

НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ НАУК УКРАЇНИ
ІНСТИТУТ ДЕРЖАВИ І ПРАВА ІМЕНІ В. М. КОРЕЦЬКОГО

Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису

МОВЧАН УЛЯНА ВАЛЕРІЇВНА

УДК 341.02

ДИСЕРТАЦІЯ
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО
ПЛАНУВАННЯ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ ПОЛІТИКО-ПРАВОВОГО
РОЗВИТКУ УКРАЇНИ

Спеціальність 052 «Політологія»

Галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»

Подається на здобуття ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ Мовчан У. В.

Науковий керівник **КРЕСІНА Ірина Олексіївна**, доктор політичних наук, професор, член-кореспондент Національної академії правових наук України.

Київ – 2024

АНОТАЦІЯ

Мовчан У. В. Теоретико-методологічні засади стратегічного планування та прогнозування політико-правового розвитку України. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії у галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» за спеціальністю 052 – «Політологія». – Інститут держави і права імені В. М. Корецького Національної академії наук України, Київ, 2024.

У дисертації досліджуються теоретичні та методологічні засади здійснення стратегічного планування та прогнозування політико-правового розвитку України. Комплексно розглянуто теоретичну базу стратегічного планування та політичного прогнозування – понятійний апарат, принципи, співвідношення понять. Сформовано методологічну базу для здійснення стратегічного планування та політичного прогнозування політико-правового розвитку держави. Досліджено специфіку використання моделей і методів планування та прогнозування у межах різних підходів. Проаналізовано історичний розвиток стратегічного планування політико-правового розвитку України, а також досліджено проблеми та перешкоди його здійсненню в сучасній Україні. Розглянуто зарубіжний досвід стратегічного планування та проаналізовано ефективність його імплементації в Україні. Надано рекомендації щодо формування системи стратегічного планування політико-правового розвитку України.

Задля формування теоретичної бази стратегічного планування, детально розглянуто поняття стратегії і тактики, їх розвиток у контексті різних соціально-політичних наук, а також сучасні підходи до розуміння. Проаналізовано відмінності та взаємозв'язок стратегії і тактики. Дані поняття пов'язані з плануванням та визначенням інструментів реалізації певної мети. Проте тактика не визнається цілковито самостійною одиницею процесу стратегічного планування, вона є частиною стратегії, завдяки якій

відбувається послідовне досягнення поставленої мети. Стратегічне планування є тим поняттям, яке охоплює стратегію і тактику, у роботі досліджено його розвиток у межах різних підходів та шкіл. Також стратегічне планування є ширшим поняттям, ніж державне стратегічне планування.

Показано, що стратегічне планування політико-правового розвитку держави охоплює сфери державного планування. Крім цього, стратегічне планування може бути частиною ширшої практики стратегічного управління, яка пов'язує процес планування з безпосередньою реалізацією. Для дослідження співвідношення стратегічного планування із різними контекстами політико-правового розвитку розглянуто поняття державного планування, державної стратегії та стратегічного управління. Проаналізовано принципи, якими необхідно керуватися в процесі стратегічного планування політико-правового розвитку, а також специфіку даного процесу.

Вперше запропоновано визначення поняття політико-правового розвитку: це процес становлення або вдосконалення політичної та правової систем держави через використання сукупності взаємопов'язаних і взаємоузгоджених засобів та інструментів політики і права.

У роботі сформовано теоретичну базу політичного прогнозування як одного з етапів стратегічного планування політико-правового розвитку, розглянуто співвідношення політичного прогнозування та політичного аналізу. Попри те, що вони розмежовуються і вважаються окремими галузями наукового знання, процес здійснення політичного прогнозування неможливий без попереднього аналізу. Доведено необхідність узгодженості стратегічного планування та політичного прогнозування.

Вперше розроблено комплексну методологічну базу для здійснення стратегічного планування та політичного прогнозування (як одного з ключових етапів) політико-правового розвитку держави. Розроблену методологію можна практично використовувати для здійснення стратегічного планування політико-правового розвитку України. Вибір конкретних

технологій, інструментів та методів стратегічного планування залежить від визначення релевантного підходу до здійснення стратегічного планування. У роботі розглядаються різноманітні типології підходів до стратегічного планування, залежно від яких розробка стратегічного плану характеризується конкретною специфікою та наявністю різних етапів. Визначено різні рівні організаційних стратегій, які дають змогу здійснювати планування політико-правового розвитку держави для різних елементів системи органів державної влади або інших організацій. Доведено, що під час здійснення стратегічного планування необхідно враховувати критерії та обмеження, які впливають на ефективність даного процесу.

У роботі запропоновано конкретні методи, які можна використовувати для здійснення стратегічного планування політико-правового розвитку держави. Для розробки комплексного стратегічного плану важливе поєднання різних методів та інструментів залежно від кожного етапу процесу стратегічного планування. Використання лише одного методу призводить до низької ефективності стратегічного планування.

З метою підвищення ефективності стратегічного планування у роботі розглядаються методи політичного прогнозування, які варто використовувати у сфері політико-правового розвитку. На методологічному рівні є прийнятним використання різних методів для здійснення обох процесів. Окрім цього, більшість методів планування та прогнозування не співпадають і мають суттєві відмінності. Проте, наприклад, метод SWOT-аналізу можна використовувати в обох процесах.

Україна має тривалу історію спроб стратегічного планування в окремих сферах політико-правового розвитку. Протягом 1990-х років, після проголошення незалежності України, здійснювалися неузгоджені та хаотичні спроби стратегічного планування окремих політико-правових сфер. Нині в Україні відсутня комплексна система стратегічного планування політико-правового розвитку, яка включала б також політичне прогнозування. Крім

цього, відсутня законодавча база, яка на достатньому рівні врегульовувала б розробку стратегічних планів для системи органів державної влади. Окремі спроби розробки стратегічних планів, які охоплювали б комплексну візію України та певний спектр сфер її розвитку, можна оцінити як неуспішні. Це пов'язано з відсутністю узгодженості стратегічних планів окремих одиниць у межах однієї системи, відсутністю чітких критеріїв оцінки ефективності, індикаторів та низкою інших недоліків.

Попри повномасштабне вторгнення Росії до України у нашій державі продовжилася розробка стратегічних документів, а також планів дій з їх реалізації. Проте для більшості стратегій періоду 2022-2023 рр. притаманні зазначені проблеми. Одним із вдалих прикладів стратегічних документів є Проект Плану відновлення України за різними тематичними напрямками, який запропонований міжнародною спільнотою під час конференції «Ukraine Recovery Conference» у 2023 р. Даний приклад демонструє, що міжнародний досвід може слугувати важливим джерелом теорії і практики для України, сприяючи удосконаленню стратегічного планування та забезпеченню ефективної реалізації стратегічних документів.

У дисертації показано, що у деяких державах світу існує багаторічна практика здійснення стратегічного планування політико-правового розвитку або окремих його сфер. Даний досвід можна частково використовувати для розробки системи стратегічного планування та політичного прогнозування в Україні, проте із врахуванням політичних особливостей держави, а також специфіки її соціально-економічного життя. Сформульовано рекомендації щодо розробки такої системи, яку, при формуванні необхідної законодавчої бази, можна починати розвивати вже у сучасних українських реаліях.

У роботі пропонуються ефективні підходи до здійснення стратегічного планування політико-правового розвитку України, а також розроблено структуру стратегічного плану політико-правового розвитку держави. Крім

цього, пропонуються конкретні сфери політико-правового розвитку, які можуть становити основу стратегічного планування України.

Ключові слова: політика, право, держава, стратегія, політична система, політичне право, правова реформа, стратегічний документ, стратегічне планування, політичне прогнозування, політико-правовий розвиток, стратегічне управління, сталий розвиток, демократичний розвиток.

SUMMARY

Movchan U. Theoretical and methodological principles of strategic planning and forecasting of political and legal development of Ukraine. – *Qualifying scientific work on the manuscript rights.*

Dissertation for a PhD in the field of knowledge 05 «Social and behavioural sciences», speciality 052 «Political science». – V.M. Koretsky Institute of state and law of National Academy of Sciences of Ukraine, Kyiv, 2024.

