

КИЇВСЬКА ШКОЛА ЕКОНОМІКИ  
МАГІСТЕРСЬКА ПРОГРАМА З ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ ТА ВРЯДУВАННЯ

ДИПЛОМНА РОБОТА  
**«Процес державного стратегічного планування в Україні та чинники, які  
впливають на його ефективність»**

Студентка: Ольга Задорожна  
Наукова керівниця: Оксана Сироїд

Для здобуття освітнього ступеня: Магістриня  
за спеціальністю: 281 Публічне управління та адміністрування

Київ 2024

## ЗМІСТ

АНОТАЦІЯ.....	3
ВСТУП.....	4
ОГЛЯД ЛІТЕРАТУРИ .....	6
АНАЛІТИЧНА РАМКА.....	10
МЕТОДОЛОГІЧНИЙ ДИЗАЙН ДОСЛІДЖЕННЯ.....	14
РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ.....	17
ВИСНОВКИ .....	35
ПРОПОНОВАНІ ЗМІНИ ДО ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ.....	39
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	41
ДОДАТКИ.....	44
Додаток 1: Протокол інтерв'ю.....	44
Додаток 2. Таблиця 2. Книга кодів.....	46
Додаток 3. Таблиця 3. ....	50
Додаток 4. Ілюстрація 4.....	57
Додаток 5. Транскрипти інтерв'ю.....	58

## АНОТАЦІЯ

**У закордонних країнах все більше уваги приділяється державному стратегічному плануванню (СП) як інструменту для підвищення ефективності державного управління. Метою цього дослідження є розуміння відповідності процесу державного СП в Україні закордонній практиці та чинників, які впливають на його ефективність в контексті України. В цьому дослідженні застосований пошуковий якісний дизайн дослідження, заснований на аналізі даних інтерв'ю з 12 розробниками державних стратегічних документів, що дозволило дати початкове уявлення процесу СП в Україні. Так, негативний вплив на якість стратегічних документів ймовірно має відсутність дотримання вимог формальності та комплексності під час їх розробки. Також, важливими чинниками впливу на ефективність процесу СП є залучення фахових експертів та компетенція розробників, наявність політичної волі та фінансових ресурсів для реалізації стратегічних документів.**

**Ключові слова:** стратегічне планування, процес державного стратегічного планування, стратегічний документ.

**Кількість слів:** 10820

## ВСТУП

У закордонних країнах все більше уваги приділяється державному стратегічному плануванню як інструменту для підвищення ефективності державного управління та розвитку державних організацій, що є особливо важливим в умовах невизначеності та змін, що виникають у наш час. Управлінцям необхідно розробляти ефективні стратегії, щоб справлятися з обставинами, що постійно змінюються, розробити послідовну та обґрунтовану основу для своїх рішень та розвинути організаційну спроможність та стійкість, щоб відповідати на значні виклики в майбутньому (Bryson, 2018).

Виклики, спричиненні війною вимагають від Уряду України здійснювати діяльність в непередбачених та швидко змінюваних умовах, де постійно виникають нові завдання, змінюються пріоритети та можливості, водночас з обмеженими ресурсами. Отже, питання стратегічного планування (СП) є вкрай важливим як і для держави в цілому, так і для співпраці з міжнародними партнерами, що може стати для лідерів і управлінців важливим інструментом для розв'язання складних питань.

Хоча дослідження СП свідчать про його користь, вони не дають повного розуміння, яким чином воно відбувається на практиці. Більшість досліджень розглядають СП як фіксований процес, хоча на практиці СП має багато варіацій у тому, хто бере участь у СП (*люди*), як виглядає процес СП (*процес*) і які стратегічні плани формуються (*план*) (Bryson, 2010). Так само можна очікувати, що ця варіація вплине на ступінь успішної реалізації стратегічних планів (Bryson, Edwards, & Van Slyke, 2018). Отже, зрозуміло, що саме по собі СП, прийняття стратегій та планів не гарантує їх успішної реалізації. Разом з тим більшість досліджень процесу державного СП зосереджені на практиці США та Європи. Натомість дослідження державного СП в Україні здебільшого описові та розглядають затверджені стратегічні документи й законодавчі вимоги до них, ігноруючи аналіз процесу СП. Отже, існує прогалина у дослідницькій практиці аналізу процесу державного СП в контексті України, зокрема, етапу розробки стратегічних документів та розуміння умов, за яких вони мають більшу ймовірність бути якіснішими та успішно реалізовуватись.

Аналітичне питання формулюється наступним чином:

Яким чином в Україні здійснюються процес державного СП на етапі розробки галузевих стратегічних документів і як це впливає на якість розроблених документів та ефективність їх реалізації?

У дослідженні використовується пошуковий якісний дизайн дослідження і як теоретична основа застосовується модель оцінки СП, запропонована George (2021), що ґрунтується на 3Р (People, Process, Plan) і розглядає успішну реалізацію стратегічного документа (плану) як взаємодію між людьми, процесом і планом.

Дослідження проводиться методом напівструктурованих інтерв'ю з 12 представниками з 8 центральних органів виконавчої влади (ЦОВВ) та Секретаріату

Кабінету Міністрів України (СКМУ), що координували/брали участь у координації розробки 11 галузевих стратегічних документів. Аналіз буде проводитись застосуванням методу кодування для виділення ключових тем в інтерв'ю.

Теоретичний внесок дослідження полягатиме у глибшому осмисленні процесу державного СП на практиці та заповнить розуміння контексту України, а емпіричний внесок — у визначенні причин неузгодженості між теорією та практикою щодо ефективності СП, що може сприяти розробці заходів для підвищення ефективності СП в Україні. Дослідження може також допомогти виявити нові підходи та рекомендації для політичних рішень та впровадження ефективної стратегічної політики в умовах війни та невизначеності. Результати дослідження можуть бути корисними для українських та інших державних органів, громадських організацій, міжнародних партнерів та бізнес-спільноти, які займаються СП.

Дослідження складається із вступу, огляду літератури зі СП, інформації стосовно методологічного дизайну, зазначаються результати дослідження та їх візуалізація, висновки та рекомендації для представників органів державної влади.

## ОГЛЯД ЛІТЕРАТУРИ

Державне стратегічне планування зародилося у 1950-х роках і набуло популярності у 1960-1970-х роках, коли багато країн почали використовувати стратегічні плани для розвитку своєї економіки та соціальної сфери. В останні десятиліття стратегічне планування (СП) все більше використовується державами в управлінні різними сферами суспільного життя, включаючи економіку, соціальну сферу, охорону довкілля, національну безпеку та інше (Bryson, 2018).

В основі популярності СП припущення, що це успішний інструмент в державних і приватних організаціях, який має позитивні наслідки для організаційної діяльності (Walker & Monster, 2019). Зокрема, Bryson (2018) стверджує, що СП є важливим для підтримки розвитку й стабільності державних та некомерційних організацій.

У класичному розумінні СП полягає в систематичному визначенні місії, візії, цінностей, довгострокових цілей та стратегій організації, а також розробці планів та ініціатив для їх досягнення (Chandler, 1962; Ansoff, 1965). Цей підхід зазвичай характеризується топдаун процесом планування, де вище керівництво встановлює загальний напрямок організації, а нижчі рівні відповідають за розробку планів для досягнення цих цілей (Grant, 2003).

Популярність застосування СП підтверджується результатами багатьох досліджень, що демонструють важливе значення СП для державних органів та підкреслюють, що воно може служити важливим інструментом для підвищення ефективності управління, злагодження дій, забезпечення відповідальності та залучення стейкхолдерів у процес прийняття рішень (Poister, 2010; Nutt & Backoff, 1993; Schick, 2000).

Проте, Mintzberg (1994) критикує СП як надто формальний та жорсткий процес, що часто відокремлений від реальності та практики керівництва і може призвести до невдач у відповіді на динамічні зміни у зовнішньому середовищі. Він зазначає, що СП це скоріше стратегічне програмування, що передбачає аналіз, розбиття мети на кроки й узагальнення передбачуваних наслідків або результатів кожного кроку, найголовнішим недоліком якого є припущення, що навколишнє середовище залишається незмінним поки розробляється і реалізується такий план.

На противагу цьому, Bryson (2018) зазначає, що СП – це один зі способів допомогти організаціям та іншим справитися зі зміненими обставинами. Воно може допомогти організаціям прояснити та розв'язати найважливіші проблеми, з якими вони стикаються, використовувати сильні сторони та можливості, одночасно долаючи або мінімізуючи слабкі сторони та серйозні виклики. Для цього СП повинне сприяти виробленню фундаментальних рішень і дій, які формують і направляють те, що таке організація, що вона робить і чому вона це робить.

Нещодавній метааналіз 32 досліджень щодо державних та приватних організацій, проведений Walker і Monster (2019) у різних країнах, показує, що стратегічне планування (СП) має позитивний вплив на організаційну продуктивність та ефективність (тобто, чи успішно організації досягають своїх цілей). Крім того, формальність стратегічних процесів (ступінь, до якої стратегічне планування включає внутрішній і зовнішній аналіз середовища, формулювання цілей, стратегій і планів) є важливою для підвищення організаційної продуктивності. Таким чином, отримані результати свідчать про те, що СП має бути частиною стандартних управлінських підходів у сучасних організаціях, суперечачи багатьом критикам СП.

Проте ефективність СП може варіюватися залежно від контексту, умов та ресурсів країни. Також важливим є те, що, хоча СП здається ефективним для різних типів організацій, науковці не виявили досліджень, зосереджених на СП у складних системах, що об'єднують кілька організацій, таких як міжгалузєва співпраця (Walker & Monster, 2019).

Так, науковці зауважують, що СП в державному секторі немає чіткості та цілісності, це скоріше набір процедур, інструментів і практик, які застосовуються в конкретних ситуаціях (Bryson, Edwards, & Van Slyke, 2018), а більшість досліджень СП в бізнесі та уряді розглядали СП як сталий об'єкт, а не як мінливий і пластичний процес (Bryson, Crosby, & Bryson, 2009)

У контексті сучасних викликів швидких змін та невизначеності, дослідники пропонують розглядати СП як процес, що передбачає гнучкість та адаптацію (Bryson, 2018; Sushil, 2012; Lengnick-Hall & Beck, 2005). Гнучкість та адаптивність СП можна визначати як здатність системи планування до швидкого та ефективного реагування на зміни в зовнішньому середовищі та у внутрішніх умовах, враховуючи нові можливості та виклики (Sushil, 2018).

Зокрема, Mintzberg (1994) приходить до висновку, що в умовах змінного середовища стратегії необхідно залишати гнучкими, як широкі візії, та зазначає, що у процесі розробці стратегій важливим є роль людей, що здійснюють планування, та їх вміння стратегічно мислити, ставати каталізаторами змін та впорядковувати роботу з розробки стратегій. Ansell та Gash (2008) стверджують, що активне залучення різних сторін у процесі прийняття рішень та вироблення стратегій може поліпшити гнучкість та адаптивність державного планування, адже він сприяє розумінню та реагуванню на змінні потреби та виклики.

Хоча на практиці підтверджується важливість документів планування для посередництва та визначення стосунків між планувальниками всередині, існує проблема між теоретичними концепціями та здатністю планувальників впроваджувати їх у повсякденну практику. Здебільшого планувальники повинні діяти в рамках певних обмежень, що виникають із поєднання інтересів, ідентичності, соціальної ситуації,

інституційного середовища та характеру організаційних, професійних та особистих зв'язків (Rydin, 2013).

Отже, для вивчення СП як процесу, необхідно розуміти хто залучений до цього процесу і чи мають ці люди здатність генерувати різні стратегічні варіанти та вміння вибрати найбільш відповідні із них (George, 2017; George, Walker, & Monster, 2019).

Крім того, СП має бути адаптоване до свого контексту, навіть якщо його метою може бути зміна аспектів цього контексту. Розумно структурований і формалізований процес обговорення СП допомагає організаціям збирати та оцінювати інформацію, необхідну для ефективного формулювання стратегії. Це також забезпечує дисципліну та відданість, необхідні для ефективного реалізації стратегій (Bryson, 2018).

Дослідники, що вивчали державне СП в Україні, підкреслюють потребу в подальших реформах, розвитку інституційної бази та забезпеченні активної участі всіх сторін, що зацікавлені у досягненні загальних стратегічних цілей (Євмешкіна, 2015; Барицька, 2011). Так, Ісаєва (2015) провела аналіз формування системи СП в Україні за роки незалежності на законодавчому рівні й прийшла до висновку, що немає цілісності та узгодженості різних стратегічних документів. Зокрема, науковиця зазначає, що необхідно оптимізувати перелік стратегічних документів та забезпечити чітку процедуру розроблення документів СП. Також було досліджено особливості багаторівневого СП в Україні, зокрема, Євмешкіна (2015) дослідила теоретичні засади рівнів СП, а Мельник (2020) провела емпіричний аналіз законодавства та стратегічних документів різних рівнів. Результати проведених досліджень свідчать, що багатокomпонентне СП не має системного характеру і як наслідок має низьку результативність як інструмент управління.

У статті Свистовича (2012) проведено аналіз нормативно-правових та експертних документів, створених впродовж незалежності, що також підтверджує твердження відсутності цілісної системи СП, зокрема, через неузгодженість між різними стратегічними та плановими документами та відсутністю єдиного підходу до планування. Науковці Шинкарук та Барановська (2015) провели аналіз стратегічних документів ЄС, окремих країни Центральної та Східної Європи та деяких документів СП соціально-економічного розвитку України, що підкреслює головну відмінність СП в Україні від закордонних практик – відсутність цілісності та регламентованості процесу СП. Загалом, дослідження українських науковців свідчать, що загальними характеристиками для документів СП є декларативні гасла, значна кількість цілей і завдань, більшість яких повторюється в різних документах, неструктурованість документів, їх значний обсяг, неузгодженість з фінансовим/ресурсним забезпеченням та незрозумілі механізми контролю ефективності реалізації стратегій. Це призводить до того, що більшість стратегічних документів залишаються на папері та стають нежиттєздатними.

Отже, хоч у світі все більше уваги приділяється державному СП як інструменту для підвищення ефективності державного управління та розвитку державних організацій, його ефективність залежить від сукупності факторів та контексту в якому він



здійснюється. Зокрема, СП сприяє організаційній ефективності, що надає більшої стійкості організаціям та можливості ефективно справлятися з обставинами, що швидко змінюються, тому важливість СП в динамічних умовах війни, особливо зростає для України.

Також варто враховувати, що на практиці СП не є фіксованим рутинним процесом, а більше тим, що роблять практики, і можна очікувати багато варіантів того, хто залучений до СП (*люди*), як виглядає сам процес СП (*процес*) і які стратегічні плани внаслідок цього виникають (*план*) (Byson, 2010). Відповідно, різна варіація цих складових може мати вплив на успішність реалізації стратегій.

Проте дослідження системи СП в Україні здебільшого описові, що розглядають затверджені стратегічні документи та законодавчі вимоги до них, не було проведено досліджень, про те, як саме здійснюється процес СП в державних організаціях на практиці, які фахівці залучені до цього процесу та які чинники призводять до неефективності СП, зокрема, розробки нежиттєздатних стратегічних документів в Україні. Це призводить до відсутності розуміння того, як зробити стратегічні документи ефективним управлінським інструментом і забезпечити їх успішну реалізацію.

**Таким чином формується наступна аналітична проблема:** попри підтверджену ефективність СП як управлінського інструменту, більшість наявних досліджень процесу СП зосереджені на прикладах США та Європи, українські науковці зі свого боку вказують на неефективність державного СП в Україні, проте зосереджують увагу на вивчені розроблених документів та законодавства, ігноруючи аналіз процесу СП. Отже, існує **прогалина** у дослідницькій практиці аналізу процесу державного СП в контексті України, зокрема, етапу розробки стратегічних документів та розуміння умов, за яких вони, мають більшу ймовірність бути якісними та успішно реалізовуватись.

