у разі необхідності) обґрунтовані пропозиції щодо коригування стратегічного плану.

Звіт за результатами моніторингу затверджує керівник органу влади. Зміни до затвердженого стратегічного плану також вносить керівник відповідного органу влади.

Виконання стратегічного плану оцінюється після закінчення першого року його реалізації. Звіт про стан виконання стратегічного плану затверджується керівником органу планування не пізніше ніж 15 березня року, що настає за звітним, та оприлюднюється в частині, що не містить службової інформації, на офіційному вебсайті органу планування. За рішенням керівника органу влади затвердженню звіту має передувати його розгляд та схвалення на засіданні колегії (наукової, вченої ради тощо) відповідного органу влади.

Висновки. Стратегічне планування може бути визначено як скоординований та узгоджений процес визначення довгострокового бачення розвитку організації, його перетворення в реалістичні цілі та завдання з метою реалізації державної політики. Основною метою стратегічного планування є побудова системи взаємопов'язаних цілей, завдань, механізмів та комплексу заходів для забезпечення розвитку організації.

Стратегічне планування є дієвим інструментом забезпечення сталого розвитку держави. Упровадження стратегічного планування в діяльність органів державної

Theory and history of Public Administration

влади є одним із важливих завдань реалізації реформи державного управління. Водночас це завдання є досить складним та комплексним, що потребує розробки відповідної методології та забезпечення певної етапності в роботі. Комплексність стратегічного планування також означає, що на початковому етапі дуже важливо чітко визначити проблеми, які повинні бути вирішені, та погодити їх із ключовими зацікавленими сторонами.

Усім органам державної влади рекомендується розробити власні плани стратегічного розвитку. Одночасно при упровадженні стратегічного планування важливим завданням є забезпечення етапності в цій роботі, а також забезпечення послідовності реалізації основних етапів, а саме:

- 1) підготовка до процесу стратегічного планування та розробки стратегічного плану;
- 2) аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища органу державної влади, зокрема застосовуючи SWOT-аналіз;
- 3) визначення бачення розвитку та місії органу державної влади;
- 4) визначення стратегічної мети і цілей;
- 5) визначення основних завдань, що мають відповідати критеріям SMART, тобто бути: конкретними; вимірюваними; амбіційними, але досяжними; орієнтованими на результат; обмеженими часовими межами.

Список бібліографічних посилань

1. Берданова О., Вакулєнко В., Тертичка В. Стратегічне планування: навч. посіб. Львів: ЗУКЦ, 2008. 138 с.
2. Державне управління: словник-довідник / [уклад. В. Бакуменко]. Київ: УАДУ, 2002. 228 с.
3. Деякі питання реформування державного управління України: розпорядження Кабінету Міністрів України від 24 черв. 2016 р. № 474-р. URL: <http://euinfocenter.rada.gov.ua/uploads/documents/28993.pdf>.
4. Кілієвіч О. І., Тертичка В. В. Державна політика: аналіз та механізми впровадження. Київ: НАДУ, 2009. 88 с.
5. Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України: Закон України від 23 берез. 2000 р. № 1602-III. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1602-14>.
6. Про державні цільові програми: Закон України від 18 берез. 2004 р. № 1621-IV. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/1621-15>.
7. Lasswell, H. (1963). *The Future of Political Science*. Atherton Press, New York.
8. Wildavsky, A. (1987). *Speaking Truth to Power: The Art and Craft of Policy Analysis* (2nd ed.). New Brunswick, New Jersey: Transaction Publishers.

List of references

1. Berdanova O., Vakulenko V., Tertychka V. Stratehichne planuvannia: navch. posib. Lviv: ZUKTs, 2008. 138 p. [in Ukrainian].
2. Derzhavne upravlinnia: slovnyk-dovidnyk / [uklad. V. Bakumenko]. Kyiv: UADU, 2002. 228 p. [in Ukrainian].
3. Deiaiki pytannia reformuvannia derzhavnoho upravlinnia Ukrainy: rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 24 cherv. 2016 r. № 474-r. URL: <http://euinfocenter.rada.gov.ua/uploads/documents/28993.pdf> [in Ukrainian].
4. Kiliievich O. I., Tertychka V. V. Derzhavna polityka: analiz ta mekhanizmy vprovadzhennia. Kyiv: NADU, 2009. 88 p. [in Ukrainian].
5. Pro derzhavne prohnozuvannia ta rozroblennia prohram ekonomichnoho i sotsialnoho rozvytku Ukrainy: Zakon Ukrainy vid 23 berez. 2000 r. № 1602-III. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1602-14> [in Ukrainian].
6. Pro derzhavni tsilovi prohramy: Zakon Ukrainy vid 18 berez. 2004 r. № 1621-IV. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/1621-15> [in Ukrainian].

7. Lasswell, H. (1963). *The Future of Political Science*. Atherton Press, New York [in English].

8. Wildavsky, A. (1987). *Speaking Truth to Power: The Art and Craft of Policy Analysis* (2nd ed.). New Brunswick, New Jersey: Transaction Publishers [in English].

SHCHERBAK Nataliia

PhD in Public Administration, Chief Scientific Specialist
of the Legislation Institute of the Verkhovna Rada of Ukraine

STRATEGIC PLANNING IN THE PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM

The article provides a deep analysis of the issues related to the development of the strategic planning and its introducing in the public administration system. It is justified that introduction of this tool becomes extremely important in the framework of the public administration modernization process and the implementation of the public administration reform.

The strategic planning is defined as a coherent and well-coordinated process of the preparation of long-termed vision of further activity of a State body / public institution or organization as well as its transformation into realistic goals and objectives of the State policy implementation.

It is also highlighted the relevance of the strategic planning and its importance for further modernization of the whole system of State power bodies. It is noted the reasons for further promotion of the strategic planning as well as the experiences of other countries (in particular, EU countries) regarding its introducing in the public authorities' activity.

It is analyzed the existing system of the strategic and forecast documents as well as the normative and legal basis for strategic planning realization (i.e. laws, normative acts of the Government, President of Ukraine, line ministries and other State bodies).

At the same time, it is pointed out the main stages of the development and further implementation of the strategic plans in State power bodies, i.e.: preparatory stage which includes the functional analysis organization; analysis of the internal and external environment; definition of the vision and mission of the organization; definition of the main goals of the organization activity; preparation and realization of the strategic development plan as well as monitoring of its implementation.

It is underlined that the strategic planning is a well-known in Europe and in the world tool. It is recommended by the international and European organizations for the implementation in all State bodies and public institutions in order to increase their effectiveness and to improve the decision-making process.

On the basis of the conducted research, it is presented the practical recommendations for promoting strategic planning activity of the State power bodies and other public institutions, in particular in the framework of the public administration reform implementation.

Key words: strategic planning, public administration, State power bodies, reform, Parliament, Government, decision, modernization, tool, effectiveness.

Надійшла до редколегії 15.09.20