The dissertation explores the theoretical and methodological foundations of strategic planning and forecasting for the political and legal development of Ukraine. It comprehensively examines the theoretical underpinnings of strategic planning and political forecasting, including the conceptual framework, principles, and the interplay of key concepts. Additionally, it establishes a methodological foundation for strategic planning and political forecasting related to the political and legal development of the state. The study delves into the specifics of utilizing planning and forecasting models and methods across various approaches. It analyzes the historical evolution of strategic planning for the political and legal development of Ukraine, investigating the challenges and impediments to its contemporary implementation in the country. Furthermore, the international experience of strategic planning is considered, and an analysis of its effectiveness when implemented in Ukraine is conducted. The dissertation concludes by providing recommendations for the establishment of a strategic planning system for the political and legal development of Ukraine.

To establish the theoretical foundation of strategic planning, the study meticulously examines the concepts of strategy and tactics, exploring their evolution within the context of various socio-political sciences and modern approaches to understanding. It delves into the analysis of the differences and relationships between strategy and tactics, emphasizing their connection to the planning and determination of tools for achieving specific goals. While tactics are not acknowledged as an entirely independent unit within the strategic planning process, they are recognized as integral components of strategy, facilitating the consistent attainment of objectives. The concept of strategic planning, encompassing both strategy and tactics, is explored in the context of various approaches and schools. It is emphasized that strategic planning is a broader concept than state strategic planning. However, it is essential to note that the strategic planning of the political and legal development of the state encompasses the realms of state planning. Additionally, strategic planning can be viewed as part of a comprehensive strategic management practice that aligns the planning process with direct implementation. To investigate the relationship between strategic planning and different contexts of political and legal development, the study considers the concepts of state planning, state strategy, and strategic management. It analyzes the principles guiding the process of strategic planning for political and legal development, along with the specificities inherent in this process.

Notably, the text introduces, for the first time, a definition of the concept of political and legal development, characterizing it as the process of forming or improving the political and legal system of the state through the utilization of a cohesive and mutually coordinated set of political and legal means and instruments.

In this work, the theoretical foundation for political forecasting, as a crucial stage in the strategic planning of political and legal development, is established, and the relationship between political forecasting and political analysis is explored. Despite being distinct and treated as separate branches of scientific knowledge, the political forecasting process is deemed impossible without prior analysis. It is

imperative to strive for coherence in both strategic planning and political forecasting.

For the first time, a comprehensive methodological framework has been developed for strategic planning and political forecasting, with the latter identified as a key stage, in the context of the political and legal development of the state. This methodology can be practically applied to the strategic planning of the political and legal development of Ukraine. The selection of specific technologies, tools, and methods for strategic planning hinges on the identification of a relevant approach to implementation.

The work examines various typologies of approaches to strategic planning, and the development of a strategic plan is characterized by specific details and the presence of distinct stages based on the chosen approach. Additionally, different levels of organizational strategies are defined, enabling the planning of the political and legal development of the state for various elements within the system of state authorities or other organizations. Moreover, during the implementation of strategic planning, it is crucial to consider the criteria and limitations that impact the effectiveness of this process.

The work proposes specific methods for the strategic planning of the political and legal development of the state. To develop a comprehensive strategic plan, the combination of different methods and tools is crucial, with the choice depending on each stage of the strategic planning process. Relying on a single method results in low efficiency in strategic planning.

To enhance the effectiveness of strategic planning, the work explores methods of political forecasting applicable to the field of political and legal development. At the methodological level, it is deemed acceptable to employ entirely different methods for the implementation of both processes. Additionally, most planning and forecasting methods do not align and exhibit significant differences. However, for instance, the SWOT analysis method can be employed in both processes.

Ukraine has a long history of attempting strategic planning in specific spheres of political and legal development. In the 1990s, following Ukraine's declaration of independence, uncoordinated and chaotic attempts were made at strategic planning for certain political and legal spheres. Presently, there is no comprehensive system of strategic planning for political and legal development in Ukraine, inclusive of political forecasting. Furthermore, there is no legal framework adequately regulating the development of strategic plans for the system of state authorities. Individual attempts to formulate strategic plans covering a comprehensive vision of Ukraine and a specific range of development spheres are deemed unsuccessful. This is attributed to the lack of consistency in the strategic plans of individual units within the same system, the absence of clear performance evaluation criteria and indicators, and various other shortcomings.

Despite Russia's full-scale invasion of Ukraine, the development of strategic documents and action plans for their implementation continued in our country. However, most strategies for the 2022-2023 period are susceptible to the aforementioned problems. One successful example of a strategic document is the Project of the Recovery Plan for Ukraine in various thematic areas, proposed by the international community during the «Ukraine Recovery Conference» in 2023. This example illustrates that international experience can serve as a significant source of theory and practice for Ukraine, contributing to improving strategic planning and ensuring the effective implementation of strategic documents.

In some countries worldwide, there is a longstanding practice of strategic planning for political and legal development or its specific spheres. This experience can be partially utilized to develop a system of strategic planning and political forecasting in Ukraine, taking into account the political features of the state, as well as the specifics of its socio-economic life. Recommendations are provided for the development of such a system, which, with the formation of the necessary legislative framework, can be initiated in modern Ukrainian realities.

The work presents effective approaches for the strategic planning of the political and legal development of Ukraine, along with the structure of the strategic plan for the political and legal development of the state. Additionally, specific areas of political and legal development are proposed, which can serve as the foundation for Ukraine's strategic planning.

Keywords: politics, law, state, strategy, political system, political law, legal reform, strategic document, strategic planning, political forecasting, political and legal development, strategic management, sustainable development, democratic development.

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:

Наукові статті у фахових виданнях України:

1. Мовчан У. В. Сучасний стан стратегічного планування політико- правового розвитку України. *Держава і право*. 2023. Вип. 94. С. 254-261.
2. Мовчан У. В. Використання методів моделювання у процесі стратегічного планування політико-правового розвитку держави. *Держава і право*. 2023. Вип. 93. С. 248-255.
3. Мовчан У. В. Методологічні підходи до здійснення стратегічного планування політико-правового розвитку держави. *Актуальні проблеми політики*. 2022. Вип. 69. С. 31-45
4. Мовчан У. В. Проблемні аспекти стратегічного планування політико-правового розвитку України та можливості використання зарубіжного досвіду. *Вісник Львівського університету*. 2022. Вип. 41. С. 137-145.
5. Мовчан У. В. Проблеми стратегічного планування в Україні в контексті повномасштабної війни. *Вісник НТУУ «КПІ». Політологія. Соціологія. Право*. 2022. Вип. 54. С. 23-26.
6. Мовчан У. В. Вплив війни Росії проти України на демократичний політико-правовий розвиток Української держави і світу. *Держава і право*. 2022. Вип. 91. С. 195-200.
7. Мовчан У. В. Особливості стратегічного планування політико-правового розвитку держави. *Держава і право*. 2021. Вип. 90. С. 242-250.

Праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

8. Movchan U. Strategic planning in the public sector: fundamental differences from commerce. *I International Multidisciplinary Scientific and Theoretical Conference «Science of XXI century: development, main theories and achievements»*: collection of scientific papers (Helsinki, December 24, 2021). P. 38-39.

9. Мовчан У. В. Актуальні проблеми стратегічного планування політико-правового розвитку України. *Наука сьогодні: від досліджень до стратегічних рішень*: матер. II міжнар. студентської наук. конф. (Умань, 24 вересня 2021). С. 92-93.
10. Movchan U. Forecasting methods of the political and legal development of the state. *Grundlagen der modernen wissenschaftlichen Forschung der Sammlung wissenschaftlicher Arbeiten «ΛΟΓΟΣ»*: zu den Materialien der I internationalen wissenschaftlich-praktischen Konferenz (Zürich, September 10, 2021). P. 162-163.
11. Movchan U. The use of strategic planning tools in the context of political and legal development of the state. *International scientific journal «Grail of Science»*: the issue of journal contains proceedings of the I Correspondence International Scientific and Practical Conference «An integrated approach to science modernization: methods, models and multidisciplinary» (Vinnytsia, Vienna, February 19, 2021). P. 324-325.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	14
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ ПОЛІТИКО-ПРАВОВОГО РОЗВИТКУ	26
1.1. Основні поняття, засади та принципи стратегічного планування	26
1.2. Загальна характеристика політичного прогнозування.....	63
1.3. Співвідношення стратегічного планування та прогнозування	74
Висновки до Розділу 1.....	84
РОЗДІЛ 2. МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ	86
2.1. Технології та методи стратегічного планування політико-правового розвитку	86
2.2. Методи прогнозування політико-правового розвитку	122
Висновки до Розділу 2.....	144
РОЗДІЛ 3. ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ПОЛІТИКО-ПРАВОВОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ	146
3.1. Історичні аспекти та сучасний стан стратегічного планування в Україні	146
3.2. Проблемні аспекти стратегічного планування політико-правового розвитку України та можливості використання зарубіжного досвіду	163
3.3. Перспективи стратегічного планування політико-правового розвитку України	184
Висновки до Розділу 3.....	196
ВИСНОВКИ	198
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	207
ДОДАТКИ	226

