

**Науменко В.Д.**

Таврійський національний університет імені В.І. Вернадського

## СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ЯК ОСНОВНИЙ ЕТАП ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ ДЕРЖАВИ

*У статті удосконалено основні етапи процесу стратегічного планування соціально-економічного розвитку держави за елементами, а саме: стратегічний аналіз стану соціально-економічного розвитку держави (аналіз внутрішнього середовища держави (стратегічний потенціал); аналіз зовнішнього середовища держави (стратегічний клімат); визначення стратегічної позиції; побудова прогнозу соціально-економічного розвитку держави); розробка стратегії соціально-економічного розвитку держави (визначення стратегічних альтернатив; вибір оптимальної стратегії; побудова «дерева цілей»); розробка плану реалізації стратегії соціально-економічного розвитку держави (визначення індикаторів досягнення стратегічних цілей; визначення переліку програм (заходів) реалізації стратегії; визначення ресурсів та їх джерел, необхідних для реалізації стратегії; визначення строків і виконавців).*

*Визначено, що у процесі стратегічного аналізу стану соціально-економічного розвитку держави здійснюється оцінка впливу факторів середовища на минулий, поточний та перспективний стан розвитку держави з метою визначення її поточної стратегічної позиції та майбутніх стратегічних можливостей. Стратегічний аналіз стану соціально-економічного розвитку держави включає аналіз внутрішнього (виявлення стратегічного потенціалу) і зовнішнього (визначення стратегічного клімату) середовища, на підставі якого робиться висновок про існуючу стратегічну позицію держави і перспективи стратегічного розвитку. Складається прогноз соціально-економічного розвитку держави. Стратегічний аналіз стану соціально-економічного розвитку держави здійснюється за допомогою комплексу методів. На етапі стратегічного планування соціально-економічного розвитку держави відбувається розробка стратегії соціально-економічного розвитку держави, що включає: формулювання головної стратегічної мети (місії) та комплексу стратегічних цілей та завдань соціально-економічного розвитку держави; визначення стратегічних альтернатив та вибір з них найбільш оптимальної у якості стратегії соціально-економічного розвитку держави.*

**Ключові слова:** аналіз стану соціально-економічного розвитку, стратегічне планування, стратегічне управління соціально-економічним розвитком держави.

**Постановка проблеми.** Стратегічне планування є ключовим елементом та етапом стратегічного управління соціально-економічним розвитком держави, від якості якого безпосередньо залежить ефективність діяльності суб'єкта стратегічного планування. Для визначення етапів стратегічного планування соціально-економічного розвитку держави важливо визначити його місце у загальному процесі стратегічного управління та провести розмежування з іншими елементами. Для цього необхідно звернутися до наявних у науці теоретичних положень.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Інтерес до дослідження стратегічного планування як основного етапу процесу стратегічного управління соціально-економічним розвитком держави викликаний працями таких авторів як: М. Аль-

берт, І. Ансоф, М. Мескон, А. Томпсон, А. Стрікланд, Ф. Хедоурі та ін.

Дослідження теоретичних аспектів стратегічного управління соціально-економічним розвитком держави будувалися в даній статті з опорою на праці зазначених авторів.

**Метою статті** є удосконалення основних етапів процесу стратегічного планування соціально-економічного розвитку держави.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Аналіз літератури показує, що думка відомих авторів до процесу стратегічного управління є неоднозначною, відбиваючи плюралізм поглядів. Зіставляючи підходи різних авторів до виділення етапів стратегічного управління на корпоративному рівні (таблиця 1), ґрунтуючись на переліку ключових елементів стратегічного управління