**Аналітичне питання формується наступним чином:**

Яким чином в Україні здійснюється процес державного СП на етапі розробки галузевих стратегічних документів і як це впливає на якість розроблених документів та ефективність їх реалізації?

Метою дослідження є необхідність зробити зріз поточної ситуації процесу стратегічного планування (СП) в Україні, зокрема, оцінити його відповідність закордонній практиці та зрозуміти які чинники впливають на якість розроблених документів та ефективність їх реалізації в контексті України.

**Теоретичний внесок дослідження** полягатиме у глибшому осмисленні процесу державного СП на практиці та заповнить розуміння контексту України, **а емпіричний внесок** — у визначенні причин неузгодженості між теорією та практикою щодо ефективності СП, що може сприяти розробці заходів для підвищення ефективності СП в Україні. Дослідження може також допомогти виявити нові підходи та рекомендації для політичних рішень та впровадження ефективної стратегічної політики в умовах війни та невизначеності.

## АНАЛІТИЧНА РАМКА

### *Концептуалізація*

Основними термінами цього дослідження є стратегічне планування, процес державного стратегічного планування, стратегічний документ.

Для цілей цього дослідження **стратегічне планування** концептуалізується як інструмент стратегування публічними організаціями або іншими суб'єктами, що акцентується на формулюванні стратегії та, як правило, включає (а) аналіз чинних повноважень, місії, цінностей та візії; (б) формулювання оновлених заяв про місію, цінності та візію; (в) аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища для визначення стратегічних питань; та (г) формування конкретних, таких що можливо реалізувати, стратегій для розв'язання виявлених питань. Результат СП, як правило, проте не обов'язково, викладається у стратегічному плані (Bryson & George, 2020).

**Процес державного стратегічного планування** визначається як систематичний, динамічний і послідовний процес, що включає визначення державних пріоритетів, цілей та завдань, аналіз ресурсів та можливостей, розробку політики та стратегій, а також впровадження, моніторинг та оцінку результатів (Bryson, 2011).

Відповідно до **моделі ABC** (Bryson, 2018), процес СП включає такі 3 етапи: «А» — це з'ясувати, за допомогою процесу обговорення, де ви знаходитесь, «В» — визначити, де ви хочете бути та «С» — як туди потрапити. Щоб дістатися від точки А до точки В, необхідно визначити бачення, місію та цілі. Перехід від А до С – це процес формування стратегії; перехід від С до В передбачає реалізацією стратегії. Щоб СП було ефективним, потрібно з'ясувати А, В і С і те, як вони повинні поєднуватися. В цілях цього дослідження буде проведено аналіз **розробки стратегічних документів**, що включає перші 2 етапи процесу СП відповідно до моделі ABC (1) визначення бачення, місії та цілей, (2) формування стратегії та їх вплив на подальшу успішність реалізації розроблених документів

Планування діяльності Уряду України здійснюється відповідно до положень, визначених Законом України «Про Кабінет Міністрів України», Бюджетним кодексом України та Регламентом Кабінету Міністрів України, що визначають ієрархію, етапи підготовки планувальних документів, види та вимоги до документів.

Відповідно до Регламенту Кабінету Міністрів України, Уряд розробляє програмні документи, що описують шляхи, методи та ресурси, необхідні для розв'язання виявлених проблем щодо проведення державної політики, досягнення поставлених цілей розвитку у відповідній сфері (сферах) за результатами виконання запланованих взаємопов'язаних завдань і заходів.

Українськими дослідниками здебільшого проводився аналіз СП саме в контексті розроблення програмних документів Уряду, зокрема галузевих стратегій, якість та

ефективність яких піддається критиці. В дослідженні під терміном **стратегічні документи** будуть розглядатись програмні документи Кабінету Міністрів України та стратегії, розроблені ЦОВВ, що затверджені Радою національної безпеки та оборони України та введені в дію Указом Президента України.

### *Теоретична рамка*

Зазвичай процес СП розпочинається із визначення кола людей, яких необхідно залучити, потім здійснюється процес СП і стратегічний документ стає продуктом цього процесу (George, 2021).

Враховуючи різноманітність підходів та аспектів, що впливають на ефективність СП, для входу у дослідження процесу СП на практиці в Україні обрано **модель оцінки СП** запропоновану George (2021), що ґрунтується на **3Р (People, Process, Plan)** і розглядає успішну реалізацію стратегічного документа (плану) як взаємодію між людьми, процесом і планом. Автор рекомендує використовувати цю модель, щоб оцінювати, чи дотримується СП найкращих практик та які чинники можуть перешкоджати їх дотриманню. Разом з тим, автор зауважує, що для успішності процесу варто також враховувати певну **формальність** (тобто аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, формулювання стратегій, цілей і планів на основі цього аналізу), **комплексність** (передбачає аналіз багатьох можливих варіантів і альтернатив, перш ніж прийняти обґрунтоване рішення) та **управління зацікавленими сторонами** (тобто ретельне обмірковування того, яких зацікавлених сторін залучати, зокрема, коли в процесі СП беруть участь різноманітні зацікавлені сторони, а не лише провідні політики та працівники залучених організацій) (George, Walker, & Monster, 2019).

### Схема 1. Модель стратегічного планування 3Р



Примітка: адаптовано та доповнено на основі George (2021)

Отже, для дослідження на практиці процесу СП, зокрема розробки стратегічного документа відповідно до перших 2 етапів СП (модель ABC), модель ЗР адаптовано та доповнено факторами, що дозволить краще дослідити зв'язок та вплив залучених людей, самого процесу розробки стратегічного документа, на його якість та ефективність реалізації цих документів, зокрема, визначити які виклики виникають в контексті України (схема 1).

### *1. Люди, які залучені до процесу СП*

Питання того, хто бере участь у СП, впливає на фактичний процес СП. Хоча існує багато характеристик того, які люди мають бути залучені до процесу СП, модель ЗР зосереджена на когнітивному стилі команди, зокрема, на **стилі створення** (означає, що члени команди в середньому відкриті до різноманітності, нових ідей та інновацій, уникають рутини, шукають творчі рішення та розширюють межі). Відповідно до моделі ЗР, **різноманітність зацікавлених сторін та залучення творців** до команди допомагає зробити процес більш поінформованим (George, 2021).

Також, у процесі розробці стратегій важливу роль мають **люди, що здійснюють планування** та їх вміння стратегічно мислити та впорядковувати роботу з розробки стратегій (Mintzberg, 1994).

### **Теоретичне очікування I**

Низька якість стратегічних документів зумовлена тим, що в процесі СП розробники недостатньо уваги приділяють залученню різноманітних зацікавлених сторін та, зокрема, інноваторів.

### **Теоретичне очікування II**

У розробників стратегічних документів зазвичай відсутня експертиза та досвід зі СП, що може впливати на низьку якість розроблених стратегічних документів.

### *2. Процес СП і його вплив на кінцевий стратегічний план/документ*

Відповідно до моделі ЗР **інформований процес** СП допомагає створити високоякісні стратегічні плани (документи). Так, зміст стратегічних документів залежить від якості зібраної інформації, а також від проведеного аналізу під час СП. В цьому контексті важливі 2 аспекти: **процедурна раціональність** процесу СП (тобто, наскільки команди активно шукають і аналізують інформацію, використовують аналітичні інструменти та зосереджуються на важливій інформації) (Elbanna and Child, 2007) та **атмосфера конструктивного конфлікту** (тобто існує як взаємоповага, так і конструктивний виклик, і члени можуть ділитися різними поглядами та поважати думки один одного, а також обговорювати питання, а не окремих осіб під час СП) (Danneels, 2008). Врахування цих аспектів забезпечує те, що стратегічні документи будуть ґрунтуватися на найкращій доступній інформації, з чітким розумінням проблем і поглядів, на відміну від того, щоб ґрунтуватися на примхах лідерів, що загалом підвищує якість плану як набору стратегічних рішень (George, 2021).

Також, важливим чинником є дотримання вимог **формальності та комплексності**. Формальність передбачає вивчення зовнішнього середовища організації, щоб визначити можливості та виклики (або загрози), з якими стикається організація та дослідити середовище всередині організації, щоб визначити сильні та слабкі сторони. Так, «зовнішні» фактори - це ті, які організація не може контролювати, тоді як «внутрішні» фактори - це ті, які вона може. Цей процес включає створення списків зовнішніх або орієнтованих на майбутнє організаційних можливостей і викликів або загроз, а також внутрішніх або поточних сильних і слабких сторін. Упорядковані по-різному, ці чотири списки містять аналіз SWOC/T, популярний інструмент стратегічного планування (Bryson, 2018).

### **Теоретичне очікування III**

Під час процесу розробки стратегічного документа недостатньо уваги приділяється ретельності проведення аналізу, дотримання вимог формальності та комплексності, що негативно впливає на якість розробленого стратегічного документа

### **Теоретичне очікування IV**

На практиці у процесі СП зазвичай відсутня атмосфера конструктивного конфлікту, що негативно впливає на якість розробленого стратегічного документа.

### *3. План/документ: якість стратегічного документа*

Відповідно до моделі 3Р якість стратегічних рішень у стратегічному плані/документі позитивно та суттєво пов'язана з його успішною реалізацією. Для цього **стратегічні документи повинні мати високу якість стратегічних рішень** (тобто від нього очікуються позитивні ефекти та результати, план охоплює відповідні стратегічні питання та розглядає їх комплексно та добре обґрунтовано, план чітко виражає міркування, що лежить в основі рішень, і план, як правило, сприймається як високоякісний) (Olson, Parayitam & Bao 2007). План із високою якістю стратегічних рішень дає зрозуміти організації та її зацікавленим сторонам, чого вона хоче досягти, як і чому, таким чином заохочуючи фактичну реалізацію стратегічного плану та сприяє його успішній реалізації (George, B., 2021).

### **Теоретичне очікування V**

Як правило, розроблені документи мають низьку якість стратегічних рішень, що впливає на ефективність реалізації/можливість реалізації розроблених документів.

### **Теоретичне очікування VI**

На якість та ефективність розробленого стратегічного документа та ефективність його реалізації визначальний вплив мають інші чинники, специфічні для контексту України.

## МЕТОДОЛОГІЧНИЙ ДИЗАЙН ДОСЛІДЖЕННЯ

Методологічний дизайн дослідження включає підхід якісного тематичного дослідження процесу державного СП визначеного законодавством України та проведення напівструктурованих інтерв'ю з працівниками ЦОВВ, що координували/були залучені до розробки галузевих стратегій та планів до них. Ці особи мають найкраще розуміння про *людей, процес і план/документ*, що лежать в основі СП, оскільки вони фактично відповідали за розробку певних стратегічних документів, а деякі із них також за їх імплементацію та моніторинг виконання. Такий підхід надасть можливість отримати початкове уявлення про те, як відбувається процес міжгалузевого державного СП на етапі формулювання стратегії та оцінити, чи дотримується розробники державних стратегічних документів найкращих практик СП та які фактори можуть перешкоджати їх дотриманню.

Перевагами пошукового якісного дизайну дослідження є можливість глибинного аналізу процесів державного СП в Україні та вивчення практики через осіб, що безпосередньо беруть участь у формуванні державних галузевих стратегічних документів. Це надасть можливість зібрати інформацію про процес розроблення та впровадження стратегій, включаючи думки, досвід та проблеми розробників. Також, перевагою обрання цього методу є робота автора в державному секторі у сфері СП одного із ЦОВВ та наявна співпраця з колегами, що готові взяти участь у дослідженні.

Опитування ста і більше державних службовців та робота із даними анкет могло бути альтернативним підходом до дослідження, проте обмежені часові ресурси (1 авторка), обмеженість доступу до інформації щодо державних службовців, які брали участь у розробці галузевих державних стратегічних документів, щоб сформулювати цілеспрямовану вибірку респондентів не сприяють використанню цього методу.

Також обмеженням вибраного методу є можливі викривлення внаслідок вибірки респондентів та суб'єктивності даних, що не дає повної картини процесу державного СП в Україні. Тому результати цього дослідження можуть стати основою для подальших кількісних досліджень або доповненні дослідженням за змішаним методом.

Вибірка респондентів для дослідження проводилась за цілеспрямованим відбором, що передбачає відбір респондентів, які володіють необхідною інформацією та є репрезентативними для досліджуваної теми (Creswell & Creswell, 2018). Для цілей цього дослідження вибірка сформована з 12 представниками ЦОВВ, що були державними службовцями на момент розробки стратегічних документів та мали досвід безпосередньо ролі розробника/координатора розробки галузевих стратегічних документів.

Напівструктуровані інтерв'ю проводяться на попередньо розробленому інтерв'ю-гайду, відповідно до якого стандартні питання ставляться кожному респонденту, що дозволяє порівняння та забезпечує якість даних. Однак важливим є те, що такий метод надає можливість поставити додаткові питання, якщо в інтерв'ю виникає цікава або нова лінія дослідження (Young et al., 2018).

Питання для інтерв'ю розроблені з метою дослідити в розрізі моделі ЗР: чим займалися респонденти в процесі СП на прикладах кейсів розробки конкретного стратегічного документа; які їхні погляди та розуміння понять стратегії, стратегічного планування; як вони працювали над розробкою стратегічних документів, хто був залучений до цього процесу та як відбувалась взаємодія між учасниками процесу; як був організований процес СП та які методи СП вони використовували у своїй роботі. З кожним респондентом було додатково обговорено їх особисту думку щодо якості та ефективності/можливої ефективності реалізації розроблених стратегічних документів та впливу різних чинників на розробку якісного стратегічного документа та його ефективної реалізації. Відкриті питання надали простір для відповіді та можливість респондентам самостійно розставити акценти та наголоси, що є перевагою методу напівструктурованих інтерв'ю.

#### **Питання для інтерв'ю:**

1. Як Ви розумієте поняття «стратегічне планування», «стратегія/стратегічний документ»?

#### **Люди**

2. Який Ваш досвід організації/участі в розробці стратегічного документа?
3. Хто був долучений до процесу стратегічного планування з розробки стратегічного документа (співробітники органу, зовнішні/іноземні експерти, громадський сектор)?
4. Який досвід та експертиза залучених людей? Чи мав хтось досвід/знання зі стратегічного планування?
5. Залучені спеціалісти були інноваційними та креативними при розробці рішень чи більш консервативними?

#### **Процес**

6. Як виглядав/був організований процес розробки стратегічного документа?
7. Чи проводився аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища, щоб визначити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози. Якщо так, яким чином?
8. Яким чином формулювалися/визначалися мета та цілі стратегічного документа?
9. Чи виникав конструктивний конфлікт між учасниками процесу щодо ідей, пропозицій, рішень?

#### **План/документ**

10. Чи вдалося досягти, на Вашу думку, розробки якісного стратегічного документа? Документ розглядає питання обґрунтовано та комплексно? Як виглядає якісний документ?
11. Як ви оцінюєте ефективність/можливість ефективної реалізації стратегічного документа?

## **Інші чинники**

12. Які чинники, на Вашу думку, найбільше впливають на якість розробленого стратегічного документа та ефективність його реалізації?

Інтерв'ю будуть проведені в період квітень-травень 2024 року через програму Zoom із функцією запису (тривалістю від 25 до 45 хвилин) та автоматично транскрибуватися у формат текстового файлу за допомогою програми MeetGeek.

Аналіз даних буде проводитись із застосуванням методу кодування для виділення ключових тем в текстах розшифрованих інтерв'ю. Коди відповідно до переліку елементів моделі ЗР (схема 1) та кодування ключових тем, які виявляться під час аналізу відповідей на запитання буде створено підкоди та надалі віднесено до кодів за темами.

Процес аналізу проводитиметься за допомогою програмного забезпечення якісного аналізу даних ATLAS.ti для зручної та консолідованої організації даних. Висновки будуть представлені у формі описового звіту, який включає цитати з інтерв'ю та візуалізацію.