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Стратегічне планування є невід'ємною частиною ефективного управління політичними процесами в державі. У контексті реформування різних сфер політики та активних суспільно-політичних змін в Україні важливого значення набуває запровадження стратегічного підходу до визначення політичного курсу держави за всіма напрямками державного управління. Стратегічне планування дає можливість структуровано встановлювати пріоритети та цілі держави у реалізації конкретних політик, сприяє послідовному розвитку держави на національному/державному, регіональному/місцевому, а також на галузевому/секторальному рівнях. Процес стратегічного планування неможливий без здійснення політичного прогнозування, яке дає змогу дослідити сценарії реалізації різних політичних рішень. Таким чином, планування та прогнозування є взаємопов'язаними та необхідними процесами для забезпечення поетапного політичного розвитку держави.

В Україні спостерігається непослідовність у прийнятті політичних рішень, що негативно позначається на загальному розвитку суспільства і держави. За роки незалежності в Україні, попри окремі спроби, не було вироблено жодного комплексного стратегічного плану розвитку держави. Враховуючи тісний взаємозв'язок політики та права у контексті прийняття політичних рішень та здійснення управління державою, важливого значення набуває розробка стратегічного плану, який уможливить врахування різних векторів політико-правового розвитку України. Особливої актуальності стратегічне планування набуває в умовах сучасних викликів, зокрема повномасштабної війни. Комплексний стратегічний план політико-правового розвитку дасть можливість не лише адекватно реагувати на наявні та майбутні безпекові ризики, а й здійснювати ефективну підготовку до процесів повоєнної відбудови у різних сферах.

Для забезпечення розробки стратегії політико-правового розвитку України необхідно визначити теоретичні та методологічні засади безпосереднього здійснення стратегічного планування та прогнозування. Це забезпечить теоретичну основу стратегічного планування та прогнозування політико-правового розвитку, яка включає понятійний апарат, принципи та концептуальну специфіку, а також створить методологічну основу, яка включає конкретні методи, які можуть використовуватися для здійснення стратегічного планування та прогнозування політико-правового розвитку.

В українській політичній науці проблематика теоретичних та методологічних засад стратегічного планування та прогнозування, зокрема в контексті політико-правового розвитку України, залишається недостатньо дослідженою. Серед зарубіжних науковців проблематику стратегічного планування, переважно в контексті менеджменту, досліджували: І. Ансофф, П. Друкер, Г. Мінцберг, М. Портер, А. Чандлер. Серед українських науковців стратегічне планування вивчали О. Берданова, В. Вакуленко, В. Тертичка.

Проблематику прогнозування політичних та соціальних процесів досліджували зарубіжні вчені – Дж. Форрестер, Ф. Шродт. Політичне прогнозування досліджувалося такими українськими науковцями, як В. Горбатенко, Ю. Кальниш, С. Телешун. Зв'язок між плануванням та прогнозуванням досліджували Р. Хогарт та С. Макрідакіс.

Серед західних дослідників, які досліджували процедури та процеси розробки стратегій, варто виокремити І. Ансоффа, Дж. Брайсона, Р. Мерфі, Д. Міддлтона, М. Портера, Р. Рейча, А. Чандлера та ін.

У контексті політико-правового розвитку серед зарубіжних науковців дослідженням проблеми стратегічного планування займалися Дж. Брайсон, Д. Веймер та Е. Вайнінг, В. Данн. Дослідженню специфіки управління у державному секторі присвячені роботи Е. Лескай.

Серед українських дослідників до цієї проблеми зверталися О. Рудік, О. Валевський, Ю. Кальниш, С. Телешун, В. Ребкало.

Проте проблематика теоретико-методологічних засад стратегічного планування та прогнозування політико-правового розвитку України не стала предметом системного політологічного дослідження українських учених, що і зумовило вибір теми даного дисертаційного дослідження, його логіку і структуру.

Зв'язок роботи з науковими програмами, темами, планами. Дисертація виконана у відділі міжгалузевих і порівняльних правових досліджень Інституту держави і права імені В. М. Корецького Національної академії наук України і пов'язана з розробкою планової наукової теми «Стратегія політико-правового розвитку України: проблеми формування і перспективи реалізації» (2021-2023 рр., РК 0120U105262).

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є визначення теоретико-методологічних засад стратегічного планування та прогнозування політико-правового розвитку України.

Для досягнення мети поставлені такі **завдання**:

- систематизувати теоретичні засади стратегічного планування та прогнозування;
- розкрити основні поняття, принципи та критерії стратегічного планування та політичного прогнозування;
- визначити методологічні засади стратегічного планування та прогнозування;
- узагальнити історичні аспекти та сучасний стан стратегічного планування в Україні;
- виокремити особливості розробки методології стратегічного планування політико-правового розвитку України;
- проаналізувати проблемні аспекти стратегічного планування політико-правового розвитку України та можливості використання міжнародного досвіду;

- визначити перспективи стратегічного планування політико-правового розвитку України;
- запропонувати дієві підходи та структуру для розробки стратегії політико-правового розвитку України.

Об’єктом дослідження є стратегічне планування та прогнозування у державі.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні засади стратегічного планування та прогнозування політико-правового розвитку України.

Методи дослідження. Теоретичну основу дисертаційної роботи становлять положення теорії стратегічного планування та політичного прогнозування, наукові праці українських та зарубіжних дослідників із стратегічного планування, стратегічного менеджменту, державного управління, політичного прогнозування. У роботі використано комплексну методологію науки стратегічного планування, а також політичного прогнозування.

У дисертації було використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, а саме:

- методи аналізу і синтезу – для побудови теоретико-методологічної бази дослідження, концептуального осмислення систематизованого матеріалу та отримання результатів. Також дані методи були використані для дослідження актуальних проблем стратегічного планування та політичного прогнозування в Україні;
- аналітичний метод (документальний, дискурсивний, інституційний аналіз) – при дослідженні нормативно-правових актів, які регулюють процедуру стратегічного планування, а також при розгляді інституційних основ його здійснення;
- компаративний та логіко-семантичний методи – при аналізі понятійного апарату дисертації, дослідженні співвідношення між поняттями. У

поєднанні з історичним компаративний метод використовувався для дослідження розвитку стратегічного планування у різних державах світу та для здійснення їхнього порівняння;

- структурно-функціональний метод – для побудови системи стратегічного планування та політичного прогнозування політико-правового розвитку України;
- методи моделювання – для розгляду практичних прикладів здійснення стратегічного планування та політичного прогнозування політико-правового розвитку держави.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розробці теоретико-методологічних засад стратегічного планування та політичного прогнозування політико-правового розвитку України.