## Етапи процесу стратегічного управління

Автори	Виділені етапи
Ансоф І. [1]	Внутрішня оцінка об'єкта стратегічного управління; оцінка зовнішніх можливостей; формулювання цілей та вибір завдань; рішення про портфельну стратегію; конкурентна стратегія; створення альтернативних проектів, їх відбір та реалізація.
Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. [2]	Вироблення місії та цілей об'єкта стратегічного управління; оцінка та аналіз зовнішнього середовища; управлінське обстеження сильних та слабких сторін; аналіз та вибір стратегічних альтернатив; реалізація та оцінка стратегії.
Томпсон А.А., Стрікланд А. Дж. [4]	Визначення сфери діяльності та формулювання стратегічних установок; постановка стратегічних цілей та завдань для їх виконання; формулювання стратегії для досягнення намічених цілей та результатів діяльності виробництва; реалізація стратегічного плану; оцінка результатів діяльності та зміна плану та/або методів його виконання.
Вутон С., Хорн Т. [5]	Стратегічний аналіз, що складається з: аналізів зовнішнього та внутрішнього середовища та їх сукупної оцінки; вибір стратегічного спрямування, що включає: прогнозування; визначення місії та цілей; та виявлення стратегічних «розходжень» між прогнозами та цілями; реалізація стратегії, яка передбачає: розгляд альтернативних варіантів стратегії; аналіз кожного варіанта на конкурентоспроможність, сумісність, здійсненність, ризик та інше; складання плану виконання стратегії.

соціально-економічним розвитком держави, визначено основні етапи стратегічного управління соціально-економічним розвитком держави (рисунок 1): стратегічне планування соціально-економічного розвитку держави; організація та мотивація дій, спрямованих на реалізацію стратегії соціально-економічного розвитку держави; стратегічний моніторинг процесу реалізації стратегії соціально-економічного розвитку держави.

Грунтуючись на результатах стратегічного аналізу визначається поточна стратегічна позиція держави відповідно до якої в рамках процесу цілепокладання формулюється головна стратегічна мета (місія) соціально-економічного розвитку держави, а також відбувається її декомпозиція на стратегічні цілі, завдання, заходи. За підсумками розробленого «дерева цілей» розробляється стратегічний план реалізації стратегії соціально-економічного розвитку держави.

На етапі реалізації стратегії соціально-економічного розвитку макрорегіону визначаються відповідальні особи, зміст стратегії, порядок та особливості реалізації доводяться до відома всіх учасників процесу, і починається процес виконання запланованих заходів, спрямованих на реалізацію стратегії соціально-економічного розвитку.

На етапі стратегічного моніторингу, що йде одночасно з етапом реалізації стратегії соціально-економічного розвитку держави, здійснюється систематична звірка та аналіз поточних показників ефективності реалізації стратегії соціально-економічного розвитку держави із запланованими. У разі виникнення відхилень відбувається аналіз їх можливих причин, а також коригування

процесу та інструментарію реалізації стратегії соціально-економічного розвитку держави чи самої стратегії.

Отже, можна виділити основні етапи процесу стратегічного планування соціально-економічного розвитку держави: стратегічний аналіз стану соціально-економічного розвитку держави; розробка стратегії соціально-економічного розвитку держави; розробка плану реалізації стратегії соціально-економічного розвитку держави. За допомогою виконання перерахованих етапів у ході управлінської взаємодії суб'єкта та об'єкта стратегічного управління формується кінцевий результат процесу – стратегічний план соціально-економічного розвитку держави. Розглянемо докладніше елементи та етапи процесу стратегічного планування соціально-економічного розвитку держави. Нині можна констатувати відсутність наявності власної системи управління, а поточний суб'єкт представляється так: багаторівневим – до процесу розробки стратегічного плану соціально-економічного розвитку держави залучаються переважно органи державного управління на державному рівні, але можуть бути використані і ресурси регіональних органів державного управління, органи управління територіальних громад; диференційованим – у межах органів державного управління формуються дві гілки структури управління: у межах офісу Президента України; у межах Уряду за профільними міністерствами та відомствами.

Документом, що прямо стосується стратегічного планування в Україні є Указ Президента України «Про щорічні послання Президента України до Верховної Ради України» 9 квітня