### ***Роль дослідника***

Моя професійна діяльність впродовж останніх чотирьох років в Міністерстві цифрової трансформації України у сфері СП та практичний досвід участі в розробці державних стратегічних документів дає комплексне розуміння контексту та викликів пов'язаних з процесом СП. Широка мережа контактів із державними службовцями сфери дала можливість проведення напівструктурованих інтерв'ю з безпосередніми організаторами/розробниками стратегічних документів. З іншого боку, через, роботу в державному секторі та безпосередню участь в процесах державного стратегічного планування в Україні мої особисті припущення та упередження можуть вплинути на розуміння та інтерпретацію даних. Водночас я намагалася зробити все необхідне для забезпечення об'єктивності дослідження.



## РЕЗУЛЬТАТИ

### *Збір даних та аналіз*

З метою дослідження процесу державного СП в складних системах (що об'єднують декілька організацій) на прикладі розробки галузевих стратегічних документів було проведено збір даних шляхом проведення напівструктурованих інтерв'ю з 12 представниками з 8 ЦОВВ та СКМУ, що були державними службовцями на момент розробки стратегічних документів, 7 з яких займали керівні посади, загалом 9 чоловіків та 3 жінки. Пошук респондентів відбувався через професійний нетворкінг, 7 з них були знайомі авторкою та раніше співпрацювали, 5 респондентів було знайдено за рекомендаціями колег та не були попередньо знайомі з авторкою дослідження. Разом з тим, попереднє знайомство авторки з частиною респондентів та надані особисті рекомендації через знайомих колег дозволили створити довірливу атмосферу під час інтерв'ю та отримати розлогі відповіді на питання.

Респонденти мали досвід безпосередньо ролі розробника/координатора розробки 11 галузевих стратегічних документів (в 2020 -2024 роках), 2 респонденти працювали над розробкою одного стратегічного документа (державні службовці з одного органу та підрозділу, Інтерв'ю 8 та 9), що дозволяє порівняти та отримати різні думки щодо однакових процесів. Ця варіація між різними органами, процесом розробки стратегій з різних сфер політики і походженням учасників (стать, досвід та роль) можуть бути корисними, оскільки можуть мати як схожі, так і різні погляди на виклики/проблеми.

Наступні питання, зазначені у протоколі інтерв'ю (додаток 1), були обрані як найбільш доцільні для відповіді на запитання дослідження:

1. Як Ви розумієте поняття «стратегічне планування», «стратегія/стратегічний документ»?
2. Який Ваш досвід організації/участі в розробці стратегічного документа?
3. Хто був долучений до процесу стратегічного планування з розробки стратегічного документа (співробітники органу, зовнішні/іноземні експерти, громадський сектор)?
4. Який досвід та експертиза залучених людей? Чи мав хтось досвід/знання зі стратегічного планування?
5. Залучені спеціалісти були інноваційними та креативними при розробці рішень чи більш консервативними?
6. Як виглядав/був організований процес розробки стратегічного документа?
7. Чи проводився аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища, щоб визначити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози. Якщо так, яким чином?
8. Яким чином формулювалися/визначались мета та цілі стратегічного документа?

9. Чи виникав конструктивний конфлікт між учасниками процесу щодо ідей, пропозицій, рішень?

10. Чи вдалося досягти, на Вашу думку, розробки якісного стратегічного документа? Документ розглядає питання обґрунтовано та комплексно? Як виглядає якісний документ?

11. Як ви оцінюєте ефективність/можливість ефективної реалізації стратегічного документа?

12. Які чинники, на Вашу думку, найбільше впливають на якість розробленого стратегічного документа та ефективність його реалізації?

Також в процесі інтерв'ю задавалися уточнювальні питання для глибшого розкриття зазначених тем. Варто зазначити, що більшість респондентів були відкритими при наданні відповідей та детально розповідали про свій досвід, ділилися думками щодо проблематики СП в Україні.

Інтерв'ю були записані за згодою учасників та проводились в період з 26 квітня по 8 травня 2024 року, з них 10 були проведені через програму Zoom із функцією запису та 2 інтерв'ю проведені при особистих зустрічах (тривалістю від 25 хвилин до 2, 20 годин) із записом на диктофон. Аудіозаписи автоматично транскрибуватися у формат текстового файлу за допомогою програми MeetGeek.

На стадії обговорення участі респондентів у дослідженні, вони були проінформовані про тему дослідження, добровільну основу участі, формат та мали можливість самостійно запропонувати зручний для них час проведення інтерв'ю. Також, учасники були проінформовані про принцип конфіденційності та можливість відмовитись від відповіді на будь-яке питання та припинити інтерв'ю. Кожен учасник надав вербальну згоду на запис інтерв'ю для подальшого проведення якісного аналізу даних та використання цитат. Також, більшість респондентів озвучили зацікавленість ознайомитися із результатами дослідження.

З урахуванням побажань більшості респондентів не розповсюджувати персональні дані, цитати з інтерв'ю у тексті позначені номерами інтерв'ю без зазначення назв органів та імен: Інтерв'ю 1 - Інтерв'ю 12.

Аналіз даних проводився за допомогою програмного забезпечення даних ATLAS.ti. Після автоматичної розшифровки інтерв'ю за допомогою програми MeetGeek, вони були додатково опрацьовані та уточнені з аудіозаписом з метою виправлення неточностей та помилок. Створені транскрипти були додані у дослідницький проєкт у вказаній програмі та використані для найменування кожного інтерв'ю слово Інтерв'ю з номером (Інтерв'ю 1 - Інтерв'ю 12), з метою збереження персональних даних. Також в дослідженні не вказуються назви документів, розробка яких була обговорена під час інтерв'ю, адже це не дозволить зберегти анонімність респондентів.

## ***Результати***

На початку інтерв'ю всім респондентам ставилися питання щодо їх розуміння понять «стратегічне планування», «стратегія/стратегічний документ», бо питання дослідження стосуються цих понять. Авторка дослідження не надавала респондентам роз'яснення щодо визначення цих понять перед чи під час інтерв'ю, тому кожен надавав визначення відповідно до власного розуміння. Очевидно, що респонденти по-різному сприймають ці визначення, проте спільним у відповідях було сприйняття СП як процесу, динамічного, багатоетапного, що передбачає розробку плану заходів. Щодо визначення поняття «стратегії», переважна більшість респондентів зазначила, що це документ, що окреслює мету, містить цілі та заходи, спрямовані на розв'язання проблем. Визначення респондентів надані у додатку 3.

## **1. Люди, які залучені до процесу СП.**

### *а) управління зацікавленими сторонами*

Більшість респондентів зазначили, що прагнули залучити всіх зацікавлених стейкхолдерів до розробки проєкту документа та організувати інклюзивний процес.

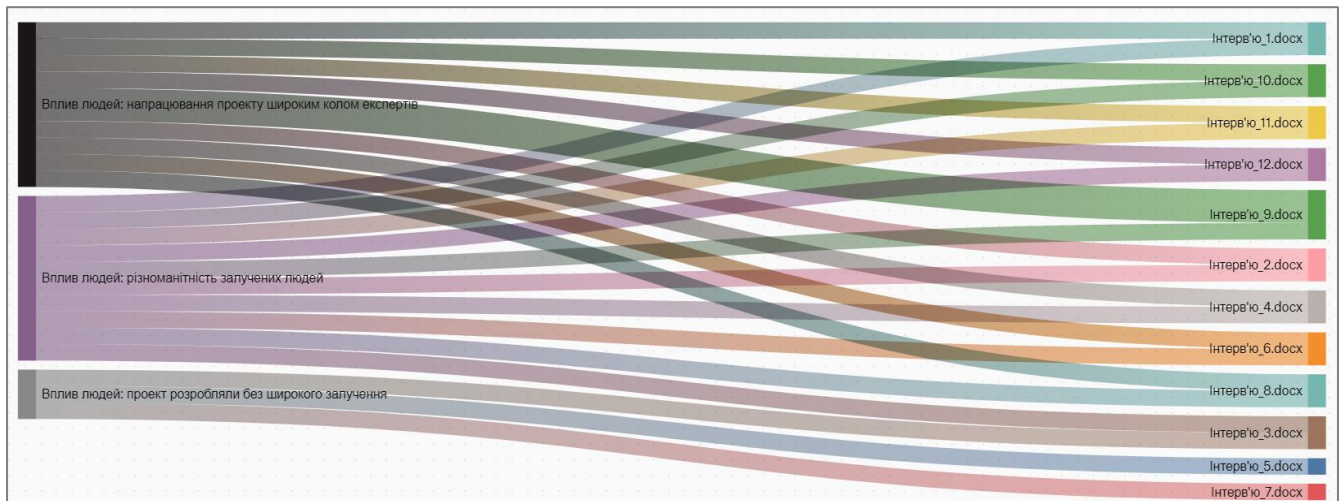
*«...ми реально хотіли зробити інклюзивний процес розробки цього документу для того, щоб справді залучити всіх дотичних. Бо якщо стратегію розробляти не в рамках інклюзивного процесу, її не будуть виконувати. Тому що якщо і хтось для себе написав, то ті, хто не брали участь, ці органи, вони не будуть схильні її виконувати» (Інтерв'ю 2)*

*«Дивіться, цю стратегію ми розробляли з врахуванням 100% найможливішої інклюзивності, яку ми могли б передбачити» (Інтерв'ю 4)*

*«...залучали до підготовки, до розробки практично все можливе коло зовнішніх стейкхолдерів. В першу чергу це були експерти в тій чи іншій сфері...» (Інтерв'ю 8)*

При розробці 9 стратегічних документів до управління зацікавленими сторонами й залучення широкого кола експертів було приділено значну увагу, на етапі їх розробки долучилось 4 і більше зацікавлених сторін (включаючи працівників органу розробника), що відображено на ілюстрації 1.

Підходи щодо організації залученості широкого кола стейкхолдерів на етапі розробки проєкту в більшості різняться, зокрема, під час розробки документа проводились обговорення в тематичних групах за різними напрямками, напрацьовувались в робочих групах, проводились стратегічні сесії тощо. Проєкти 8 стратегічних документів розроблялись із залученням широкого кола експертів, тоді як 2 документи розроблялись працівниками органу, один проєкт працівниками органу із залученням небагатьох зовнішніх експертів (Інтерв'ю 3) з подальшим залученням інших стейкхолдерів, зокрема, проведенням громадських консультацій і погодженням проєкту відповідно до Регламенту Кабінету Міністрів України.



**Ілюстрація 1** створена за допомогою програми Atlas на основі кодів з текстів інтерв'ю

*«Якщо коротко, то спершу, документ, форма документу була написана вузьким колом експертів, як і в середині міністерства, так і деяких зовнішніх експертів залучали. Це, як я кажу, громадське об'єднання або той же міжнародний комітет Червоного Христа, до прикладу. Був написаний глобальний костяк, глобальна форма документу, відповідно опрацьований всередині центрального органу влади» (Інтерв'ю. 3)*

*«Спробували на першому етапі долучити максимальну кількість стейкхолдерів, щоб вони дали пропозицію, що варто змінити в тексті стратегії. Далі на основі цього діалогу ми проаналізували пропозиції і розробили базовий драфтовий документ. Потім за процедурою регламенту ми надіслали на погодження до відповідних профільних органів державної влади, до уповноваженого з прав людини, зібрали фідбек. Паралельно ми зробили тематичні обговорення по кожному тематичному напрямку стратегії з громадськістю...я не пам'ятаю, чи 24, чи скільки у нас було таких тематичних обговорень саме по конкретним напрямкам стратегії» (Інтерв'ю 10)*

Розподіл відповідей щодо різноманітності залучених стейкхолдерів зображено на графіку 1, створеному на основі кодів в програмі Excel. Важливо зазначити, що вказані дані враховують стейкхолдерів, які були залучені до розробки проєкту за ініціативи розробника до формального етапу погодження проєкту з органами державної влади відповідно до законодавства. Зокрема, до напрацювання документів найбільше залучались галузеві експерти, представники інших органів державної влади, наукові заклади та окремі науковці, міжнародні організації у відповідних галузях, рідше аналітичні центри та громадські організації. Також, до розробки 3 стратегічних документів було залучено робочі групи та при 2 ЦОВВ громадські ради, що включали серед іншого представників бізнес-середовища. По деяких документах залучена кількість

основних авторів налічувала біля 20 - 60 осіб, а загальна кількість залучених експертів та представників стейкхолдерів могла досягати 300 і більше осіб.



*«В цьому етапі експерти, їх кількість було 25, вони склалися з науковців, викладачів, дослідників, так само і були підприємці...» (Інтерв'ю 1)*

*«Тому було сформовано сім робочих груп по різних напрямках, від екології до транспорту. В цій групі вийшло майже 300 експертів з різних галузей, всі вони робили ці напрацювання. Після цього було проведено декілька раундів обговорення і презентації напрацювання експертних груп. Це було як в онлайн, так і в офлайн форматі. Після цього було запуснено офіційний процес роботи з стейкхолдерами відповідно до регламенту КМУ» (інтерв'ю 4)*

*«Наступна група людей, це досить велика група людей, я думаю, не менше 20, це група незалежних експертів і представників громадських організацій. Загалом до розробки і стратегії і державної ...програми було залучено приблизно 20 провідних, тобто всі провідні громадські організації.. Власне, це ключові громадські організації, з кожної з них з нами співпрацювали 2-3 більше людей, вони були авторами тих чи інших досліджень або невеличких частинок. Організацію цього робочого процесу забезпечував я і моє задання було ввести цей авторський колектив, який в цілому нараховує сукупно понад 55-60 людей ..нами також залучалися наукове середовище. Науково-середовище залучалася в першу чергу через конкретних представників, ніж інституцій, але є й деякі, зокрема інституційні» (Інтерв'ю 9)*

*«...при написанні нашого документу ми залучали досить багато людей...Основна група складалася, напевно, десь чоловік під два десятки. Там також досить велика кількість фахівців, які в процесі формування, написання, або були постійно, якісь основні ключові гравці, або долучалися на моментах описання їхніх конкретних, локальних*

*проблем, питань і завдань..при міністерстві є робоча група і при агентстві є громадська рада..Тобто власники цих компаній зазвичай входять в ці робочі групи, вони з них складаються. Відповідно, вони також долучалися на якихось окремих моментах..» (Інтерв'ю 11)*

*b) стиль створення*

Щодо стилю творення, при розробці 4 стратегічних документів учасники СП дотримувались більше консервативного стилю, 3 процеси СП поєднували консервативність та новітні, креативні погляди.