Уперше:

- запропоновано визначення поняття «політико-правовий розвиток»: це процес становлення або вдосконалення політичної та правової систем держави шляхом використання сукупності взаємопов'язаних і взаємоузгоджених засобів та інструментів політики і права; сутність поняття політико-правового розвитку полягає у тому, що політика і право розглядаються у єдності та взаємопроникненні їх ціннісно-сміслових характеристик; врахування взаємодії політики та права дозволяє більш комплексно здійснювати стратегічне планування різних сфер державної політики;
- досліджено методологію стратегічного планування та політичного прогнозування політико-правового розвитку держави залежно від різних підходів; вибір технологій, інструментів та методів залежить не лише від обраного підходу до стратегічного планування, але й від кількості його етапів, адже на кожному з них можуть використовуватися різні методи та технології; основу методології планування становлять такі методи: SWOT, PEST, PESTEL, STEEPLED аналіза, модель цілей та ключових

результатів (OKR), GAP-планування, моделі VRIO, 7 «С» та п'ять сил Портера; від релевантності технологій та методів аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища безпосередньо залежить коректність формулювання стратегічних цілей та завдань, а також прийняття об'єктивних стратегічних рішень; найбільш поширеними у прогнозуванні є методи моделювання, також перспективним є використання сценарних методів та форсайту; задля ефективного стратегічного планування та прогнозування політико-правового розвитку важливо використовувати комплексну методологію, яка поєднує різні типи методів; використання виключно кількісних або лише якісних методів може призвести до неефективної розробки стратегічного плану;

- комплексно розглянуто взаємодію стратегічного планування та політичного прогнозування задля ефективнішої побудови стратегічних документів; планування забезпечує побудову стратегії при певних прогнозах, тоді як прогнозування оцінює результати за наявності плану; взаємозв'язок цих процесів можна розглядати також в іншому контексті: прогнозування є спробою передбачити те, що станеться, а планування є подальшим рішенням про те, що має статися в майбутньому; стратегічне планування спирається на прогнози майбутніх подій і тенденцій для розробки планів, які будуть ефективними для досягнення бажаних результатів; водночас політичне прогнозування може бути джерелом інформації для стратегічного планування, визначаючи потенційні майбутні сценарії; при розгляді співвідношення планування та прогнозування у політико-правовому розвитку, планування є спробою впоратися з невизначеністю;
- проаналізовано виклики, які впливають на політико-правовий розвиток України та інших країн світу у зв'язку з повномасштабною війною; війна в Україні прискорила розкол і протистояння між великими світовими

- державами, а найбільш тривалий та глобальний вплив війни Росії проти України буде виражатися у перерозподілі влади та формуванні нових політичних блоків; на глобальному рівні продовжується демократичний «відступ»: зокрема, у 2022 р. рівень демократичності знизився до показників 1989 р.; також у світі відбувається прискорене перезавантаження глобалізації, спричинене як пандемією, так і війною; в Україні наявні специфічні чинники, які впливають на стратегічне планування політико-правового розвитку, а також проблеми, які державі необхідно враховувати у процесах планування; одним із найбільших викликів для політико-правового розвитку України є корупція, яка впливає на всі сфери суспільства: вона підриває принципи правової держави, порушує права громадян та гальмує економічний розвиток; також в Україні спостерігається недостатній рівень правової регламентації процесу стратегічного планування: це виявляється як у надмірній кількості нормативно-правових актів різного рівня, що відображають правові розпорядження з цього питання, так і у відсутності у законах, що регулюють стратегічне планування, чіткої системи взаємопов'язаних документів стратегічного планування всіх рівнів; поширеною проблемою є відсутність узгодженості найважливіших напрямів стратегічного планування політико-правового розвитку, а також чітких параметрів для реалізації ефективного механізму моніторингу та контролю;
- досліджено актуальні проблеми стратегічного планування та політичного прогнозування політико-правового розвитку України та надано рекомендації щодо способів їхнього вирішення; більшість стратегічних документів в Україні не містять кількісних індикаторів виконання завдань, а за їхньої наявності, індикатори відображають переважно процес (кількість звернень, кількість ухвалених законопроектів тощо), а не результати; крім цього, більшість

стратегічних документів не містять інформації про фінансові ресурси, які необхідні для досягнення кожної цілі та виконання завдань; задля вирішення наявних проблем пропонуються такі ключові кроки: затвердити інституційні засади довгострокового планування, прийняти Закон України «Про державне стратегічне планування», сформувавши систему взаємоузгоджених довго- та середньострокових стратегічних документів різних рівнів, посилити взаємозв'язок між стратегічним плануванням та державним прогнозуванням, розробити уніфіковану систему моніторингу та оцінювання виконання стратегій, критерії оцінки, систему цільових показників стратегічного планування;

Уточнено:

- понятійний апарат та теоретичні засади стратегічного планування та політичного прогнозування, уточнено їхні принципи, а також вимоги до даних процесів; у сучасному розумінні стратегічне планування може розглядатися як проєкт бажаного майбутнього та пошук способів його реалізації; ключові теоретичні засади стратегічного планування сформовані на основі його 10 шкіл; стратегічне планування відрізняється від інших видів планування: акцентом на діях та реалізації, участю ключових осіб, які приймають рішення, концентрацією на тому, яким чином суспільство чи організація сприймають різні питання та які вони мають потреби, розподілом обмежених ресурсів серед критичних сфер; при розробці стратегічного плану необхідно враховувати особливості та критерії, що визначаються в контексті специфіки політико-правового розвитку конкретної держави; стратегічне планування підпорядковується таким ключовим принципам, як участь, безперервність та цілісність, а також критеріям технічної здійсненності, політичної життєздатності, економічних та фінансових можливостей та адміністративної дієвості; політичне прогнозування передбачає систематичний аналіз, оцінку та прогнозування політичних процесів,

- тенденцій та подій, що відбуваються в суспільстві; політичне прогнозування допомагає зрозуміти потенційні ризики та виклики, а також сприяє визначенню можливих сценаріїв розвитку та прийняттю обґрунтованих рішень; у межах політичного прогнозування важливо використовувати типологізацію прогнозів, адже це дозволяє ефективно встановлювати цілі та розробляти відповідну методологію для процесу прогнозування; найпоширенішим критерієм для типології прогнозів є проблемно-цільовий – за цим критерієм розрізняють такі типи прогнозів, як: пошуковий, нормативний, плановий, програмовий, проєктний, організаційний, цільовий; точність та достовірність прогнозу залежать від принципів, які лежать в основі його розробки;
- порівняльний аналіз іноземних систем стратегічного планування; у США система стратегічного планування є децентралізованою; європейські країни мають різні системи стратегічного планування залежно від політичних структур, наприклад, у Франції діє централізована система, проте вона ускладнена тим, що Франція є країною з надзвичайною фрагментацією муніципалітетів; на відміну від Франції, Німеччина має децентралізовану систему; загалом Європейський Союз має власну систему стратегічного планування, тож один із рівнів стратегічного планування у Німеччині та інших країнах ЄС передбачає підпорядкування даній системі; у скандинавських країнах система стратегічного планування є подібною до німецької; країни Азії також мають різні системи стратегічного планування залежно від політичних структур, наприклад, Японія має централізовану систему, а Китай – високоцентралізовану систему, де Комуністична партія встановлює національну стратегію, а урядові установи відповідають за її реалізацію; водночас Південна Корея має гібридну систему;

- аналіз історичного розвитку системи стратегічного планування в Україні; Україна має тривалу історію спроб планування, але на сьогоднішній день у державі досі відсутня комплексна та дієва стратегія; стратегічне планування політико-правового розвитку України пов'язане з багатьма чинниками і потребує уваги до історичного контексту; в Україні розроблені стратегічні документи різного рівня, які належать до окремих сфер політико-правового розвитку та мають різні рівні дії – загальнодержавні, галузеві, регіональні й локальні; спроби розробки більш комплексних стратегій, зокрема, Стратегія сталого розвитку «Україна-2020», Стратегія сталого розвитку України до 2030 року, Національна доповідь «Цілі сталого розвитку: Україна» оцінюються як недостатньо ефективні;

Отримали подальший розвиток:

- дослідження міжнародного досвіду здійснення стратегічного планування та політичного прогнозування політико-правового розвитку держави; використання міжнародного досвіду може бути корисним для удосконалення методології та практики стратегічного планування та політичного прогнозування в Україні; міжнародний досвід підкреслює важливість комплексності, широкого залучення громадськості, використання різних інструментів аналізу та стабільності стратегічних документів; задля ефективного стратегічного планування Україна може обрати централізований або децентралізований підхід, саме останній реалізується у США і є найбільш актуальним для України при врахуванні тенденцій до децентралізації; водночас потребується узгодженість стратегічного планування в Україні з системою стратегічного планування ЄС, де Європейська Комісія встановлює загальну стратегію, а кожна держава-член узгоджує свою національну стратегію з цілями ЄС.

Практичне значення отриманих результатів полягає у тому, що у роботі визначено теоретико-методологічні засади комплексного стратегічного плану політико-правового розвитку України. Основні положення і висновки дисертаційного дослідження можуть бути використані для розробки стратегічних документів у різних сферах політико-правового розвитку України органами державної влади, органами місцевого самоврядування, а також організаціями громадянського суспільства. Матеріали дисертації можна використовувати при розробці навчальних програм з вивчення специфіки стратегічного планування та політичного прогнозування, викладанні у вищих закладах освіти таких дисциплін, як «Політологія», «Публічне управління та адміністрування», «Прикладна політологія», «Державна політика» та ін.