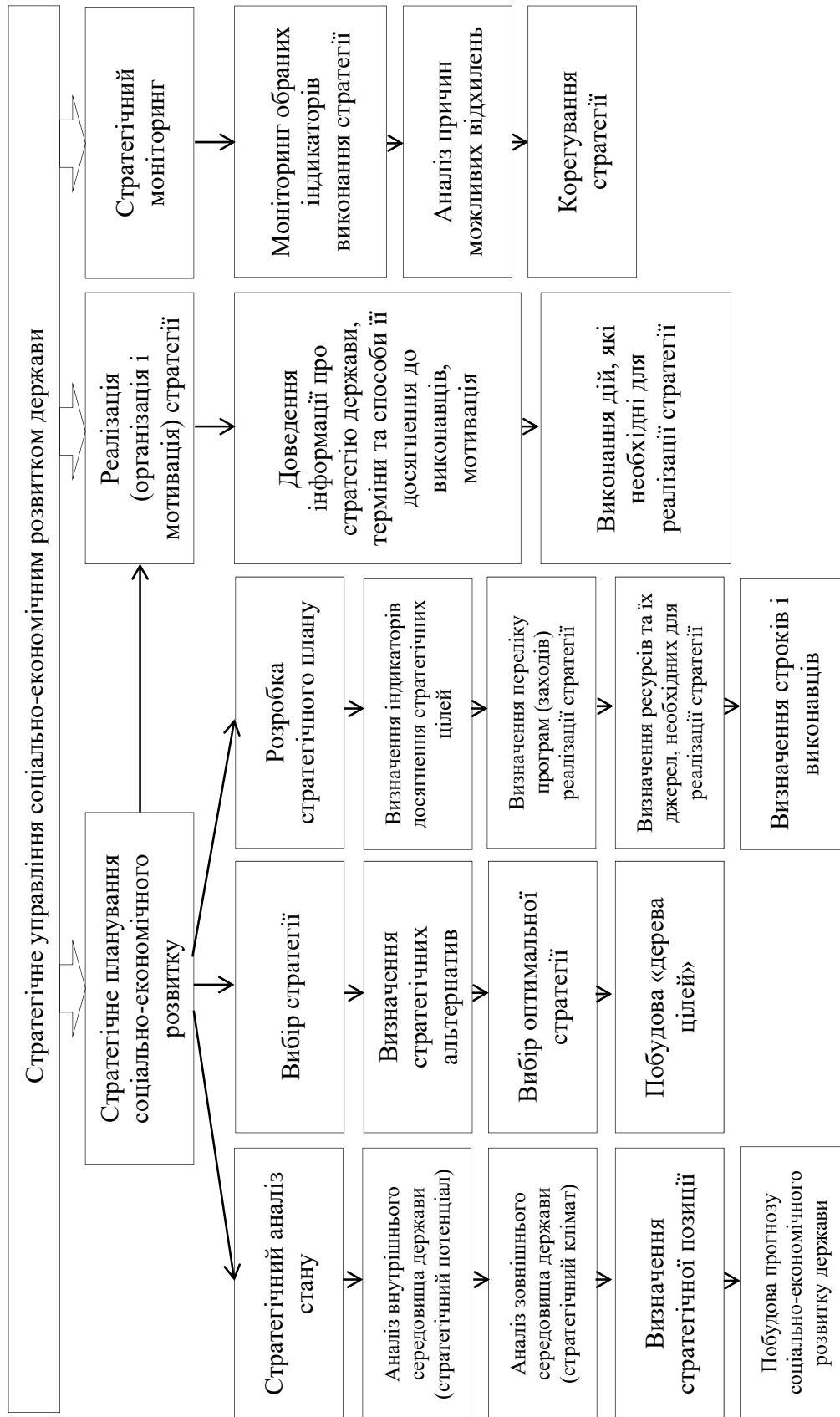


Рис. 1. Місце стратегічного планування у процесі стратегічного управління соціально-економічним розвитком держави

1997 року № 314/97 [5]. Він став логічним продовженням виступів Президента України Л. Кучми у 1994 р. та подальших років і визначав фактичні та прогнозовані показники соціально-економічного розвитку держави. На жаль, були не виконані положення Указу Президента України «Про Стратегію економічного та соціального розвитку України «Шляхом європейської інтеграції» на 2004–2015 роки» [6]. Наслідками недотримання цілей зазначеної стратегії стала Революція Гідності у 2014 році.

З 2015 року був остаточно закріплений європейський вектор розвитку в Указі Президента України «Про Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020» [7]. Дана стратегія була розроблена у відповідності до стратегії європейського союзу «Європа 2020» [8]. У європейській та в українській стратегіях окреслено напрями соціально-економічного розвитку Європи та України відповідно.