*«Науковці більш консервативними, експерти більш інноваційними. Наше завдання було знайти баланс між креативністю і здоровим глуздом, і практичністю. Я думаю, що в якомусь моменті це вдалося нам» (Інтерв'ю 4)*

*«Звісно, що були інноваційні, особливо громадські організації, вони дуже інноваційні і креативні в цьому питанні. Але знову ж таки, як представники органу державної влади, ми змушені були опиратися на фінансові ресурси, які в нас є... Якщо говорити про якісь інноваційні ідеї, можливо вони були, але проблема була в тому, що ми не все могли реалізувати через брак фінансових ресурсів і через не завжди наявну політичну волю з боку профільного міністерства» (Інтерв'ю 10)*

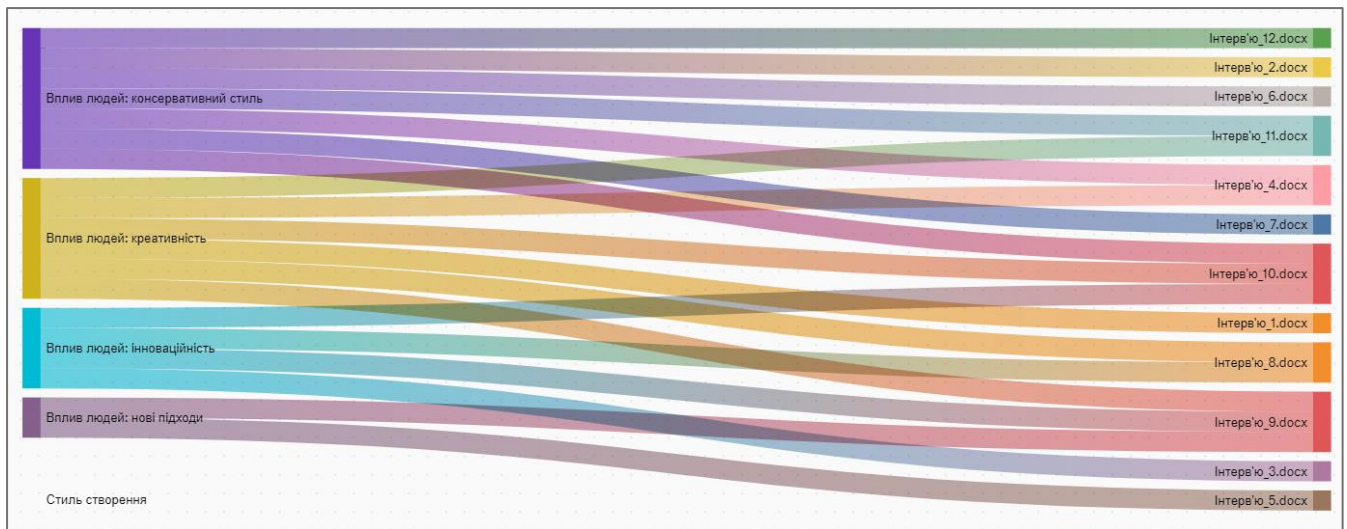
*«...які мали більш консервативні погляди і такі дискусії, якби це називати не просто дискусії, це не сварки, а перепалки, вони були дуже корисними насправді, тому що креативність приземлялася стандартним підходом, класикою, і навпаки, те, що пропонувалось класично, трошки розганялась креативністю і це, напевно, зіграло досить важливу роль написання документу» (Інтерв'ю 11)*

При розробці ще 4 стратегічних документів респонденти зазначили, що попри певні норми та вимоги, яких потрібно дотримуватись при розробці державних стратегічних документів, учасники СП загалом були креативними та інноваційними у мисленні, та пропонували нові підходи, що відповідає стилю творення. Розподіл відповідей респондентів щодо підходів учасників процесу СП до стилю створення зображено на ілюстрації 3.

*«Підхід використовувався звісно, що ми не можемо відходити від певних там норм, від регламентів, але мислення, на мою думку, мислення, яке було застосовано, воно було новітньо» (Інтерв'ю 3)*

*«І консервативний підхід, він тут, можливо, не дуже, як то кажуть, логічний був без цієї точки зору, тому що з цим ніхто раніше не стикався, тому ми щось таке намагалися зробити, чого раніше не було, так що це, в принципі, само по собі вже говорить про те, що це щось інноваційне.» (Інтерв'ю 5)*

«Під час розробки цих стратегічних документів, я вважаю, що члени нашої команди були максимально інноваційними і креативними, які можна собі уявити в сьогоденних реаліях» (Інтерв'ю 9)



**Ілюстрація 3** створена за допомогою програми Atlas на основі кодів з текстів інтерв'ю

Разом з тим, не всі інноваційні пропозиції були підтримані, зокрема, через їх нерелевантність для цього стратегічного документа або відсутність фінансових ресурсів на реалізацію таких ініціатив.

Варто зазначити, що науковці та заклади вищої освіти залучались до розробки 8 стратегічних документів, у двох випадках респонденти зазначили що підхід учасників був більш консервативним, отже участь науковців не завжди забезпечує інновацій підхід.

Разом з тим, можна зробити висновки що стиль створення був притаманний 8 процесам із 11, що відповідно демонструє високу залученість творців/інноваторів до участі в розробці стратегічних документів. Відтак, більшість розробників приділяє значну увагу залученню різноманітних зацікавлених сторін та, зокрема, інноваторів, що позитивно впливає на якість розроблених документів.

### *с) експертиза з СП*

Розробка більшості стратегічних документів забезпечується на основі власного досвіду та експертизи в СП розробників та працівників державних органів, зокрема директоратів стратегічного планування ЦОВВ, які здебільшого координують опрацювання та надання пропозиції до стратегічних документів що надходять на погодження ЦОВВ. Разом з тим, враховуючи що розуміння поняття СП та «стратегія/стратегічний документ» у респондентів різняться, можна зробити припущення, що більшість залучених до процесу СП людей мають різне розуміння цих понять і відповідно використовують різні підходи до організації процесу розробки стратегічного

документа, що може впливати на якість розроблених документів. Розподіл відповідей щодо досвіду розробки стратегічних документів у розробника та залучення до розробки зовнішніх експертів з СП представлено на ілюстрації 2.

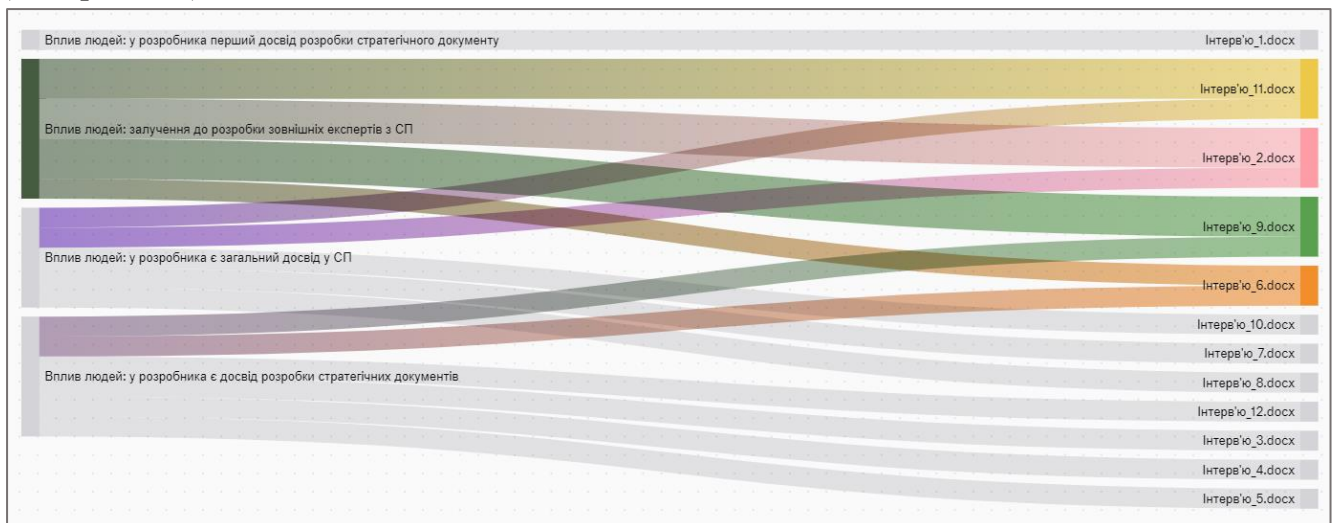
До розробки 4 стратегічних документів залучалась зовнішня експертиза з СП, це як окремі експерти, що супроводжували процес, так і аналітичні центри та міжнародні організації які мають загальну експертизу в СП або у спеціалізуються у сфері, якої стосується стратегічний документ.

*«Центр економічної стратегії - це аналітичний центр, який спеціалізується на зокрема підготовці стратегічних документів. Тобто вони для Уряду готували стратегії.» (Інтерв'ю 2)*

*«Ну, програма Sigma точно мала досвід зі стратегічного планування, тому що це один з, взагалі, усі принципи державного управління сформульовані по сферам, і якраз друга сфера, це там координація і формування політики, тому відповідно однозначно в них досвід зі стратегічного планування..»(Інтерв'ю 6)*

*«І от цю групу людей, з якими ми весь час радилися щодо стратегічних питань, серед них є група людей, які мали попередній досвід...величезний досвід розробки стратегічних документів» (Інтерв'ю 9)*

*«Окрім цього долучалися і були фактично також одними з основних розробників Офіс ефективного регулювання BRDO, можливо ви знаєте. Це проєкт, який працює за підтримки європейських партнерів. В них також уже на той момент був досвід написання таких стратегічних документів. Вони досить сильно нам допомогли» (Інтерв'ю 11)*



**Ілюстрація 2** створена за допомогою програми Atlas на основі кодів з текстів інтерв'ю

Також, 6 респондентів зазначили, що мали попередній досвід у розробці стратегічних документів, 5 респондентів мали загальний досвід залучення до процесу



стратегічного планування, зокрема, щодо опрацювання та надання пропозицій в межах компетенції до урядових стратегічних документів або документів планування їх державного органу, 1 респондент мав перший досвід з розробки стратегічного документа. Разом з тим, про залучення до процесу розробки зовнішніх експертів зі СП було тільки у 4 випадках, що свідчить про відсутність кореляції залучення зовнішніх експертів з СП з наявним досвідом розробника.

Так, відсутність у розробників попереднього досвіду щодо розробки стратегічних документів було в 5 випадках з 11, проте у 4 з них у розробників був загальний досвід стратегічного планування та залученість до напрацювання таких документів, що свідчить про те, що здебільшого у розробників наявна експертиза в СП.

## **2. Процес СП і його вплив на кінцевий стратегічний план/документ**

*а) процедурна раціональність (пошук та аналіз інформації, використання аналітичних інструментів)*

Активний пошук та аналіз інформації спостерігався у 6 процесах із 11, що полягало у проактивному пошуку інформації з різних джерел, залучення експертного середовища для проведення аналітики проблем, пошуку рішень, проведення власних досліджень як міжнародного досвіду у відповідних сферах, так і аналізу кращих структур стратегій, а також аналіз ІТ-систем для моніторингу та контролю виконання (Інтерв'ю 9) тощо.

*«Кожна робоча група, якась з тих трьохсот експертів, напрацьовувала спочатку проблеми, тобто виклики, а потім ми їх узгоджували, виводили і виносили на загальному обговорення. І тільки наступним етапом думали, після того як ми погодили, що саме ці виклики є важливими. Після цього робота в групах продовжувалася після ідентифікації викликів над саме завданнями і цілями» (Інтерв'ю 4)*

*«Ми вивчали всі існуючі програми, плани і також аналітичні всякі документи, розроблені громадськими організаціями, науковими установами, соціологічні дослідження за останні 10-15 років. Це дозволяло нам досягнути відповідно по кожній конкретній сфері, які проблеми були, які є, які з них є найважливішими, які треба вирішувати» (Інтерв'ю 9)*

*«Для того, щоб виносити на обговорення, нам потрібно було мати хоча б якийсь перший дорафт. Дорафт про проблематику. Проблематику ми брали зі звітів міжнародних організацій. Ми брали проблематику з звітів громадських організацій стосовно конкретних напрямів прав людини. Ми так само збирали проблематику з органів державної влади, які є профільними за певним стратегічним напрямом. І так само залучалися і представники від громадських організацій, представників від міжнародних організацій» (Інтерв'ю 10)*

Для аналізу здебільшого використовували статичні дані (5 випадків), звіти та оцінки міжнародних організацій (4 випадки), проводили аналіз на основі власного досвіду і роботи у зазначеній сфері та запитували аналітичні дані в інших органах державної влади (3). Загалом 6 респондентів зазначило що, проводили аналіз від 3 і більше різних видів документів/звітів. Щодо використання інструментів стратегічного планування зазначили тільки 2 респонденти.

*«Вони головні спеціалісти, насправді, в них дуже велика експертиза і в них є дані. Вони багато, десятки років працюють в цій темі, у них є статистика, у них є моделювання, у них є їхні прогнози. На основі яких ми будували модель нульового сценарію, що треба змінювати. них є експертиза в плані того, що працює, що не працює з точки зору наукових досліджень» (Інтерв'ю 2)*

*«На початку ми працювали методом матриці. Тобто ми будували блок схеми графічні, що за чим іде, що з чого виходить» (Інтерв'ю 4)*

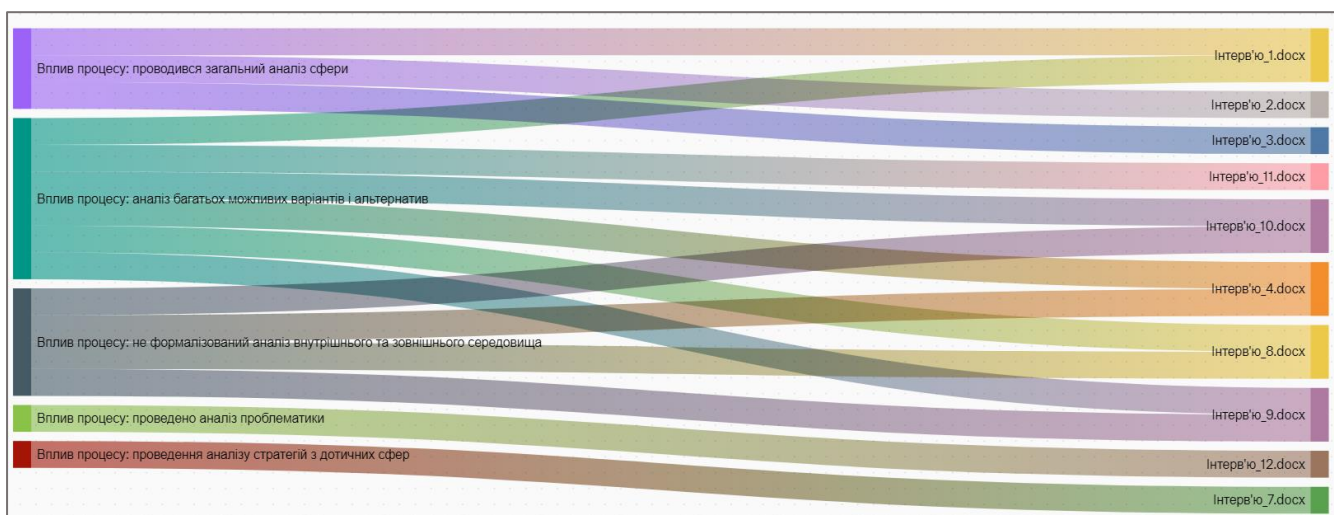
Повний перелік джерел та інструментів для аналізу, які використовували розробники під час розробки стратегічних документів з розподілом по респондентах наведено у додатку 4. Так, можна зробити висновки, що в більшості випадків під час процесу СП розробники дотримуються процедурної раціональності з фокусом на активний пошук та аналіз інформації з різних джерел.

#### *b) Формальність та комплексність процесу*

Відповідно до відповідей респондентів, відображених на ілюстрації 5, можна зробити висновок, що 5 процесів супроводжувались активним аналізом проблематики та пошуком різних варіантів рішень, під час 3 процесів розробки стратегічного документа розробники робили аналіз внутрішнього середовища щодо інституційної спроможності, наявних проблем, ризиків та можливостей їх усунення, проте такий аналіз не був формалізований, викладений як окремий документ.