Апробація результатів роботи. Дисертація виконана та рекомендована до захисту у відділі міжгалузевих і порівняльних правових досліджень Інституту держави і права імені В. М. Корецького Національної академії наук України. Основні положення, висновки та пропозиції авторки представлені на наукових і науково-практичних конференціях: «Science of XXI century: development, main theories and achievements» (I International Multidisciplinary Scientific and Theoretical Conference, Helsinki, December 24, 2021, тези опубліковано); «Наука сьогодення: від досліджень до стратегічних рішень» (II Міжнародна студентська наукова конференція, Умань, 24 вересня 2021 р., тези опубліковано); «Grundlagen der modernen wissenschaftlichen Forschung» (I internationalen wissenschaftlich-praktischen Konferenz, Zürich, September 10, 2021, тези опубліковано); «An integrated approach to science modernization: methods, models and multidisciplinary» (I Correspondence International Scientific and Practical Conference, Vinnytsia, Vienna, February 19, 2021, тези опубліковано).

Публікації. Основні положення дисертаційного дослідження викладені у 11 наукових публікаціях, із них 7 статей у фахових виданнях України з політичних наук, 4 тези доповідей на наукових конференціях.

Структура та обсяг дисертації. Специфіка проблем, що стали предметом дисертаційного дослідження, зумовили його логіку та структуру. Робота складається із вступу, трьох розділів, поділених на підрозділи, висновків, списку використаних джерел (202 найменування). Загальний обсяг – 228 сторінок, із них основний текст – 206 сторінок, список використаних джерел – 19 сторінок.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ ПОЛІТИКО-ПРАВОВОГО РОЗВИТКУ

1.1. Основні поняття, засади та принципи стратегічного планування

Стратегічне планування використовується для досягнення бажаних результатів різноманітної діяльності людства вже протягом двох тисячоліть. Основу теоретичних засад будь-якого процесу становить понятійний апарат, який із ним асоціюється, саме тому дослідження стратегічного планування важливо розпочинати з розгляду понятійного апарату та аналізу його розвитку. Завдяки відстеженню взаємозв'язків між поняттями та їх еволюції можливо виокремити ключові засади та принципи, які були чи є притаманними стратегічному плануванню на різних етапах його розвитку. Центральним терміном понятійного апарату стратегічного планування є «стратегія».

Перші трактати, в яких пропонується визначення стратегії, були створені ще у період 400-200 рр. до н.е. у Давньому Китаї. Однією з найбільш ключових праць, де згадується стратегія, є «Мистецтво війни» Сунь-цзи, написана в 400 р. до н.е. У праці не згадується безпосередньо сучасний термін «стратегія», проте підходи, які описує Сунь-цзи, за своєю сутністю є відповідними стратегії [182].

За своїм походженням термін «стратегія» є частково античним та візантійським. Грецьке слово «strategos» означає «загальний», однак воно ніколи не вживалося у класичному розумінні стратегії. Попри те, що даний термін приписується грекам, у Давній Греції поняття «стратегія» не перебувало у вжитку [121].

Натомість у Візантії дане поняття використовувалося у межах військового мистецтва. Праця «Стратегікон» візантійського імператора

Маврикія (582-602 рр.) містила пояснення різниці між стратегією та військовою майстерністю. Маврикій зазначав, що для перемоги необхідно покладатися на хитрість, а не на грубу силу [139].

Вже римські історики ввели термін «стратегія» для позначення територій, що перебувають під контролем стратега – полководця в стародавніх Афінах та члена Військової ради [121]. Даний термін зберігав цей вузький географічний контекст протягом тривалого часу – до 18 ст. Давньоримський політик Фронтін є автором однієї з найвідоміших праць у сфері військової стратегії «Стратегемата», або «Стратегематон». У творі описується компіляція стратегій або «стратегем», які буквально є «військовими хитрощами». Фронтін описував стратегію (стратегікон) як «усе, що досягнуто командиром, нехай воно навіть характеризується передбаченням, перевагами, підприємливістю та рішучістю», для якої стратагема (стратегематон) була підмножиною, що включала аспекти хитрощів, але в цілому стосувалася того, як можливо досягнути успіху завдяки «вмінням та кмітливості» [106].

Згодом, на основі давніх стратегічних праць, починають вводитися в обіг терміни, які стосувалися стратегії, але мали різні значення. Стратегія та стратагема мали спільне походження, проте протягом різних історичних епох розвивалися окремо [198]. Відповідно до Оксфордського словника англійської мови термін «стратагема» в англійській мові вперше було вжито у 1489 р. і саме у військовому контексті [87]. Іншим спорідненим словом, яке зараз повністю застаріло, було «стратарифметрія» (утворене з грецьких слів, які позначають армію, чисельність та міру). Даний термін означав форму військової арифметики. Дж. Ді, впливовий математик та поважна особа при дворі Єлизавети I, у своєму вступі до нового перекладу Евкліда (1570 р.) згадує стратарифметрію і тактику. Ді зазначав, що стратарифметрія є способом побудови армії, або будь-якої встановленої кількості людей у певній геометричній фігурі, або визначення приблизної кількості людей у такій фігурі

[90]. Це дозволяло обрати найкращу геометричну фігуру для побудови армії з метою використання під час війни і досягнення зручності та переваги.

Термін «стратагема», який використовувався у Давньому Римі, втрачає поширення вже у 18 ст. Перше видання Авторитетного Словника Французької академії (1694 р.) містило посилання на стратегему як «ruse de guerre» (військові хитрощі), повторювану в наступних виданнях. У п'ятому виданні (1798 р.), яке є також аналогічним і до шостого, стратагема вже не згадується [93]. У Великій Енциклопедії, впорядкованій Д. Дідро (1765 р.), є кілька статей, у яких згадується стратагема та стратарифметрія, а також обговорюється роль стратегій [94]. Саме в цей період термін «стратегія» починає набувати поширення, на противагу застарілим його варіантам.

Стратегія з'явилася у сучасному європейському лексиконі у 1771 р., коли французький офіцер П. Г. Ж. де Майзерой опублікував свій переклад «Тактики» візантійського імператора Лева VI. Стратегія, яка раніше позиціонувалася як «загальна наука», тепер отримала власне нове слово і значення. До кінця наполеонівських воєн термін «стратегія» вже почав використовуватися військовими теоретиками на території усієї Європи. Так, у 1779 р. португальський маркіз де Сільва опублікував працю «Думки про тактику та стратегію». Для де Сільви стратегія була наукою про генералів та найманців, яка поєднувала різні галузі тактики [88].

З кінця 18 ст. починають розповсюджуватися праці, які містять різні класифікації стратегії. У 1783 р. вперше було згадано глобальну стратегію в книзі полковника Ф. Ноккерн де Шорна. Він визначав стратегію як знання про командування арміями, які одні розуміють як вищі рівні, а інші як нижчі рівні мистецтва. Він поділив стратегію на вищу (*La Grande Stratégie*) та нижчу (*La Petite Stratégie*) таким чином: перша охоплює все, що походить від головнокомандуючого, і стосується усього, з чим повинні бути ознайомлені його підлеглі генерали; а друга – належить до персоналу та до певної частки підлеглих офіцерів [104].

Нарешті у 1799 р. граф Гібер, – французький військовий мислитель, ввів у обіг термін «стратегія» у тому значенні, у якому він використовується і нині [121]. Проте протягом кількох століть поняття стратегії продовжувало розвиватися як військовий термін. Загалом у військових науках можна виокремити кілька підходів до визначення поняття стратегії:

- 1) Планоцентричний підхід (А. Люкке, Дж. Вілі, Р. Осгуд): стратегія як план дій.
- 2) Процес-орієнтований підхід (А. Бофр, В. Мюррей та М. Грімслі): стратегія як процес.
- 3) Військоцентричний (К. фон Клаузевіц, Б. фон Мольтке): стратегія – використання бойових дій заради мети війни.
- 4) Неоднозначне ставлення до війни (Л. Фрідман, Г. Фостер, Дж. Гаддіс): стратегія – це мистецтво реалізації влади [82].