Конкретні напрями реалізації соціально-економічного розвитку у контексті децентралізації були визначені Постановою Кабінету Міністрів України «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року» від 6 серпня 2014 р. № 385 [9]. Нажаль, у більшості своїй зазначені напрями підвищення рівня життя окремої людини, незалежно від місця її проживання, практично не були реалізовані. Фінансуванням напрямів соціально-економічного розвитку регіонів у відповідності до розроблених стратегій розвитку регіонів виконував Державний фонд регіонального розвитку [10]. До 2015 року на жаль кошти розподілялися на розвиток регіонів у ручному режимі, після внесення поправок у 2015 році було застосовано розподіл коштів у відповідності до кількості населення регіонів та регіонального ВВП. Однак кошти вже на регіональному рівні розподілялися в ручному режимі. Крім зазначеного, регіони не були готові до розроблення та реалізації проектів, які дійсно сприяли б соціально-економічному розвитку регіонів. Подані на фінансування проекти у більшості своїй були дрібними.

Щодо стратегічного галузевого планування, то галузеві міністерства активізували свою діяльність та розробили нові, або модернізували діючі стратегії розвитку підпорядкованих видів економічної діяльності. Однак, ці зміни все ж таки торкнулися не усіх видів діяльності. Тому позитивними кроками було розроблення проекту Закону України «Про Стратегію сталого розвитку України до 2030 року» у 2018 році [11].

У 2020 році у відповідності до оновленої стратегії «Європа 2030» [12] була прийнята Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки» [13], а у 2021 році – «Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року» [14].

Отже, в Україні відбулися якісні зміни в контексті стратегічного планування соціально-економічного розвитку нашої держави. У подальшому потрібно скорегувати на рівні міністерств та відомств, а також на рівні регіонів відповідні стратегії розвитку усіх видів економічної діяльності та регіонів. Майбутні зміни мають бути засновані як на обліку спеціалізації господарських комплексів регіонів, так і рівні соціально-економічного розвитку регіонів.

У процесі стратегічного аналізу стану соціально-економічного розвитку держави здійснюється оцінка впливу факторів середовища на минулий, поточний та перспективний стан розвитку держави з метою визначення її поточної стратегічної позиції та майбутніх стратегічних можливостей.

Стратегічний аналіз стану соціально-економічного розвитку держави включає аналіз внутрішнього (виявлення стратегічного потенціалу) і зовнішнього (визначення стратегічного клімату) середовища, на підставі якого робиться висновок про існуючу стратегічну позицію держави і перспективи стратегічного розвитку. Складається прогноз соціально-економічного розвитку держави. Стратегічний аналіз стану соціально-економічного розвитку держави здійснюється за допомогою комплексу методів (таблиця 2).

На другому етапі стратегічного планування соціально-економічного розвитку держави відбувається розробка стратегії соціально-економічного розвитку держави, що включає: формулювання головної стратегічної мети (місії) та комплексу стратегічних цілей та завдань соціально-економічного розвитку держави; визначення стратегічних альтернатив та вибір з них найбільш оптимальної у якості стратегії соціально-економічного розвитку держави.

Можна виділити три вектори стратегічних цілей і, відповідно, стратегій. В основі лежать цілі соціально-економічного розвитку, які доповнюються функціональними цілями (цілі, що стосуються окремих напрямів розвитку – просторового, науково-технологічного та ін.) та цілями видів економічної діяльності. Головною стратегічною метою (місією) та стратегічними цілями

## Методи стратегічного аналізу стану соціально-економічного розвитку держави

Метод	Опис
Економіко-статистичний	Збір та обробка необхідної статистичної інформації, аналіз узагальнюючих показників на основі застосування економічних законів та категорій.
SWOT-аналіз	Виявлення сильних та слабких сторін, можливостей та загроз.
СТЕР (PEST) – аналіз	Виявлення ступеня впливу на державу політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів.
Системний аналіз	Розгляд елементів структури системи окремо та у взаємозв'язку.
Метод експертних оцінок	Залучення до оцінки поточного стану соціально-економічного розвитку держави провідних фахівців із різних галузей знань та практичної діяльності.
Соціологічні методи	Проведення опитувань, анкетування, інтерв'ю різних груп населення.
Аналіз документів	Вивчення нормативних документів, що передують документам стратегічного планування, документів стратегічного планування інших суб'єктів стратегування.
Ранжування	Вибудовування рейтингу для проведення порівняльного аналізу.