*«Так, ми робили шляхом визначення викликів, які перед нами стоять, перед державою, і потім формували безпосередньо можливості для подолання цих викликів, які заходи потрібно створити. Аналог свот аналізу, але більше сконцентрований, так як ми зміни вносили, на проблемні питання і механізми їх вирішення» (Інтерв'ю 4)*

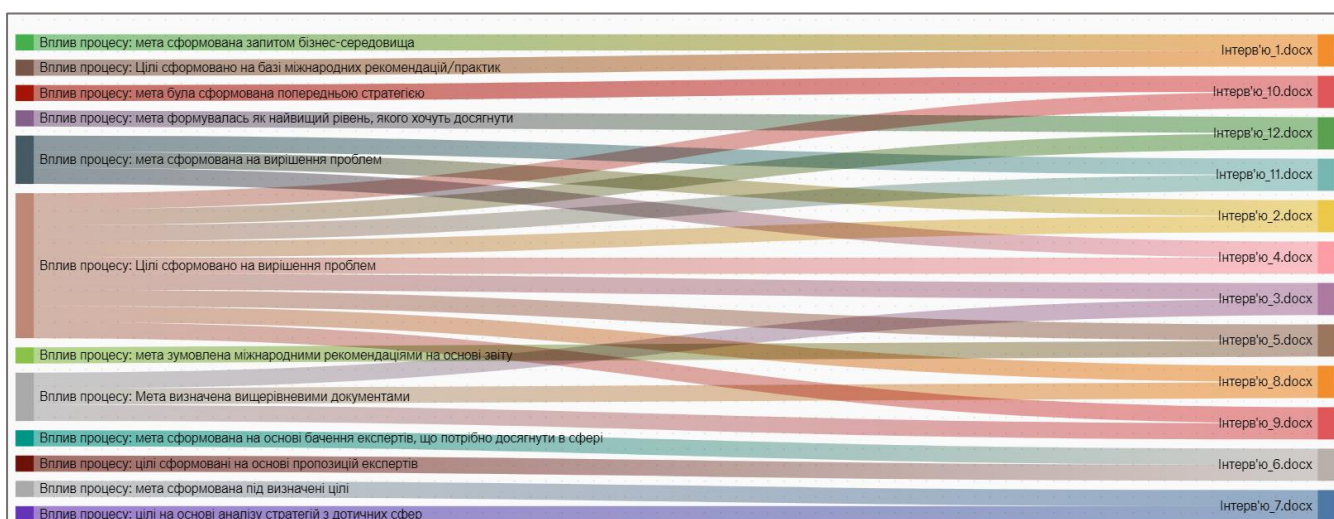
*«...я змусив кожного автора по кожній проблемі, глибинно вивчити кожну проблему, її причини, зміст, розміри певної шкоди, масштаб, динаміку, визначити варіанти і оцінити різні варіанти за циклом політики і потім лише запропонувати найкращі і виписати це як ОСР-и заходу з відповідними індикаторами, виконавцями і так далі» (Інтерв'ю 9)*



**Ілюстрація 5** створена за допомогою програми Atlas на основі кодів з текстів інтерв'ю

Проте жоден розробник не використовував SWOT аналіз як інструмент СП для аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища. Це може впливати на якість прийнятих стратегічних рішень, адже вони можуть не враховувати наявні внутрішні проблеми та зовнішні обмеження, що призведуть до зменшення ефективності реалізації стратегічного документа, а також не враховувати можливості та потенціал для прийняття кращих, інноваційних рішень.

На ілюстрації 6 відображено відповіді респондентів щодо методів формування мети та цілей стратегічних документів, що свідчать про те що хоча до формування мети підходили різними методами, цілі здебільшого було сформовано на розв'язання проблем, виявлених під час аналізу (8 документів із 11, Інтерв'ю 8 та 9 відображають дані щодо одного документа).



**Ілюстрація 6** створена за допомогою програми Atlas на основі кодів з текстів інтерв'ю

*«Ми дивились стратегії, які є в інших державах, дивились на попередню версію стратегічного документа. Власне, це в процесі наших напрацювань, обговорення, потім процесі першої стратегії, власне, визначались цілі, місія, завдання. І на другій стратегії ми все одно там все переписали доволі ґрунтовно. Але логіка була в тому, що ми йдемо по основним кластерам, по демографії, народжуваність, ну які проблеми є. Тобто від проблем які треба вирішити» (Інтерв'ю 2)*

*«І стратегічні цілі вже ми виходили з проблематики, ми підв'язували чітко. І ми тут, до речі, дивились, щоб не було такої ситуації, що існує проблема, ми її виокремили і ми не покрили її ціллю. Тобто, якщо є проблема, ми повинні визначати, яким чином ми маємо її вирішувати» (Інтерв'ю 12)*

Так, формальність процесу в частині визначення мети та цілей стратегії на основі аналізу частково виконується, проте результати опитування свідчать що у більшості випадках процес СП не дотримується вимог формальності та комплексності, що вірогідно впливає на якість зібраної інформації, на основі якої приймаються стратегічні рішення, та подальшу ефективність реалізації стратегічного документа.

*с) конструктивний конфлікт (виклик ідей, висловлення різних думок)*

Відповідно до відповідей респондентів, атмосфера конструктивного конфлікту спостерігалась під час всіх досліджуваних випадків розробки стратегічного документа, що забезпечувалося прагненням розробників зробити інклюзивний процес, врахувати різні погляди та уникнути конфліктів під час формальних погоджень. Так, під час розробки та погоджень проєкту документа збирались робочі групи для експертних обговорень, проводились узгоджувальні наради для розв'язання спірних питань тощо.

*«Як я повторю, що дискусія, звісно, була ідеї, пропозиції, рішення, тому було проведено декілька узгоджувальних нарад, громадська експертиза на офіційному рівні. Відповідно, багато рішень, багато пропозицій, більшість пропозицій врахована, погоджена. Конфліктних ситуацій не було» (Інтерв'ю 3)*

*«..у нас були як громадські організації, які виступали за посилення положень стратегії в напрямі забезпечення гендерної рівності. Так само були громадські організації, які представляли дуже консервативні погляди, православні організації, представники церков, які були дуже проти самого поняття гендер в стратегічному документі. Тому доводилося ці обговорення модерувати, доводилося знаходити якісь рішення» (Інтерв'ю 10).*

Разом з тим, в деяких випадках спостерігався не конструктивний конфлікт між експертним середовищем під час розробки проєкту, а також між органами державної влади під час узгоджувальних процедур. Респонденти Інтерв'ю 8 та 9 надавали відповіді

щодо розробки одного стратегічного документа, відповіді свідчать про об'єктивність їх оцінки.

*«Дуже яркі конфлікти були між самими експертами і представниками різних академічних шкіл» (Інтерв'ю 4)*

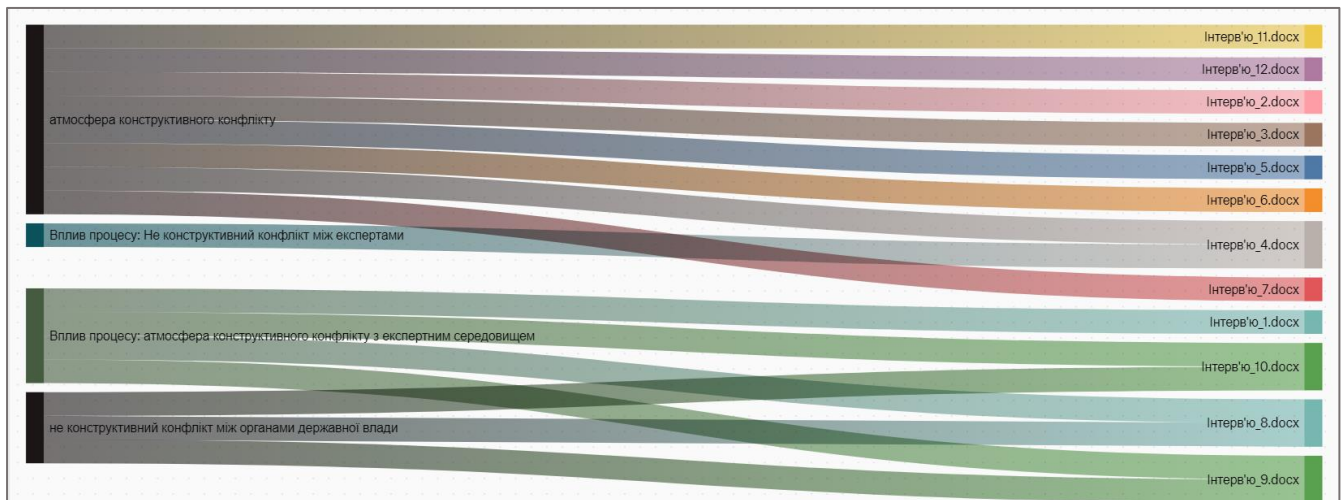
*«Тобто виходить, що якраз на етапі погодження з державним органом, от цієї конструктивності не вистачило. Тому що було більше про те, що взагалі статус-кво залишаєм, як і є, а не якісь пропозиції конструктивні» (Інтерв'ю 8)*

*«Неврегульованими залишилися, якщо я не помиляюся, близько 330, мабуть, можливо 320 зауважень пропозиції. Чому? Тому що ці зауваження переважно були або про те, що треба щось виключити, нас проблем немає, треба виключити. Тобто вони не носили конструктивний переважного характеру» (Інтерв'ю 9)*

Варто зазначити, що у випадках Інтерв'ю 8 та 9, такий конфліктний процес був зумовлений стислими строками погоджень проекту стратегічного документа та відсутності часу для проведення узгоджувальних нарад з усіма державними органами.

*«Низка причин. Низка. По-перше, дуже стислі строки. І ми визначили строк для погодження дуже стислий. І органи побоювалися того, що приймуть без них, використовують 39-й параграф і все. Це побоювання з одного боку десь зіграло на руку, десь навпаки знищило потенційну базу для комунікації..»*

Загальний розподіл відповідей щодо наявності атмосфери конструктивного конфлікту зображено на ілюстрації 4.



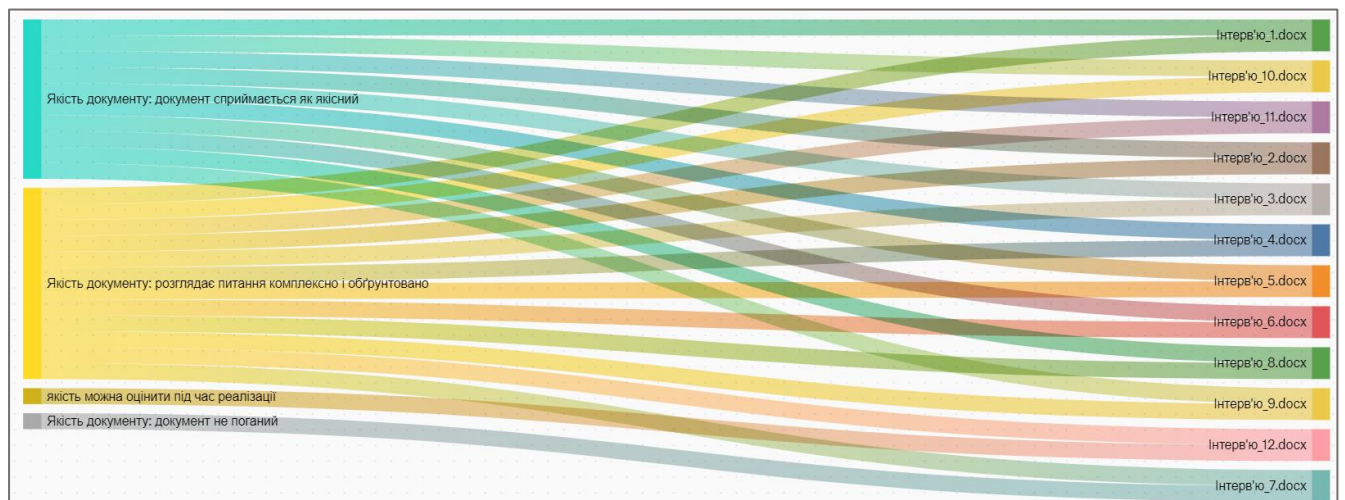
**Ілюстрація 4** створена за допомогою програми Atlas на основі кодів з текстів інтерв'ю

Отже, можна зробити висновки, що процеси розробки стратегічних документів здебільшого мають атмосферу конструктивного характеру, що надає можливість врахування різних думок і позитивно впливає на пошук стратегічних кращих рішень.

### 3. План/документ: якість стратегічного документа

*а) сприйняття якості розробленого документа, обґрунтованість та комплексний характер*

Абсолютна більшість респондентів (10 з 12) сприймає документи як якісні, такі що мають комплексний характер та обґрунтованість, відповіді респондентів відображено на ілюстрації 7.



**Ілюстрація 7** створена за допомогою програми Atlas на основі кодів з текстів інтерв'ю

*«Так, я вважаю, що навряд чи ми могли б зробити щось краще. Тобто ми зробили все, що тільки можна, для того, щоб послухати всіх, почути всіх, обговорити з усіма, проговорити це питання, якимось його обдивитись з усіх боків» (Інтерв'ю 2)*

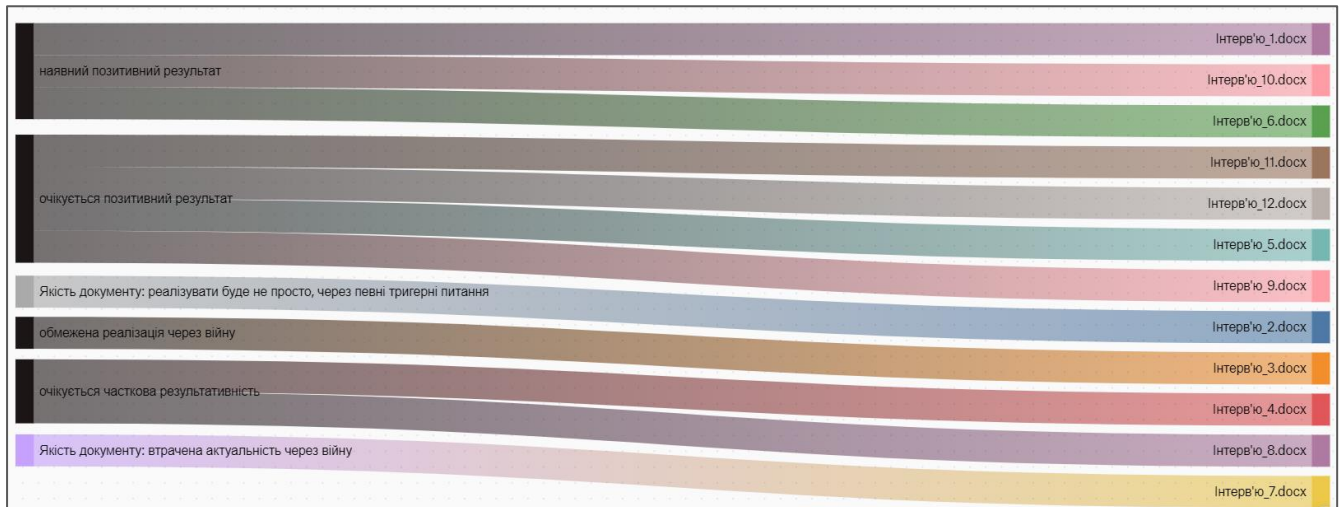
*«Так, на мою думку вдалося досягти розробки ґрунтованого стратегічного документу. Він... Діючий, він відповідно до певної норми поновлюється час від часу, тому що змінюється актуальність тих чи інших напрямків або цілей» (Інтерв'ю 3)*

*«Наш документ працює. Наш документ виконується. Наш документ намагається вирішити всі основні проблеми в галузі і поступово їх вирішує» (Інтерв'ю 11)*

Разом з тим, у респондентів було уточнено їх розуміння терміну «якісний документ», так більшість наголошувало на різних аспектах документа, але більшість з них включали такі: чітке формулювання проблеми або мети, визначення цілей для розв'язання проблем, конкретні завдання та індикатори досягнення, наявність прорахованих джерел фінансування, документ повинен бути лаконічним, послідовним і зрозумілим для різних аудиторій, реалістичний до виконання (відповіді наведено у додатку 3).

*b) очікування позитивного ефекту та результату*

Результати відповіді на питання щодо очікуваної ефективності реалізації стратегічного документа зображені на ілюстрації 8. Варто зазначити, що стратегічні документи розроблялись в різний період часу (2020-2024 роки), 10 з них затверджено і їх реалізація розпочата, 2 стратегічних документи (Інтерв'ю 2, Інтерв'ю 4) на момент проведення інтерв'ю ще не було затверджено і відповідно, реалізацію не розпочату. Отже, результати оцінки ефективності реалізації відображають лише сприйняття і думки розробника та несуть суб'єктивний характер.