Авторству А. Люкке належить послідовна форма теорії стратегії та її модель. Його модель ілюструє, що стратегія є поєднанням цілей, шляхів та засобів, і якщо вони не є збалансованими, то це породжує більшу кількість ризиків [136, р. 6]. Інший представник планоцентричного підходу, Дж. Вілі, визначав стратегію як «план дій, розроблений для досягнення певної мети» або як «мету разом із системою заходів для її досягнення» [199]. Ще один представник даного підходу, Р. Осгуд, зазначав, що тепер стратегію слід розуміти як ніщо інше, як загальний план використання можливостей для збройного насилля [157].

Представник процес-орієнтованого підходу А. Бофр визначав стратегію як мистецтво діалектики сили, або, точніше, мистецтво діалектики двох протилежних волю, які використовують силу для вирішення їхніх суперечностей. Його однодумці В. Мюррей та М. Грімслі зазначали, що стратегія – це процес, постійна адаптація до мінливих умов та обставин у світі, де панують випадковість, невизначеність та двозначність [154].

На думку К. фон Клаузевіца, який був прихильником військовоцентричного підходу, стратегія – це «використання бойових дій для об'єкта війни» [190]. А другий представник даного підходу Б. фон Мольтке зазначав, що стратегія – це практична адаптація засобів, які є у розпорядженні генерала, до досягнення мети війни [191].

Прихильник підходу неоднозначного ставлення до війни Л. Фрідман визначав стратегію як мистецтво реалізації [104]. Інший представник даного підходу Г. Фостер зазначав, що стратегія у кінцевому підсумку полягає у ефективному здійсненні влади [103]. Врешті-решт, Дж. Гаддіс зазначав, що стратегія – це узгодження потенційно необмежених прагнень з обов'язково обмеженими можливостями [107].

Окрім цього, у військових науках досить поширені також інші визначення стратегії, завдяки яким можливо простежити еволюцію методологічних засад стратегічного планування. Так, у 1846 р. Г. Галлек опублікував низку лекцій під назвою «Елементи військового мистецтва та науки», де зауважив, що стратегію можна «розглядати як найважливішу, хоча й найменш зрозумілу з усіх галузей військового мистецтва» [114]. Військовий словник полковника Г. Л. Скотта лише розширив стандартні визначення стратегії – «мистецтво складати план кампанії, поєднуючи систему військових операцій (...), характер супротивника, природу і ресурси країни та засоби нападу й оборони» [174]. Відповідно до іншої військової праці – «Принципи стратегії» капітана Дж. Біглоу стратегія – мистецтво ведення війни за межами присутності супротивника. Він продовжив розвивати класифікацію стратегій та поділив їх на три види: тактичну, регулярну та політичну. Тактична стратегія полягає у застосуванні маневру для перемоги над суперником на полі бою; регулярна стратегія спрямована на те, щоб позбавити ворога його запасів; а політична стратегія полягає у тому, щоб поставити ворожий уряд у незручне становище [195].

На початку XX ст. у межах військових наук поширюється тенденція до чіткого розмежування стратегії і тактики. У 1902 р. Дж. Ф. Р. Хендерсон опублікував статтю про значення стратегії, підготовлену для Британської енциклопедії, де зауважив, що цивільне населення постійно плутає стратегію з тактикою. Хендерсон прийняв визначення, яке використовується в офіційному підручнику британської піхоти і відповідно до якого стратегія – це «мистецтво залучити ворога до бою», а тактика – «методи, за допомогою яких командир прагне перемогти його (ворога), коли вступає в бій». Так, Хендерсон визначив, що «поки дві армії прагнуть знищити одна одну», варто залишатися в стані спокою, щоб згодом знову вступити в операцію. Таким чином, «кінцем стратегії стане гостра битва», і мета полягає в тому, щоб отримати всі «можливі переваги чисельності, землі, запасів», щоб забезпечити «знищення ворога» [83].

Інші відомі військові діячі й теоретики продовжували розглядати стратегію як мистецтво або комплекс певних дій. Так, А.-А. Джоміні зазначав, що стратегія – це мистецтво ведення війни на карті [87]. На думку Б. Г. Гарта, стратегія – це мистецтво поширювати та застосовувати військові засоби для досягнення цілей політики [115]. Натомість Г. Екклс визначав стратегію як «комплексний напрям влади для контролю ситуацій та областей для досягнення цілей» [99].

Отже, саме у межах військових наук стратегія починає набувати різних типологій та значень, що поступово привело до виокремлення напряму стратегічного планування. У другій половині 20 ст. поняття стратегії почало розглядатися у межах менеджменту, державного управління та політичних наук. У сучасному розумінні, відповідно до визначення українського вченого С. Борисевича, стратегія – це довгостроковий, взаємозалежний комплекс видів діяльності, спрямований на забезпечення життєздатності й економічного потенціалу підприємства стосовно його конкурентів [4, с. 606].

У цей час починають формуватися різні підходи до розуміння стратегії вже у межах економічних та соціальних наук. Зокрема, американський дослідник Дж. Штайнер запропонував кілька підходів до визначення поняття стратегії:

- стратегія стосується основних керівних і спрямовуючих рішень, тобто місії і призначення;
- стратегія включає значущі дії, необхідні для реалізації цих рішень;
- стратегія відповідає на питання: як ми бачимо себе в майбутньому, які наші цілі та шляхи їх досягнення [179, с. 9-12].

Найбільш розповсюдженим підходом до визначення стратегії стало її позиціонування як засобу досягнення цілей певної інституції. Цей підхід ґрунтується на тому, що визначення стратегічних цілей безпосередньо пов'язане з розробкою шляхів їх досягнення. Таким чином, у даному контексті стратегія визначається як план або модель дій. Наприклад, А. Чандлер розглядав стратегію як визначення основних довгострокових цілей і орієнтирів підприємства, визначення курсу дій і розподіл ресурсів, необхідних для їх досягнення. При цьому основним процесом у виборі та розробці стратегії він визначав раціональне планування [85].

Відповідно до іншого підходу стратегія розглядається як набір правил прийняття рішень. Серед дослідників, які досліджували стратегію, виходячи з подібного підходу, можна виокремити таких, як Г. Мінцберг, І. Ансоф, М. Портер. Г. Мінцберг є одним із класиків стратегічного планування і, що важливо, його дослідження можливо використовувати не лише у бізнесі, а й адаптувати до потреб політико-правового розвитку. У 1987 р. він запропонував 5 концепцій визначення стратегії, які поєднуються у загальну модель «5 П»: план, прийом, паттерн, позиція, перспектива [143]. Стратегія як план – це система послідовних дій; як прийом – система кроків конкурентної боротьби; як паттерн – послідовні кроки, які включають заздалегідь продумані рішення і ті, які вибудовуються в процесі та разом формують постійний

шаблон поведінки; як позиція – взаємовідносини інституції та зовнішнього середовища; як перспектива – культура інституції, її внутрішня організація.

Один із творців концепції стратегічного менеджменту І. Ансофф розробив інструмент стратегічного планування, який використовується для розробки стратегій майбутнього зростання інституції. Даний інструмент отримав назву матриці Ансоффа. Дослідник описує чотири альтернативи зростання для організації на поточних або нових ринках, з наявними або новими продуктами та наводить перелік необхідних кроків у межах кожної альтернативи. Розглядаючи диверсифікацію рішень, І. Ансофф зазначає, що стратегічні рішення стосуються насамперед зовнішніх, а не внутрішніх проблем компанії. Отже, стратегія відповідно до Ансоффа може розглядатися у якості правил взаємовідносин інституції із зовнішнім середовищем [58].

Інший відомий американський дослідник у сфері економіки й адміністрування М. Портер визначає стратегію як створення унікальної та цінної позиції, що включає різний набір заходів. Він також зазначає, що стратегія включає не лише певний план діяльності, що «суть стратегії полягає у виборі того, що не варто робити» [164, р. 8]. Окрім цього, стратегія – це створення, що вписується в діяльність компанії [164, р. 15].

Сучасні британські дослідники у сфері стратегічного менеджменту П. Ярзабковські, Дж. Балоган та Д. Зайдл визначають стратегію як локалізовану, соціально орієнтовану діяльність, тоді як стратегування включає ті дії, взаємодії та переговори кількох суб'єктів, а також ситуативні практики, на які вони спираються у цій діяльності [127, р. 7-8].