соціально-економічного розвитку держави мають бути узгоджені з цілями її підсистем (регіони, території, суб'єкти господарювання) та надсистем (держави, глобальні тренди). Крім того, їх встановлення має ґрунтуватися на результатах стратегічного аналізу стану соціально-економічного розвитку держави, визначення його стратегічної позиції та прогнозу соціально-економічного розвитку. Паралельно відбувається визначення стратегічних альтернатив і вибір їх найбільш оптимальної стратегії соціально-економічного розвитку держави.

При заданій певній кількості ресурсів (можливостей) і зовнішніх умовах, що склалися, суб'єкт стратегування вибирає найбільш оптимальний варіант стратегії. У разі зміни внутрішніх та/або зовнішніх умов, а також якщо змінюється тільки один параметр, відбувається і коригування стратегії соціально-економічного розвитку держави.

На третьому етапі розробки стратегічного плану визначаються шляхи та засоби реалізації стратегії соціально-економічного розвитку держави, а саме: перелік заходів (програм та проєктів), необхідних для реалізації стратегії соціально-економічного розвитку держави; часові параметри для намічених заходів; необхідні ресурси та їх джерела; виконавці стратегії соціально-економічного розвитку держави; індикатори досягнення стратегії соціально-економічного розвитку держави (побудова комплексної системи моніторингу ефективності реалізації стратегії соціально-економічного розвитку держави). Кінцевим підсумком процесу стратегічного планування соціально-економічного розвитку держави є розроблений та затверджений стратегічний план соціально-економічного розвитку держави, який є елементом системи стратегічного планування.

Стратегічний план соціально-економічного розвитку держави розробляється та затверджується Урядом України. До обов'язкових складових стратегічного плану соціально-економічного розвитку держави належать: аналітичний розділ, що включає аналіз соціально-економічного становища держави за результатами якого виявляються тенденції, проблеми та виклики соціально-економічного розвитку держави; розділ цілепокладання, що включає формулювання цілей, завдань, пріоритетів та напрямів соціально-економічного розвитку держави; сценарний розділ, що передбачає подальший перебіг соціально-економічного становища держави залежно від того чи іншого сценарію; інструментальний розділ, що характеризує весь набір інструментів та механізмів реалізації стратегії соціально-економічного розвитку держави; розділ моніторингу, що передбачає створення системи індикаторів досягнення стратегічних цілей соціально-економічного розвитку держави. Проєктна частина стратегічного плану формується із застосуванням тих чи інших методів стратегічного планування соціально-економічного розвитку держави (таблиця 3).

Протягом розвитку стратегічного планування його основою виступав балансовий метод, який поступово доповнювався іншими методами, створюючи цим комплексну систему стратегічного планування соціально-економічного розвитку держави. Вивчення діючих стратегій соціально-економічного розвитку дозволяє зробити висновок, що при розробці використовуються різноманітні методики й у даний час немає універсальної.

**Висновки.** Важливо відзначити, що практичний досвід і теоретичні напрацювання вітчизняних учених говорять про індикативний метод планування соціально-економічного розвитку

## Методи стратегічного планування соціально-економічного розвитку держави

Найменування методу	Коротка характеристика
Нормативний	Облік у процесі планування вимог законодавства та інших нормативних документів у сфері стратегічного планування
Програмно-цільовий	Відповідно до встановлених стратегічних цілей розробляються програмні заходи їх реалізації із залученням необхідної кількості виконавців
Екстраполяції	Використання у процесі стратегування різних прогнозів, виявлених трендів
Проектний	Створюється окремий проект зі своєю структурою (командою проекту) та ресурсами. Підвищується загальна ефективність управління з допомогою новаторства, мобільності, відповідальності, невеликої чисельності команди проекту
Балансовий	Створюється баланс між існуючими потребами та необхідними ресурсами
Експертних оцінок	Облік у процесі планування думок авторитетних фахівців-експертів у різних галузях діяльності
Економіко-математичного моделювання	Економіко-математичні методи застосовуються для обґрунтування вибору тієї чи іншої альтернативи
Матричний	Передбачає створення різних матриць з урахуванням стратегічного аналізу. Наприклад, SWOT-аналіз
Індикативний	Встановлюються показники досягнення стратегічних цілей для подальшого моніторингу процесу реалізації стратегії
Сценарний	Полягає в описі можливих сценаріїв (варіантів) реалізації стратегії у тих чи інших обставинах

як найбільш прийнятний і доцільний, оскільки дозволяє максимально повно врахувати соціально-економічну специфіку. Індикативні методи також широко застосовуються і на рівні стратегічного планування розвитку регіонів та суб'єктів господарювання.