**Ілюстрація 8 створена за допомогою програми Atlas на основі кодів з текстів інтерв'ю**

*«..принаймні з тієї звітності, яку я побачила, за пару місяців, за три місяці реалізації, потенціал є для ефективної виконання» (інтерв'ю 5)*

*«Тому, скажімо так, всупереч таким катастрофічним чинникам, як війна, але в цілому, як би там, кажу, все-таки, основні цілі і так потихенько втілюються в життя» (Інтерв'ю 6)*

*«Але, знову ж таки, ми живемо в досить змінному світі, тому напевне виконання на 100% можливо і не буде можливим, але по великій мірі якісь основні речі будуть виконані обов'язково. Тобто, я думаю, що там відсотків 80-90 ми досягнемо» (Інтерв'ю 11)*

Так, щодо більшості стратегічних документів (7) респонденти загалом очікують позитивну результативність, у деяких з них позитивні результати вже досягнуті. Разом з тим, складнощі з реалізацією стратегічних документів пов'язуються через вплив зовнішніх чинників, таких як війна або через тригерні питання для суспільства, які зачіпає документ.

*«Це буде непросто, тому що там є певні питання, які є тригерними для суспільства» (Інтерв'ю 2)*

*«..у нас за ефективну реалізацію з 24.02.22 не варто взагалі говорити. Тому що вона дуже втратила актуальність, підіймалось питання про її оновлення, але так воно на розмові залишилося. Тому за реалізацією, я абсолютно нічого чого не можу сказати, у нас той план, який ми писали у 2021 році, 2021-23, він виконаний дуже погано» (Інтерв'ю 7)*

Отже, можна зробити висновки, що більшість респондентів вважають розроблені рішення та документи достатньо якісними для отримання позитивного ефекту від їх реалізації й здебільшого пов'язують можливі ризики для ефективності реалізації із зовнішніми факторами, такими як війна.

#### **4. Чинники які впливають на якість розробленого документа та ефективність реалізації на думку респондентів**

В таблиці 1 наведено перелік чинників (22), які були зазначені респондентами як такі, що мають вплив на якість розробленого документа. Чинники позначено відповідно до моделі ЗР для оцінки ефективності процесу СП, так 14 з 22 чинників (31 з 47 згадок) стосується впливу людей на процес СП, а саме компетентностей розробників та залучених людей, залученості різних стейкхолдерів, політичної волі тощо. Також 8 чинників стосуються процесу СП та 2 якості плану/документа. Зокрема, 4 з них *«актуальність теми/питання»*, *«аналіз міжнародного досвіду»*, *«базування на науковому знанні»*, *«детальна аналітика стану справ та попереднього досвіду»* можна віднести до процедурної раціональності, якій розробники приділяли значну увагу (в частині активного пошуку та аналізу інформації).

<b>Таблиця 1. Чинники, які впливають на якість розробленого документа на думку респондентів у відповідності до моделі ЗР</b>		
Чинники (відповідно до коду)	Відповіді інтерв'ю	Елементи моделі ЗР
<b>експертиза розробників в СП</b>	<b>3</b>	<b>люди</b>
залученість і мотивація команди розробників	1	люди
<b>залучення фахових експертів</b>	<b>6</b>	<b>люди</b>
запит і залученість бізнес-середовища	1	люди
зацікавленість залучених людей	2	люди
інклюзивність процесу розробки	2	люди
<b>компетентна команда розробників</b>	<b>4</b>	<b>люди</b>



комунікація зі стейкхолдерами	2	люди
підтримка громадянського суспільства	1	люди
підтримка міжнародних партнерів	1	люди
підтримка наукового середовища	1	люди
<b>політична воля</b>	<b>3</b>	<b>люди</b>
<b>чітке розуміння у розробника кінцевого результату</b>	<b>3</b>	<b>люди</b>
якість громадських обговорень	1	люди
структурованість документа	2	план
чіткі і зрозумілі завдання	2	план
актуальність теми/питання	2	процес
аналіз міжнародного досвіду	1	процес
базування на науковому знанні	1	процес
детальна аналітика стану справ та попереднього досвіду	1	процес
<b>достатній час для розробки</b>	<b>3</b>	<b>процес</b>
методологія розробки	2	процес

На графіку 2, створеному на основі кодів в програмі Excel, наведено перелік з 12 основних чинників, які на думку респондентів впливають на ефективність реалізації стратегічних документів, найвагомішими з них є наявність політичної волі та фінансових ресурсів для реалізації. Варто зазначити, що до розробки стратегічних документів відсутні вимоги розрахунків забезпечення фінансовими ресурсами, що може суттєво впливати на реалізацію цих документів. Політична воля респондентами згадується і як чинник, який впливає на якість розробленого документа, так і на ефективність його реалізації. Це пов'язано здебільшого з тим, що наявність політичної волі керівництва державного органу впливає на залученість співробітників до розробки документа, взяття відповідальності за вирішення тих чи інших проблем та мотивацію щодо реалізації плану заходів до стратегічних документів, їх підзвітність.

Графік 2. Чинники ефективності реалізації, на думку респондентів



Також суттєвим чинником є наявність людських ресурсів, що будуть реалізовувати стратегічний документ та їх залученість і мотивація. Відповідно також 4 респонденти зазначили про необхідність впровадження ефективних механізмів моніторингу та оцінки виконання. З іншого боку, тільки 3 відповіді стосувались якості та розробки самого стратегічного документа «те, як стратегія була написана», «реалістичні строки виконання», «документ корелює із загальносвітовими трендами». Більшість чинників зосереджено на людському впливі й взаємодії «залученість і мотивація виконавців в державних органах», «компетентність виконавців», «людські ресурси», «політична воля для реалізації», «співпраця між державними органами», «успішність реформ», респонденти майже не згадували про якість розроблених документів. Тож, можна зробити припущення, що найбільше в контексті України на ефективність реалізації впливає саме людський фактор, найвагомішим із них є вплив політиків «політична воля», а також фінансове забезпечення.

Аналізуючи відповіді респондентів, можна зробити висновок, що фокус на людях, як важливих чинниках, які впливають на якість розробленого документа та його ефективність, корелює з тим, як розробники організують процес розробки документа, зокрема, найбільше уваги приділяють тим аспектам, які на їх думку мають найбільший вплив на результат розробки документа. Відповідно те, чому в процесі розробки документа не приділена увага – не вважається суттєвим чинником або у розробників відсутнє знання щодо значущості його впливу.

## ВИСНОВКИ ТА ДИСКУСІЯ

Результати проведеного мною дослідження процесу СП в Україні, щодо відповідності дотримання кращих міжнародних практик розробки стратегічних документів та пошук причин підтвердив деякі із припущень, частину з них спростував.

### *1. Люди, які залучені до процесу СП.*

*Теоретичні очікування I* щодо недостатньої уваги до залучення різноманітних зацікавлених сторін та, зокрема, інноваторів до процесу розробки стратегічного документа, що впливає на низьку якість розроблених стратегічних документів *спростовано*. Більшість розробників стратегічних документів прагнули організувати інклюзивний процес, так при розробці 9 стратегічних документів було приділено значну увагу, на етапі їх розробки долучилось 4 і більше зацікавлених сторін (включаючи працівників органу розробника), зокрема, щодо залучення науковців, міжнародних організацій та партнерів, експертного середовища у відповідних галузях. Також відповідно до відповідей респондентів, іновачійність та креативність була притаманна 8 процесам із 11, що відповідно демонструє високу залученість творців/інноватори до участі в розробці стратегічних документів. Отже, при розробці більшості стратегічних документів розробники приділяють значну увагу широкому залученню зацікавлених сторін та їх різноманітності, серед учасників більшості процесів СП спостерігався новітній підхід та стиль творення, що загалом сприяє побудові інформованого процесу та, відповідно розробці якісних стратегічних документів.

*Теоретичні очікування II* щодо переважної відсутності у розробників стратегічних документів експертизи та досвіду зі СП, що впливає на низьку якість розроблених стратегічних документів *спростовано*. Тільки в 1 одну випадку з 11 у розробника не було досвіду з СП, під час інших процесів у розробників був досвід безпосередньо досвід розробки стратегічних документів або загальна експертиза в СП, в 4 випадках до розробки залучались зовнішні експерти зі знанням в СП, що свідчить про те, що здебільшого у команди розробників є експерти зі знаннями та досвідом в СП.

### *2. Процес СП і його вплив на кінцевий стратегічний план/документ.*

*Теоретичне очікування III* щодо недостатньої уваги під час розробки стратегічного документа до ретельності проведення аналізу, дотримання вимог формальності та комплексності, що негативно впливає на якість розробленого стратегічного документа *частково підтверджено*. Так, процедурна раціональність щодо ретельності проведення аналізу спостерігалась у 6 процесах із 11, що полягало у проактивному пошуку інформації з різних джерел, залучення експертного середовища для проведення аналітики проблем, пошуку рішень, проведення власних досліджень міжнародного досвіду у відповідних сферах тощо. Проте результати опитування свідчать, що у більшості випадках процес СП не дотримується вимог формальності та комплексності. Лише під час 3 процесів розробки стратегічного документа розробники робили аналіз внутрішнього середовища, проте

такий аналіз не був формалізований, викладений як окремий документ. Також, жоден розробник не використовував SWOT аналіз як інструмент СП для аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища, що вірогідно впливає на якість зібраної інформації, на основі якої приймаються стратегічні рішення та відповідно на якість розробленого стратегічного документа.

*Теоретичне очікування IV* щодо того, що на практиці у процесі СП відсутня атмосфера конструктивного конфлікту, що негативно впливає на якість розробленого стратегічного документа *спростовано* - відповіді респондентів свідчать, що атмосфера конструктивного конфлікту спостерігалась під час всіх досліджуваних випадків розробки стратегічного документа, що забезпечувалося прагненням розробників зробити інклюзивний процес та врахувати різні погляди, що позитивно впливає на пошук стратегічних кращих рішень.

### 3. План/документ: якість стратегічного документа.

*Теоретичне очікування V* щодо негативного впливу на ефективність реалізації/можливість реалізації розроблених документів низької якості стратегічних рішень *спростовано* – всі респонденти вважають, що розроблені стратегічні документи мають комплексний характер та обґрунтованість, 10 з 12 респондентів сприймає їх як якісні (10 з 12 респондентів), щодо більшості стратегічних документів (7) респонденти загалом очікують позитивну результативність, у деяких з них позитивні результати вже досягнуті. Отже, можна зробити висновки, що більшість респондентів вважають розроблені рішення та документи достатньо якісними для отримання позитивного ефекту від їх реалізації, а можливі ризики щодо ефективної реалізації здебільшого пов'язують із зовнішніми факторами, такими як війна.

*Теоретичне очікування VI* щодо наявності інших специфічних для контексту України чинників, що мають визначальний вплив на якість та ефективність розробленого стратегічного документа та ефективність його реалізації частково *підтверджено* – респонденти фокусуються на *впливу людського чинника*, зокрема, фаховості та залученості учасників процесу, як на чиннику що найбільше впливає на якість розробленого документа, тоді як на реалізацію найбільший вплив має *політична воля*, а також *фінансові ресурси* для реалізації, вплив яких є очевидним, проте не врахований в моделі ЗР.

Хоча обсяг цього дослідження не дозволяє робити однозначних висновків щодо ступеня впливу зазначених чинників, для підтвердження значущості того чи іншого чинника необхідно провести додаткові дослідження. Разом з тим, результати цього дослідження дають можливість сформулювати певні припущення для подальших досліджень.

Так 14 з 22 чинників, що впливають на якість розроблених документів на думку респондентів, стосується впливу людей на процес СП, а саме компетентностей розробників та залучених людей, залученості різних стейкхолдерів, політичної волі тощо. Також 6 чинників стосуються процесу СП та 2 якості плану/документа. Фокус відповідей

респондентів на чинник впливу людей на якість розробленого документа, може розкривати особливості процесу СП в контексті України. Так, деякі респонденти зазначали, що є труднощі з пошуком і залученням фахових експертів до процесу СП, взагалі наявності достатньої кількості експертів що можуть розробляти стратегічні документи, а також фінансових та часових ресурсів для їх залучення. Так, якщо говорити про зовнішню експертизу в СП, здебільшого респонденти залучали до розробки BRDO, а також Центр економічного відновлення, Центр політико-правових реформ або специфічні для їх галузі організації та інститути. Отже, для глибшого дослідження процесу СП в Україні варто розглянути як впливає залучення та експертиза цих організацій на якість розроблених документів, чи є вона достатньою та допомагає розробити якісні стратегічні документи, ніж органи державної влади можуть розробити самостійно.

Також, на основі відповідей респондентів та проведеного дослідження, можна зробити припущення, що розробники під час процесу СП найбільше уваги приділяють тим аспектам, що корелюють з чинниками, які на їх думку мають найбільший вплив на якість розробленого документа, а також подальшу його реалізацію. Як наслідок те, чому в процесі СП не приділена увага, може не вважатися суттєвим чинником для розробника, або у *розробників відсутнє знання щодо значущості впливу тих чи інших чинників*, як, наприклад дотримання вимог формальності та комплексності. Отже, суттєвий вплив на якість розроблених документів може мати те, який досвід, профільну освіту та знання мають розробники стратегічних документів, зокрема, чи наявні знання щодо кращих міжнародних практик в СП.

Важливо зазначити, що *етап розробки документа* до моменту його проходження по процедурі, визначеній законодавством, у *всіх випадках був організований по-різному*, враховуючи те, скільки людей було залучено до розробки документа (від 1 до 300), як збиралась та аналізувалась інформація, скільки часу тривав процес розробки (від 6 місяців до 1, 5 року). Так, в деяких випадках *час на розробку* стратегічних документів був визначений законодавчими актами, що не дозволяло розробникам провести достатній аналіз та провести узгоджувальні наради зі стейкхолдерами, що також мало вплив на якість розроблених документів.

Загалом, можна зробити висновки, що *відсутність єдиної методології та уніфікованих стандартів* до розробки державних стратегічних документів також може мати суттєвий вплив на їх якість, адже кожен розробник організовує процес відповідно до своїх знань, досвіду та зробленого аналізу щодо наявних підходів СП, типів структур різних стратегій тощо. Відповідно, хоча Регламентом Кабінету Міністрів України визначено основні елементи, які мають містити стратегічні документи, це не надає повного розуміння сутності, вимог до якості та наповнення цих документів.

Основні обмеження підходу, використаного у дослідженні, полягають у відносно невеликій кількості опитаних розробників стратегічних документів та суб'єктивність їх відповідей, особливо що стосуються питань сприйняття якості розробленого документа та

можливості його реалізації, а також на результати, які не були враховані в даному дослідженні. Разом з тим, отримані результати дають певну основу для розуміння процесу СП в контексті України, зокрема підходів до розробки державних стратегічних документів та їх відповідності кращим міжнародним практикам, що може бути корисним як для органів державної влади, профільних організацій та дослідників, що вивчають державне стратегічне планування, зокрема, в Україні. Отриманих результатів дають початкове розуміння про процес СП на практиці та чинників, які можуть мати вплив на низьку якість державних стратегічних документів та ефективність їх реалізації. Дослідження кладе початок дискусії з приводу ролі залучених людей до процесу СП та підходів до організації самого процесу СП, однак для глибшого розуміння процесу СП в контексті України рекомендується провести додаткові дослідження.

*Отже, це дослідження підтверджує, що на практиці СП має багато варіацій у тому, хто бере участь у СП (люди), як виглядає процес СП (процес) і які стратегічні плани формуються (план) (Bryson, 2010). Так само можна очікувати, що ця варіація впливає як на якість розроблених документів, так і на ступінь їх успішної реалізації (Bryson, Edwards, and Van Slyke, 2018). Оцінка процесу СП в Україні відповідно до моделі 3Р (People, Process, Plan), запропонованої George (2021), підтверджує важливість цих трьох аспектів та виявляє слабкі сторони на етапі процесу, зокрема, дотримання до вимог формальності та комплексності процесу, що впливає на якість сформованих стратегічних документів. Хоча, більшість респондентів сприймають розроблені документи, від яких здебільшого очікується позитивний результат, ці твердження не було перевірено в цьому дослідженні, через обмеженість часового та людського ресурсу. Отже, рекомендується провести додаткові дослідження окремих кейсів розробки стратегічних документів з метою детального розуміння всіх процесів на практиці, а також подальшої оцінки розроблених документів відповідно до кращих міжнародних практик та результатів їх реалізації через певний проміжок часу після їх прийняття.*

## ПРОПОНОВАНІ ЗМІНИ ДО ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ

Метою дослідження була оцінка поточної ситуації процесу СП в Україні, зокрема, оцінити його відповідність у закордонній практиці та розуміння чинників, які впливають на якість розроблених документів та ефективність їх реалізації в контексті України. Зокрема, визначення причин неузгодженості між закордонною практикою СП як ефективного інструменту державного управління та практикою в Україні, може сприяти розробці заходів для підвищення ефективності СП в Україні. Це дослідження спрямоване виявити причини проблем та розробити рекомендації для політичних рішень та впровадження ефективної стратегічної політики в умовах війни та невизначеності. Результати цього дослідження можуть бути корисними для українських державних органів, громадських організацій, міжнародних партнерів та бізнес-спільноти, які займаються СП.