Існує набагато менше досліджень, які присвячені розгляду сутності стратегії безпосередньо у політичних науках та у державному управлінні. У політичних науках, на думку Б. Гойзер, стратегія – це комплексний спосіб спробувати досягти політичних цілей, включаючи загрози чи фактичне застосування сили [119, р. 27]. Інший погляд на визначення стратегії можна знайти у Р. Волкера, який розрізняє стратегічні процеси та зміст стратегії. Він

зазначає, що стратегічні процеси стосуються того, яким чином обираються цілі та дії, і тим самим інкапсулюють внутрішню динаміку прийняття рішень у державному секторі, а зміст стратегії стосується підходу організації до надання послуг [192, р. 731].

Окрім стратегії, однією із важливих складових понятійного апарату стратегічного планування є тактика, оскільки вона є формою реалізації стратегії. Доповнюючий характер стратегії та тактики визначив їхнє спільне нерозривне існування. У військовій сфері розповсюджена думка, що тактика орієнтована на використання збройних сил під час бойових дій, тоді як стратегія орієнтована на використання бойових дій для досягнення цілей війни. Під час війни дії стають стратегічними або тактичними залежно від того, чи мають вони стосунок до форми чи до значення бою.

Початкове значення поняття «тактика» – це порядок, буквально воно означає впорядкування формувань на полі бою. Однак сучасне використання понять «стратегічного» і «тактичного» сформувалося у період Другої світової війни.

Тактика згадується ще у II ст., коли Еліан наводив описи грецької тактики, які стали важливим джерелом розвитку досліджень для пізніших авторів [138]. Зокрема, під впливом Еліана Арріан (86-180 рр.) описав концепцію тактики у своїй «Історії Олександра», а також написав трактат про римську тактику «Техне тактики» [61]. Тактика є важливою частиною праці «Військові установи римлян» Вегеція, яка тривалий час була обов'язковим посібником військового мистецтва [167].

На початку ХУІІ ст. Дж. Максвелл здійснив переклад «Олександрійської історії Римської імперії» давньогрецького історика Геродіана. Під однією із фраз у тексті – «Усі місця Марсіалу, які вони віддали відважним знатним капітанам та досвідченим солдатам у розподілі армій та військових подвигів», перекладач додав власну примітку: «Цими словами автор описав обидві частини війни: а саме, тактичну та стратегічну» [118]. Дане зауваження

свідчить про те, що вже у ХУІІ ст. у дослідницькому середовищі тактика та стратегія чітко розмежовувалися.

Попри те, що найбільший інтерес науковців викликало походження поняття «стратегія», поняття «тактика» також широко не використовувалося до ХУІІІ ст. До цього періоду воно використовувалося лише в контексті війн античності. Наприклад, у французьких словниках, починаючи з 1694 р., слово «тактика» визначалося з посиланням на контекст давнього часу – «мистецтво введення військ у бій» [183]. У книзі Фрідріха Великого Пруського «Елементи кастрамерії та тактики» (де кастраметрія означає мистецтво пов'язування максимально можливих частин земель заради власної вигоди), опублікованій німецькою мовою у 1771 р., розглядалися питання тактики. Остання вже незабаром почала охоплювати поняття стратегії.

Розмежування обох термінів протягом багатьох століть викликало змістовні суперечності, що пов'язано з їх тісним зв'язком. У контексті своєї праці «Про війну» (1832 р.) К. фон Клаузевіц дійшов висновку: стратегія і тактика настільки тісно пов'язані, що будь-яке ретельне розмежування є недоречним. Клаузевіц був переконаний, що суспільству відомі відмінності між поняттями («зараз майже універсальні») і що людям вдається розрізнити ці два поняття («всі добре знають, до чого належить кожен конкретний фактор»), навіть якщо вони не завжди могли зрозуміти, чому проводиться таке розмежування [190, р. 128].

У сучасних умовах політична стратегія і тактика виступають, на думку українського дослідника П. В. Мироненка, чинниками оптимізації функціонування системи державного управління, дозволяючи внести елементи визначеності щодо майбутнього перебігу внутрішньодержавних політичних процесів, надаючи достатній обсяг знань та альтернатив для того, щоб здійснювати керований вплив на політичні процеси, події та явища, забезпечуючи легітимацію політико-владної діяльності як засіб подолання політичної нестабільності. Дослідник зазначає, що особливістю політичної

стратегії за сучасних умов, надто у кризових ситуаціях, є те, що вона має бути спрямована саме на агресивне зовнішнє середовище, вміти адекватно реагувати на «виклики» та ризики глобалізації. Наявність розробленої та ефективної політичної стратегії є свідченням політичної сили, могутності держави [20].

Український експерт з інформаційної політики та комунікаційних технологій Г. Почепцов пропонує такі відмінності у поняттях політичної стратегії і тактики:

- стратегія працює у межах багатовимірнього простору, управляючи не лише прихильниками, а й противниками, опонентами, а тактика функціонує в одновимірному середовищі, спрямовуючи свої дії виключно на прихильників;
- стратегія працює за принципом багатьох кроків, а тактика передбачає тільки один хід;
- стратегія конструює майбутній і віртуальний простір, а тактика спрямована на сьогодення і реальний простір;
- стратегія передбачає зміну точок зору, а тактика – дотримання однієї з них;
- стратегія має спрямовуватися від розширення поля можливостей до розширення поля дій через зміну правил гри [32].

Таким чином, стратегія і тактика пов'язані з плануванням та визначенням інструментів реалізації певної мети. Проте тактика не є цілковитою самостійною одиницею процесу стратегічного планування. Вона є частиною стратегії, завдяки якій відбувається послідовне досягнення поставленої мети. У контексті плану політико-правового розвитку держави ми пропонуємо розглядати стратегію у формі: 1) візійного документа, що визначає головні вектори подальшого розвитку держави; 2) системотворчого документа, який дозволяє сформулювати бачення політико-правової системи, що має конкретну структуру, цілі, індикатори; 3) путівника, що встановлює рамку для розробки

покрокових планів. Натомість тактику у контексті політико-правового розвитку можна розглядати у формі операційного плану, який складається з чітких часових меж, переліку запланованої діяльності, очікуваних результатів та відповідальних сторін.

Поєднати стратегію і тактику допомагає саме стратегічне планування. Останнє може бути частиною ширшої практики стратегічного управління, яка пов'язує процес планування з безпосередньою реалізацією [162]. У вузькому контексті стратегічне планування може застосовуватися до організацій, установ різного рівня (від місцевих до національних та міжнародних).

Ми розглядаємо стратегічне планування у контексті політико-правового розвитку. Сутність поняття політико-правового розвитку полягає у тому, що політика і право розглядаються у єдності та взаємопроникненні їх ціннісно-сміслових характеристик [33, с. 25]. Наприклад, українська дослідниця А. Сотник демонструє взаємозв'язок політики та права у межах двох методологічних підходів. По-перше, етатистського (право є продуктом державної діяльності, особливим регулятором суспільних відносин, який виконує в основному функцію владного інструмента). Фактичною умовою для даного підходу є політична практика, яка розглядає право як «додаток» до держави. Теоретичною передумовою стає формально-догматичне ставлення до права як до сукупності норм, які закріплюються державою. Тобто у цьому контексті право розглядається як особливий регулятор суспільних відносин, який виконує переважно функцію владного інструмента. При цьому втрачається власна цінність та роль права у суспільстві не лише як юридичного засобу реалізації певної політики, а й засобу впливу на саму політику, за допомогою якого суспільство контролює діяльність держави, змушуючи її функціонувати у суспільних інтересах. По-друге, природно-правового (праву належить пріоритет над державою, принципи права мають бути вихідними засадами державної політики). Даний підхід закріплений у форматі природно-правових поглядів. Прихильники школи природного права виходили з

обмеження держави правом, що, на їх думку, ґрунтувалося на непорушності природного закону та невідчужуваності публічних прав індивіда. З позиції даного підходу, праву належить пріоритет порівняно з державою. Тобто принципи права мають бути вихідними засадами і державної політики, легітимність якої залежить від здатності створити такі закони [45, с. 262].

Врахування взаємодії політики та права дозволяє більш комплексно здійснювати стратегічне планування різних сфер державної політики. Адже, як зазначає О. Кукуруз, взаємодія політики і права – це взаємовплив політичних рішень і правових норм, спільною метою яких є ефективне управління суспільними справами. До структури взаємодії політики і права належать: об'єкти, які зумовлюють взаємодію політичних рішень і правових норм; суб'єкти, завдяки яким відбувається взаємодія; ціннісні установки суб'єктів, у тому числі розуміння ними сутності політики і права. За критерієм інтересів, які забезпечує взаємодія політичних рішень і правових норм, взаємодія політики і права може бути двох видів – належною або неналежною. У першому виді забезпечуються суспільні інтереси, у другому – партикулярні або корпоративні [19, с. 43].