## Список літератури:

1. Ansoff, I. Strategies for Diversification. Cambridge: Harvard Business Review. 1957. Pp. 113–124.
2. Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту. Пер. з англ. К.: Справа. 1992. С. 257.
3. Томпсон А.А., Стрікленд А. Дж. Стратегічний менеджмент. Мистецтво розробки та реалізації стратегії: Підручник для вузів/Пер. з англ. За ред. Л.Г.Зайцева, М.І.Соколової. К.: Банки та біржі. 1998. С. 47–106.
4. Wootton, S., Horne T. Strategic Planning: The Nine Step Programme. Kogan Page. 1997. № 2. Pp. 312–318.
5. Указ Президента України «Про щорічні послання Президента України до Верховної Ради України» від 9 квітня 1997 року № 314/97. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/314/97#Text>
6. Указ Президента України «Про Стратегію економічного та соціального розвитку України «Шляхом європейської інтеграції» на 2004–2015 роки» від 28 квітня 2004 року № 493/2004. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/493/2004#Text>
7. Указ Президента України «Про Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020» від 12 січня 2015 року № 5/2015. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5/2015#Text>
8. EU (2014). Europe 2020. URL: [https://web.archive.org/web/20101224105157/http://ec.europa.eu/europe2020/index\\_en.htm](https://web.archive.org/web/20101224105157/http://ec.europa.eu/europe2020/index_en.htm)
9. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року» від 6 серпня 2014 р. № 385. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/385-2014-п#Text>
10. Постанова Кабінету Міністрів України «Деякі питання державного фонду регіонального розвитку» від 18 березня 2015 р. № 196. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/196-2015-п#Text>
11. Проект Закону України «Про Стратегію сталого розвитку України до 2030 року» від 07.08.2018 року № 9015. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/JH6YF00A>
12. EU (2019). A Sustainable Europe by 2030. URL: [https://commission.europa.eu/publications/sustainable-europe-2030\\_en](https://commission.europa.eu/publications/sustainable-europe-2030_en)
13. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки» від 5 серпня 2020 р. № 695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-п#Text>
14. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року» від 03 березня 2021 р. № 179. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-nacionalnoyi-eko-al179>

**Naumenko V.D. STRATEGIC PLANNING AS THE MAIN STAGE OF THE PROCESS OF STRATEGIC MANAGEMENT OF THE SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT OF THE STATE**

*The article improves the main stages of the process of strategic planning of the socio-economic development of the state by elements, namely: strategic analysis of the state of the socio-economic development of the state (analysis of the internal environment of the state (strategic potential); analysis of the external environment of the state (strategic climate); determination of the strategic position; building a forecast of the socio-economic development of the state); development of a strategy for socio-economic development of the state (identification of strategic alternatives; selection of the optimal strategy; construction of a “tree of goals”); development of a plan for the implementation of the strategy of socio-economic development of the state (determination of indicators of achievement of strategic goals; determination of a list of programs (measures) for the implementation of the strategy; determination of resources and their sources necessary for the implementation of the strategy; determination of deadlines and executors).*

*It was determined that in the process of strategic analysis of the state of socio-economic development of the state, an assessment of the influence of environmental factors on the past, current and prospective state of the state’s development is carried out in order to determine its current strategic position and future strategic opportunities. The strategic analysis of the state of socio-economic development of the state includes the analysis of the internal (identification of strategic potential) and external (determination of the strategic climate) environment, on the basis of which a conclusion is made about the existing strategic position of the state and prospects for strategic development. A forecast of the socio-economic development of the state is made. Strategic analysis of the state of socio-economic development of the state is carried out using a set of methods. At the stage of strategic planning of the socio-economic development of the state, the development of the strategy of the socio-economic development of the state takes place, which includes: the formulation of the main strategic goal (mission) and a set of strategic goals and tasks of the socio-economic development of the state; identification of strategic alternatives and selection of the most optimal as a strategy for socio-economic development of the state.*

**Key words:** *analysis of the state of socio-economic development, strategic planning, strategic management of the socio-economic development of the state.*