За результатами аналізу відповідей респондентів, а також професійних знань авторки пропонується впровадження заходів, що спрямовані на підвищення ефективності процесу СП в Україні, зокрема, етапу розробки стратегічних документів. Ці рекомендації враховують кращі міжнародні практики, а також спрямовані на розв'язання проблемних питань та усунення чинників, що негативно впливають на якість розроблених стратегічних документів, виявлених за результатами дослідження.

### **Рекомендації для Уряду:**

1. Розробка та затвердження методології розробки стратегічних документів відповідно до кращих міжнародних практик державного СП. Зокрема, ця методологія має визначати:

- a) обов'язкові етапи розробки стратегічних документів;
- a) підходи до управління зацікавленими сторонами, зокрема, на етапі розробки проєкту, до його погодження з державними органами влади відповідно до законодавчих вимог. Участь в розробці мають різноманітні зацікавлені сторони, а не лише провідні політики та працівники залучених організацій, зокрема, фахові експерти з відповідних галузей експерти зі СП. Також важливо рекомендувати методи їх залучення;
- b) методи проведення аналізу, визначення обов'язкових елементів процесу аналізу, зокрема, щодо дотримання вимог формальності та комплексності, зокрема, проведення аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища (SWOT тощо), формулювання стратегій на основі цього аналізу, проводити аналіз багатьох можливих варіантів, перш ніж прийняти рішення), проведення аналізу стану справ, попереднього досвіду та кращих практик тощо;
- c) типову структуру для державних стратегічних документів, відповідно до кращих міжнародних практик;
- d) вимоги до процесу моніторингу та оцінки ефективності реалізації стратегічних документів, та їх актуалізації.

2. Внести зміни до законодавчих актів, зокрема, Регламенту Кабінету Міністрів України в частині:

а) визначення мінімально допустимих строків погоджень стратегічних документів, що має містити достатні терміни для можливості конструктивного діалогу та проведення узгоджувальних процедур, фінансово-економічних розрахунків тощо (наразі ці строки встановлюються органом, що розробляє стратегічний документ і можуть містити вимоги щодо погодження в одноденний термін, що не дозволяє якісно опрацювати документи);

б) визначити необхідність проведення фінансово-економічних розрахунків до всіх стратегічних документів, що будуть підтверджувати наявність спроможності органів державної влади реалізувати визначені цими документами зобов'язання.

3. Розробити навчальні курси для підвищення експертизи розробників зі СП, що мають роз'яснювати та надавати практичні навички з розробки стратегічних документів відповідно до розробленої методології, зазначеної в пункті 1 цих рекомендацій. А також, зобов'язати всіх розробників стратегічних документів проходити навчання за цим курсом.

4. Розробку та використання цифрових інструментів для моніторингу виконання стратегічних документів, що має містити публічну частину для контролю виконання зобов'язань органів державної влади та політиків з боку громадянського суспільства.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543-571.
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion*. McGraw-Hill.
- Bryson, John M. 2010. The Future of Public and Nonprofit Strategic Planning in the United States. Special issue. *Public Administration Review* 70: S255–67.
- Bryson, J. M. (2018). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement*. John Wiley & Sons.
- Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Bryson, J. K. (2009). Understanding strategic planning and the formulation and implementation of strategic plans as a way of knowing: The contributions of actor-network theory. *International Public Management Journal*, 12(2), 172-207.
- Bryson, J. M. (2011). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement*. John Wiley & Sons.
- Bryson, J. M., & George, B. (2020). *Strategic Management in Public Administration*. DOI: 10.1093/acrefore/9780190228637.013.139. Retrieved from ResearchGate.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise*. MIT Press.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. SAGE Publications.
- Danneels, E. (2008). Organizational antecedents of second-order competences. *Strategic Management Journal*, 29(5), 519-543.
- Elbanna, S., & Child, J. (2007). The influence of decision, environmental and firm characteristics on the rationality of strategic decision-making. *Journal of Management Studies*, 44(4), 561-591.
- George, B. (2021). Successful strategic plan implementation in public organizations: Connecting people, process, and plan (3Ps). *Public Administration Review*, 81(6), 793-798.
- George, B., Walker, R. M., & Monster, J. (2019). Does strategic planning improve organizational performance? A meta-analysis. *Public Administration Review*, 79(6), 810-819.
- Grant, R. M. (2003). Strategic planning in a turbulent environment: Evidence from the oil majors. *Strategic Management Journal*, 24(6), 491-517.
- Ісаєва, Н. І. (2015). Шляхи вдосконалення системи стратегічного планування України на сучасному етапі. Retrieved from [ev.nmu.org.ua](http://ev.nmu.org.ua).

- Lengnick-Hall, C. A., & Beck, T. E. (2005). Adaptive fit versus robust transformation: How organizations respond to environmental change. *Journal of Management*, 31(5), 738-757.
- Мельник, А. (2020). Багаторівневе стратегічне планування в системі інституційних механізмів управління в Україні. *Вісник Економіки*, 2, 7-23. DOI: 10.35774/visnyk2020.02.007.
- Mintzberg, H. (1994). The fall and rise of strategic planning. *Harvard Business Review*, 72(1), 107-114.
- Nutt, P. C., & Backoff, R. W. (1993). Organizational publicness and its implications for strategic management. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 3(2), 209-231.
- Olson, B. J., Parayitam, S., & Bao, Y. (2007). Strategic decision making: The effects of cognitive diversity, conflict, and trust on decision outcomes. *Journal of Management*, 33(2), 196-222.
- Olesen, K., & Richardson, T. (2018). Strategic planning and the drug-technology interface: Flexible planning in an uncertain healthcare landscape. *Planning Theory*, 17(4), 486-505.
- Pahl-Wostl, C. (2007). Transitions towards adaptive management of water facing climate and global change. *Water Resources Management*, 21(1), 49-62.
- Pahl-Wostl, C. (2009). A conceptual framework for analysing adaptive capacity and multi-level learning processes in resource governance regimes. *Global Environmental Change*, 19(3), 354-365.
- Poister, T. H. (2010). The future of strategic planning in the public sector: Linking strategic management and performance. *Public Administration Review*, 70, S246-S254.
- Ratnayake, R., Kankanamge, N., & De Silva, C. (2016). Can actor-network theory be used in understanding planning processes?
- Rydin, Y. (2013). Using Actor–Network Theory to understand planning practice: Exploring relationships between actants in regulating low-carbon commercial development. *Planning Theory*, 12(1), 23–45.
- Schick, A. (2000). *The federal budget: Politics, policy, process*. Brookings Institution Press.
- Sushil. (2018). Flexibility in strategic management: Towards a dynamic theory. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 19(3), 213-223.
- Young, J. C., Rose, D. C., Mumby, H. S., Benitez-Capistros, F., Derrick, C. J., Finch, T., & Mukherjee, N. (2018). A methodological guide to using and reporting on interviews in conservation science research. *Methods in Ecology and Evolution*, 9(1), 10-19.
- Євмешкіна, О. (2015). Особливості стратегічного планування на різних рівнях. *Актуальні проблеми державного управління*, (4), 67-71

Євмешкіна, О. Л. (2016). Аналіз теоретичних напрацювань щодо державного стратегічного планування.

Барицька, В. (2011). Проблеми реформування системи прогнозування та планування соціально-економічного розвитку держави. *Фінансовий простір*, (2 (2)), 80-84.

Свистович, М. (2012). Стратегічне планування в Україні: історія та проблеми впровадження. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*, 2, 46-53.

Шинкарук, Л. В., & Барановська, І. В. (2015). Можливості імплементації досвіду стратегічного планування ЄС для України. *Економіа*.

## ДОДАТКИ

### Додаток 1

#### Протокол інтерв'ю

Інтерв'ю із представниками ЦОВВ, що координували/брали участь в координації процесу розробки галузевих стратегічних документів

ПІБ:

Посада (на момент розробки стратегічного документа):

Організація (на момент розробки стратегічного документа):

Локація/спосіб проведення інтерв'ю:

Дата проведення інтерв'ю:

Стратегічний документ, кейс розробки якого буде розглядатися:

Вітаю! Мене звати Ольга Задорожна, як я озвучила коли ми домовлялися про інтерв'ю, я проводжу дослідження на тему

«Процес державного стратегічного планування в Україні на практиці та виклики пов'язані з цим процесом».

Дякую Вам, що знайшли час для проведення інтерв'ю. Інтерв'ю проводяться за принципом конфіденційності, у будь-який час інтерв'ю можемо закінчити зустріч за Вашим бажанням, також Ви можете відмовитися від відповіді на будь-яке запитання.

Для роботи з даними наша розмова буде записана та в дослідженні можуть використовуватись цитати з інтерв'ю (анонімно). Будь ласка, дайте підтвердження, якщо Ви даєте згоду на запис.

Буду рада поділитися результатами мого дослідження у майбутньому.

#### Питання:

1. Як Ви розумієте поняття «стратегічне планування», «стратегія/стратегічний документ»?
2. Який Ваш досвід організації/участі в розробці стратегічного документа?
3. Хто був долучений до процесу стратегічного планування з розробки стратегічного документа (співробітники органу, зовнішні/іноземні експерти, громадський сектор)?
4. Який досвід та експертиза залучених людей? Чи мав хтось досвід/знання зі стратегічного планування?
5. Залучені спеціалісти були інноваційними та креативними при розробці рішень чи більш консервативними?
6. Як виглядав/був організований процес розробки стратегічного документа?
7. Чи проводився аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, щоб визначити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози. Якщо так, яким чином?
8. Яким чином формулювалися/визначалися мета та цілі стратегічного документа?

9. Чи виникав конструктивний конфлікт між учасниками процесу щодо ідей, пропозицій, рішень?
10. Чи вдалося досягти, на Вашу думку, розробки якісного стратегічного документа? Документ розглядає питання обґрунтовано та комплексно? Як виглядає якісний документ?
11. Як ви оцінюєте ефективність/можливість ефективної реалізації стратегічного документа?
12. Які чинники, на Вашу думку, найбільше впливають на якість розробленого стратегічного документа та ефективність його реалізації?

## Додаток 2

### Таблиця 2. Книга кодів

name	codegroup 1	codegroup 2
Вплив процесу		
Якість документу		
Чинники якості		
Чинники ефективності реалізації		
Чинники ефективності реалізації: фінансові ресурси для реалізації	чинники ефективності	
Вплив процесу: активний пошук та аналіз інформації	Процедурна раціональність	
Вплив процесу: аналіз на основі власного досвіду	Процедурна раціональність	аналітика
Вплив процесу: використання аналітичних інструментів	Процедурна раціональність	
Вплив процесу: проведення стратегічних сесій	Процедурна раціональність	
Вплив процесу: не формалізований аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища	Формальність	
Вплив процесу: аналіз багатьох можливих варіантів і альтернатив	Комплексність	
Вплив людей: у розробника є загальний досвід у СП		
Вплив людей: у розробника є досвід розробки стратегічних документів		
Розуміння поняття СП		
Розуміння поняття "стратегія", "стратегічний документ"		
Вплив людей: різноманітність залучених людей	Управління зацікавленими сторонами	
Вплив людей: працівники органу	Управління зацікавленими сторонами	
Вплив людей: науковці	Управління зацікавленими сторонами	
Вплив людей: аналітичні центри	Управління зацікавленими сторонами	
Вплив людей: міжнародні організації	Управління зацікавленими сторонами	
Вплив людей: громадські організації	Управління зацікавленими сторонами	
Вплив людей: експертиза з СП внутрішня		
Вплив людей: залучення до розробки зовнішніх експертів з СП		
Вплив людей: інноваційність	Стиль створення	
Вплив людей: консервативний стиль	Стиль створення	
Вплив людей: креативність	Стиль створення	
Якість документу: документ сприймається як якісний	сприйняття якості	
Якість документу: розглядає питання комплексно і обґрунтовано		

Вплив процесу: аналіз рекомендацій міжнародних організацій	Процедурна раціональність	аналітика
Вплив людей: бізнес-середовище	Управління зацікавленими сторонами	
Вплив процесу: Цілі сформовано на базі міжнародних рекомендацій/практик	формування мети та цілі	Формальність
Чинники якості: політична воля	чинники якості	
Чинники якості: запит і залученість бізнес-середовища	чинники якості	
Чинники якості: підтримка наукового середовища	чинники якості	
Чинники ефективності реалізації: документ корелює із загальносвітовими трендам	чинники ефективності	
Вплив процесу: тривалість розробки біля року		
Вплив процесу: статистичні дані	аналітика	Процедурна раціональність
Вплив процесу: наукові дослідження	аналітика	Процедурна раціональність
Вплив процесу: Цілі сформовано на вирішення проблем	формування мети та цілі	Формальність
Якість документу: реалізувати буде не просто, через певні тригерні питання	очікування реалізації	
Чинники якості: інклюзивність процесу розробки	чинники якості	
Чинники якості: базування на науковому знанні	чинники якості	
Вплив процесу: Мета визначена вищерівневими документами	формування мети та цілі	Формальність
Чинники якості: чіткі і зрозумілі завдання	чинники якості	
Чинники ефективності реалізації: те, як була стратегія написана	чинники ефективності	
Чинники ефективності реалізації: політична воля для реалізації	чинники ефективності	
Вплив процесу: тривалість розробки біля 6 місяців		
Вплив людей: нові підходи	Стиль створення	
Вплив процесу: розроблена методика підготовки документу		
Вплив людей: Нерелевантні пропозиції		
Вплив людей: інші органи державної влади	Управління зацікавленими сторонами	
Вплив людей: робочі групи	Управління зацікавленими сторонами	
Вплив людей: громадська рада	Управління зацікавленими сторонами	
Вплив людей: зовнішні/галузеві експерти	Управління зацікавленими сторонами	
Вплив людей: напрацювання проекту широким колом експертів	Управління зацікавленими сторонами	
Вплив людей		
Вплив людей: у розробника перший досвід розробки стратегічного документу		
Вплив людей: проект розробляли без широкого залучення	Управління зацікавленими сторонами	
Якість документу: розуміння якісного документу		

Вплив процесу: Не конструктивний конфлікт між експертами	Конструктивний конфлікт	
Чинники якості: якість громадських обговорень	чинники якості	
Вплив процесу: мета зумовлена міжнародними рекомендаціями на основі звіту	формування мети та цілі	Формальність
Вплив процесу: аналіз звітів та оцінок міжнародних організацій	аналітика	Процедурна раціональність
Чинники якості: актуальність теми/питання	чинники якості	
Чинники якості: чітке розуміння у розробника кінцевого результату	чинники якості	
Чинники ефективності реалізації: інституційна спроможність	чинники ефективності	
Вплив процесу: цілі на основі аналізу стратегій з дотичних сфер	формування мети та цілі	Формальність
Якість документу: документ не поганий	сприйняття якості	
Якість документу: втрачена актуальність через війну	очікування реалізації	
Чинники якості: підтримка громадянського суспільства	чинники якості	
Чинники якості: підтримка міжнародних партнерів	чинники якості	
Вплив процесу: аналіз наявних досліджень/аналітичних документів	аналітика	Процедурна раціональність
Вплив процесу: вивчили різні типи структур стратегій	аналітика	Процедурна раціональність
Вплив процесу: аналітика ІТ-систем моніторингу і контролю	аналітика	Процедурна раціональність
Вплив процесу: розробили концепцію створення інформаційної системи		
Вплив процесу: звіти громадських організацій	аналітика	Процедурна раціональність
Вплив процесу: аналіз законодавства	аналітика	Процедурна раціональність
Вплив процесу: проведено аналітичне дослідження	аналітика	Процедурна раціональність
Чинники ефективності реалізації: компетентність виконавців	чинники ефективності	
Вплив процесу: тривалість 1,5 роки		
Чинники якості: детальна аналітика стану справ та попереднього досвіду	чинники якості	
втрачені можливості пропозиції		
Чинники якості: достатній час для роробки	чинники якості	
Чинники якості: експертиза розробників в СП	чинники якості	
Чинники якості: зацікавленість залучених людей	чинники якості	
проблематика		
Чинники ефективності реалізації: усвідомлення неминучості реформ	чинники ефективності	
Чинники якості: залученість і мотивація команди розробників	чинники якості	
очікується часткова результативність	очікування реалізації	
очікується позитивний результат	очікування реалізації	



обмежена реалізація через війну	очікування реалізації	
наявний позитивний результат	очікування реалізації	
ініціація розробки		
Якість документу: якість можна оцінити під час реалізації	сприйняття якості	
Чинники ефективності реалізації: впровадження механізмів моніторингу та оцінки	чинники ефективності	
Чинники ефективності реалізації: співпраця між державними органами	чинники ефективності	
Чинники ефективності реалізації: реалістичні строки виконання	чинники ефективності	
Чинники ефективності реалізації: людські ресурси	чинники ефективності	
Чинники якості: залучення фахових експертів	чинники якості	
Чинники якості: структурованість документа	чинники якості	
Чинники якості: методологія розробки	чинники якості	
Чинники якості: компетентна команда розробників	чинники якості	
аналіз стратегій України/міжнародний досвід	аналітика	Процедурна раціональність
атмосфера конструктивного конфлікту	Конструктивний конфлікт	
Вплив процесу: мета сформована на вирішення проблем	формування мети та цілі	Формальність
Вплив процесу: мета сформована запитом бізнес-середовища	формування мети та цілі	Формальність
Вплив процесу: мета була сформована попередньою стратегією	формування мети та цілі	Формальність
Вплив процесу: мета формувалась як найвищий рівень, якого хочуть досягнути	формування мети та цілі	Формальність
Вплив процесу: мета сформована під визначені цілі	формування мети та цілі	Формальність
Вплив процесу: мета сформована на основі бачення експертів, що потрібно досягнути в сфері	формування мети та цілі	Формальність
Вплив процесу: цілі сформовані на основі пропозицій експертів	формування мети та цілі	Формальність
Вплив процесу: проводився загальний аналіз сфери	Формальність	
Вплив процесу: проведено аналіз проблематики	Формальність	
Вплив процесу: проведення аналізу стратегій з дотичних сфер	Формальність	аналітика
Вплив процесу: атмосфера конструктивного конфлікту з експертним середовищем	Конструктивний конфлікт	
не конструктивний конфлікт між органами державної влади	Конструктивний конфлікт	
аналітика органів державної влади	аналітика	Процедурна раціональність
Чинники якості: проведення аналізу міжнародного досвіду	чинники якості	
Чинники якості: комунікація зі стейкхолдерами	чинники якості	
Вплив процесу: аналіз міжнародного досвіду	Процедурна раціональність	аналітика
залученість і мотивація виконавців в державних органах	чинники ефективності	

### Додаток 3

**Таблиця 3. Розуміння респондентами понять «стратегічне планування», «стратегія/стратегічний документ», «якісний стратегічний документ»**

Номер інтерв'ю	Розуміння поняття "стратегічне планування"	Розуміння поняття "стратегія", "стратегічний документ"	Розуміння поняття "якісна стратегія"
Інтерв'ю_1	<p>Це динамічний процес, який багатоетапний і структурований, який повинен складатися, будуватися з основних таких моментів як дослідження, виявлення основних етапів, основних завдань ключових показників тієї сфери, де застосовується стратегія. І сам процес – це постійне дослідження. Тобто ми визначаємо ключові завдання, ми визначаємо індикатори, ми визначаємо можливо потрібні показники, які є для цього стратегічного документа важливими. Вони є визначальними. І процес В реалізації повинен містити індикатори щодо визначення самого документа, тобто на якому етапі він зараз знаходиться. Чим досягається ми ця постава над документом чи ні</p>	<p>плановий документ, яким визначається необхідність проведення цих заходів, мета, цілі і процес прийняття. Ключовим моментом цього документа є саме виконання завдань. Строки виконання завдань, етапи виконання завдань для досягнення головної мети цього стратегічного документа.</p>	<p>Визначення не надавалось</p>

<p>Інтерв'ю_2</p>	<p>Це комплекс заходів, спрямований на формування стратегії розвитку, діяльності та контролю за виконанням того, що заплановано. Який передбачає цілепокладання, визначення пріоритетів, візії, І, власне, яке базується на Evidence Base, яке базується на основі доказів важливих, які містять чіткі вимірювані показники ефективності і передбачає контроль і оцінку того, що зроблено. Це можна загалом назвати оце все</p>	<p>Комплексний документ державної політики, який має визначати, якусь важливу сферу життя суспільства, який має бути розрахований на певний тривалий час для того, щоб змогти досягти певних відчутних змін, які передбачає наявність візії, місії, цілей, опису проблем, які необхідно вирішити, які передбачає план заходів на виконання, для досягнення тих завдань, які поставлені. Завдання можуть ще розбиватись на задачі. Також в документах таких, як стратегії, має бути чіткі вимірювані показники ефективності, а також стратегія має бути забезпечена ресурсом. Це як фінанси такі, людський потенціал, людські капітал, так далі.</p>	<p>Має бути місія, мають бути чіткі цілі, мають бути завдання, які під них описані, має бути КРІ. Для того, щоб оцінити. От ми в не прописували в нашій стратегії, мені здається, от ми по КПП трошки не дотягуємо, бо не вистачає там, щоб під кожную ціль, під кожне завдання були прописані ще КПП, що ми таргетуємо. Ще має бути в якісному документі чітко прораховано вказано джерела фінансування, ну джерела ресурсів для забезпечення. У нас цього нажалі немає. Це просто, в насправді, дуже великий шматок роботи, справді порахувати, скільки буде коштувати та чи інша політика. Плюс, якщо б ми взяли і показали, скільки це коштує, можливо, ми б собі зарубали одразу стратегію на етапі проходження через Кабмін, бо Мінфін міг би сказати, грошей немає, що ви собі тут придумуєте. Але якісному документі має бути чітке розуміння, скільки це буде коштувати. Тут має бути дуже гарно описана проблематика, дуже чітко вказано до чого, на що цей документ спрямований, які цілі, що хочеться досягти.</p>
-------------------	---	---	--

			<p>Дуже чітка схема контролю досягнення, такі чіткі КПІ, які реально покажуть досягнення тих чи інших завдань, за які гроші це все робити. Це стратегія, Це вот маст хев для кожної стратегії от саме ці складові.</p>
Інтерв'ю_3	<p>Стратегічний документ – це вже якийсь продукт, а стратегічне планування – це може бути засіб або метод для його написання або створення.</p>	<p>Складний документ довготривалої дії, який вкликаний запровадити ряд механізмів, Для того, щоб досягти певної мети.</p>	<p>Має бути комплексним, він має бути зрозумілим, він має бути конкретним, він має бути чітким, відповідно, поділений по розділам, якщо це того потребує, він має бути зрозумілим для, як мінімум, для фахівців, які будуть його реалізувати. Наприклад, готувати з ним план виконання цього стратегічного документу, це як мінімум. А взагалі важливо, щоб він був зрозумілий для читача.</p>
Інтерв'ю_4	<p>Стратегічне планування це процес, який забезпечує визначення напрямку сталого розвитку підприємства, галузі чи окремої якоїсь структурної одиниці. Повинно враховувати ризики, можливості і з суспільною ситуацією повинно відбуватися планово, вчасно. В цілому, так. І</p>	<p>Стратегія і стратегічний документ це якраз компіляція проведеного аналізу з визначенням напрямків, завдань, розвитку і індикаторами їх досягнення</p>	<p>Лаконічний, послідовний, тезисний, мають підтверджені істочники даних, індикатори виконання, індикатори прості і дозволяють швидко і автоматично аналізувати прогрес по виконанням цих</p>

	визначати деякі перспективи розвитку відповідної одиниці структурної, галузі чи підприємства чи як.		заходів.
Інтерв'ю_5	Це вже формування, так би мовити, переліку конкретних кроків задля того, щоб цей напрямок реалізувати чи в цьому напрямку рухатися	Стратегія це дороговказ чи визначення загального напряму на достатньо великий період майбутньому визначених сфер державної політики чи діяльності якихось державних органів	Має бути чітко сформульована проблема чи мета, тобто для чого він, і визначений, зрозуміло визначений напрямок, куди з цим треба йти.
Інтерв'ю_6	Стратегічне планування як процес, воно кажучи, якщо стратегічних документів декілька, звичайно, в ідеалі, щоб вони згоджувалися один з один, не суперечували. Відповідно, були зроблені, стандартизовано з однією формою. Ну і взагалі, в принципі, якщо процес, то це взагалі визначається якби там ключові базові цілі і в принципі потім більш там дрібніші, дрібні, дрібніші і відповідно все взаємоузгоджено і доповнює одно-одно.	Це документ, який визначає певну мету, цілі, які повинні бути досягнені в середньостроковий період. Ще це може бути і довгострокова стратегія, і відповідно шляхи досягнення, і бажано, щоб також була підкріплена відповідним планом заходів з реалізації стратегії.	Перше, коли його читаєш, повинно бути все зрозуміло. Притому там бажано любий аудиторії. Чітко прочитавши його, ти розумієш, що там написано, що стосується стратегії, тобі зрозуміло, яка мета, які цілі, які проблеми, які потребують вирішення, які шляхи їх досягнення. План заходів теж зрозумілий, де визначено що треба зробити, хто це має зробити, який часовий проміжок, який індикатор того, що захід виконаний, то, в принципі, це, напевно, буде якісний документ
Інтерв'ю_7	Стратегічне планування повинно бути всюди. Це бачення того, до чого ми йдемо. Любий план – це план до чогось, до якоїсь мети. Тобто стратегічний	Документ, якому окреслюється як проблема, так і шляхи до їх вирішення. І обов'язково повинна бути візія, тобто конкретна	Якісний документ – це той, який напрацьовується з дуже широким колом експертів. Щоб він був наскрізним, як

	план є ці кроки до того, що ми хочемо, щоб було в майбутньому.	ціль, для чого це ми робимо...обов'язково повинні бути аналіз і повинні бути шляхи вирішення.	мінімум. Я коли дивлюсь стратегію, я дивлюсь, щоб вона була наскрізна. Якщо є проблема, то повинна бути і ціль. Якщо є цій, то повинен бути і шлях її вирішення
Інтерв'ю_8	На мою думку це елемент циклу політики, який класично мав би включати в себе певні етапи, які загальна світовій практиці є усталеними, починаючи від ідентифікації проблеми. Періодизації проблем, вироблення варіантів і оцінки варіантів вирішення проблем і інших елементів. Тому стратегічне планування по суті це процес вирішення проблем за більш-менш встановленими методиками.	Результат стратегічного планування, формальний документ, який визначає цілі відповідної політики, проблеми, на розв'язанні яких він спрямований, визначає шляхи вирішення	Моє особисте сприйняття якості документу, це здатність його вирішити проблему
Інтерв'ю_9	Поняття стратегічного планування як інструмент, який дозволяє забезпечити досягнення, на мою думку, трьох ключових результатів. Перший він дозволяє державі, якщо ми кажемо про стратегічні документи державного характеру, сфокусувати свою діяльність. Друге, це забезпечення злагодженої взаємодії всіх відповідних інституцій. Третє, це, як я вже зазначав, ось ця сфокусованість з одного боку і злагодженість з громадськістю дозволяє досягнути максимальний результат.	Стратегія відповідно тоді це документ, в якому відображаються результати цього стратегічного планування. Стратегії можуть мати достатньо різномірну структуру. Від трьох рівнів до дуже-дуже багато рівнів, але загалом ці структури можна звести до трьох ключових структурних елементів. Це структурний момент, в якому має бути відображена ключова проблема, на вирішення якої спрямована та чи інша група заходів... другий рівень – це очікувальні результати, цілі або завдання. І третій рівень таких документів – це так звані виконавчий рівень. Це рівень конкретних заходів. Заходи, які покладаються	На мою думку, якісний стратегічний документ виглядає... Його, в принципі, якість можна оцінити, перше, по тому, що передусім його розробці. Тобто, якщо у вас нема матеріалів, або до нього вони не прикладені, або на які ґрунтується його розробка, то я вам можу сказати з височенним ступнем вірогідності, що значна частина положення цього документа є неякісним. Будь-яка пропозиція, будь-яка реформа, під реформа чи захід має бути інструментом вирішення проблеми.

		на конкретні органи. Вони формуються чи структуруються навколо однієї цієї задачі або цього очікуваного результату. І логіка полягає з тим, що проблеми, розкладаючись на очікувальні результати, розкладаючись на заходи	
Інтерв'ю_10	Стратегічне планування – це процес постановки цілей в межах певної сфери політики. І відповідно кроків, розробки певних кроків, які необхідно зробити для досягнення цих цілей. Відповідно, стратегічне планування – це сам процес,	Стратегія – це набір кроків, які потрібно зробити для того, щоб досягнути певної стратегічної цілі або в межах окремої сфери політики, або в межах, наприклад, окремого відповідального. Ці цілі мають бути досяжні, вимірювані і так далі. Тобто є цілий набір критеріїв в стосовно того, які мають бути ці цілі політики, скажімо так	Якісний стратегічний документ – це документ вимірюваний. Тобто, коли є вимірюваний ціль, вимірювані завдання, є індикатори, за якими ми можемо визначити, що та чи інша ціль є досягнутою. Це стосовно формальної точки зору. Це документ базується на певних даних, які свідчать про наявність проблематики в тій чи іншій сфері. І також важливо дотримуватися такої процедурної частини, що це документи, розроблені із залученням стейкхолдерів процесі консультації, комунікації, і як на етапі розробки, так і на етапі вже після його прийняття
Інтерв'ю_11	Це процес фактично написання якоїсь стратегічного документа або стратегічного плану	Стратегічний документ, стратегія, це ціловказатель для великої групи подій або великої групи дій певних верст населення. Які розроблюються на середньо або довго тривалий період часу.	Тобто, ну, якісний документ, це той, який працює.

Інтерв'ю_12	<p>Стратегічне планування я більше сприймаю як певний процес на працювання цих пріоритетів стратегічних цілей мети. І, як на мене, він включає декілька етапів, тобто це для початку аналіз ситуації, так, визначення певних проблем, дослідження взагалі, є політики, яка є станом на початок розробки стратегічного документу. Потім це напрацювання стратегічних цілей мети і способів реалізації шляхів, не знаю, реалізації певної сфери політики і також обов'язково включає в себе компонент визначення джерел фінансування, завдяки яким буде реалізовуватися певна політика і обов'язково визначаються певні стейкхолдери, тобто зацікавлені сторони і хто буде реалізовувати цю політику. Ну і, звичайно, мабуть, останній етап, це буде ще оцінка реалізації.</p>	<p>Стратегія, зрозуміло, що це певний документ, який включає в себе розробку визначення певних пріоритетів цілей мети реалізації певної політики</p>	<p>Це залежить від внутрішніх суджень і це в залежить від твого уявлення документу. Тобто кожна людина вкладає щось в цей документ. Вона виходить з свого досвіду, з своєї внутрішньої суб'єктивної думки і від її уявлення від документу.</p>
-------------	--	--	--

#### Додаток 4

**Ілюстрація 9. Джерела та інструменти для аналізу, які розробники використовували під час розробки стратегічних документів з розподілом по респондентах**