Таким чином, політико-правовий розвиток – це процес становлення або вдосконалення політичної та правової системи держави шляхом використання сукупності взаємопов'язаних і взаємоузгоджених засобів та інструментів політики і права.

До основних сфер політико-правового розвитку держави ми відносимо такі:

- 1) конституційний розвиток – процес визначення та внесення змін до конституції, яка є основним законом держави, визначає її структуру, повноваження та права громадян;
- 2) розвиток гілок влади: еволюція органів законодавчої, виконавчої та судової влади, відповідальних за впровадження, виконання, дотримання законів, політики та рішень, удосконалення структур та систем

- державного управління для підвищення ефективності, прозорості та підзвітності функціонування держави;
- 3) розробка державної політики: формулювання, впровадження та оцінка політики, спрямованої на врегулювання різних аспектів суспільно-політичного життя. Наприклад, у сфері освіти, соціальної політики, охорони здоров'я, оборони;
 - 4) децентралізація та місцеве управління: делегування влади та повноважень різним рівням влади, сприяння місцевому самоврядуванню та участі громади;
 - 5) розвиток громадянського суспільства: сприяння діяльності організацій громадянського суспільства, розвиток захисту прав людини, забезпечення поваги та підтримки прав і гідності своїх громадян;
 - 6) міжнародні відносини: розвиток відносин з іншими державами та міжнародними організаціями.

Важливою складовою кожної із зазначених сфер є розвиток законодавства: еволюція законодавчих органів та їх функціонування, включаючи прийняття, зміну та скасування законів, які регулюють різні аспекти життєдіяльності суспільства. На нашу думку, розвиток законодавства недоцільно виокремлювати у якості самостійної сфери політико-правового розвитку, адже його специфіка залежить від кожного окремого напрямку. Таким чином, розвиток законодавства є елементом конституційного розвитку, розробки державної політики тощо.

Суперечливим є питання співвідношення політико-правового та економічного розвитку держави. У межах поняття «політико-правовий розвиток» ми розглядаємо виключно ті сфери, які належать до категорій «політичного» або «правового». Політико-правовий розвиток включає економічний у межах сфери державної політики, коли йдеться про регулювання конкретних аспектів економічного життя держави. Даний підхід побудований на основі ідеї «laissez-faire» або принципу невтручання.

Дж. Бріттон-Перді, Д. Грувал та інші називають цю ідею «автономією економіки». У її межах економіка є «самоіснуючою» сферою свободи, у якій люди можуть організовувати свої справи за допомогою кількох відносно простих принципів власності та контракту [165, р. 1795]. Отже, вільна економіка є саморегульованою системою, у якій державі відводиться роль «нічного сторожа». Натомість політико-правовий розвиток не є такою системою, і в його межах держава повинна бути суб'єктом, який формує дану систему, а не лише контролює.

Крім зазначених сфер політико-правового розвитку, В. Горбатенко та О. Кукуруз наголошують на важливості визначення основних напрямів конструювання політико-правової реальності. До цих напрямів науковці відносять такі. По-перше, формування оптимальної моделі політико-правового розвитку, що включає підвищення рівня життя, впровадження стандартів прогресивного соціального розвитку, застосування сучасних технологій на благо людини, подолання кризи в розподілі матеріальних благ, визначення того, які цілі найбільшою мірою відповідають інтересам суспільства на даному етапі соціального розвитку. По-друге, забезпечення ефективності політико-правової діяльності, що означає гармонійне співвідношення людських, організаційних, часових, науково-технічних, матеріальних та інших ресурсів. Оскільки життєздатність певної системи передбачає її безперервну саморефлексію, наукові дослідження повинні розглядатися як неодмінна складова, що передбачає розробку оптимальних стратегій і тактики. По-третє, подолання уявного конституціоналізму, що означає розрив між бажаними, конституційно визначеними змінами й суспільно-політичною реальністю [10, с. 479-480]. Дані напрями є важливою складовою політико-правового розвитку України, які необхідно враховувати у процесі розробки державних стратегій.

Ефективність політико-правового розвитку держави забезпечується завдяки стратегічному плануванню. Українські науковці визначають

стратегічне планування як процес, спрямований на розробку і впровадження стратегії розвитку середовища, у якому існує організація, громада, країна, а також пристосування до цих змін. Стратегічне планування характеризує не тільки основний шлях розвитку системи, а й дає можливість модифікувати його або, якщо потрібно, коригувати напрям, беручи до уваги зміни середовища [49, с. 6].

Розуміння стратегічного планування має деякі відмінності залежно від сфери досліджень. Так, у сфері економіки стратегічне планування визначається як різновид управлінської діяльності, який полягає в реалізації комплексу заходів, пов'язаних із визначенням стратегії діяльності організації, тобто комплексного плану перспективного розвитку організації [29, с. 235]. У сфері державного управління стратегічне планування визначається як визначення цілей розвитку держави, що передбачає пошук оптимального набору траєкторій її руху, зорієнтованих на досягнення певних довгострокових цілей в умовах реальних ресурсних обмежень [1, с. 609].

Поняття стратегічного планування виокремлюється не лише у наукових дослідженнях, а визначається також на рівні українського законодавства, а саме – у проєктах Закону України «Про державне стратегічне планування» від 2011 р. та 2017 р. У документі, датованому 2011 р., державне стратегічне планування – це функція державного управління з обрання пріоритетів, визначення з урахуванням наявних ресурсів цілей та напрямів розвитку, розроблення та виконання взаємозв'язаних завдань і заходів соціально-економічного розвитку [34]. Натомість у документі від 2017 р. державне стратегічне планування – це функція органів державного управління з визначення та досягнення цілей, оцінки альтернативних моделей та напрямів розвитку, обрання пріоритетів з урахуванням наявних ресурсів, розроблення та виконання взаємозв'язаних завдань і заходів розвитку, орієнтоване на досягнення результатів, оцінку ефективності та аналіз причин відхилення результатів від цілей, прийняття рішень щодо перегляду державних політик

[35]. У законодавчих актах багатьох країн визначення стратегічного планування не подається, натомість здійснюється акцент на визначенні елементів стратегічних планів. Така практика здійснюється, до прикладу, у США.

Більше прикладів розуміння сутності стратегічного планування у різних сферах можливо знайти у працях зарубіжних науковців. Так, Дж. Брайсон визначає стратегічне планування як обмірковане, дисципліноване зусилля для прийняття рішень та дій, що формують і спрямовують організацію чи іншу інституцію [75]. Т. Пойстер визначає стратегічне планування як масштабну картину підходів, які поєднують футуристичне мислення, об'єктивний аналіз та суб'єктивну оцінку цінностей, завдань та пріоритетів з метою планування на пряму майбутнього та груп діяльності для забезпечення життєстійкості, ефективності організації та її можливості робити власний внесок [163].

Загалом для зарубіжних дослідників притаманне максимальне узагальнення сутності стратегічного планування, натомість вони надають перевагу зосередженню на практичних аспектах даного процесу. Американський науковець Дж. Штайнер зазначає, що стратегічне планування – це систематичні та більш-менш формалізовані зусилля компанії щодо встановлення основних цілей, завдань, політики і стратегії компанії та розробки детальних планів реалізації політики й стратегій для досягнення цілей та основних завдань компанії» [178, р. 15]. Інший американський вчений Р. Акофф розглядає стратегічне планування як проєкт бажаного майбутнього та винайдення способів його реалізації [56, р. 16]. П. Натт та Р. Бекофф, які спеціалізуються на дослідженнях державного і третього секторів, визначають стратегічне планування як «...рішення, які приймає організація, що визначають чи розкривають її цілі або завдання; створення основних політик та планів для досягнення своїх цілей; визначення кола справ або послуг, які організація має здійснювати; визначення типу економічної та людської організації, якою вона є або має намір стати...» [156, р. 57].

Дослідники В. Пфайфер, Л. Гудштейн та Т. Нолан, подібно до Р. Акоффа та Т. Постера, також надають перевагу більш узагальненому розумінню стратегічного планування. На їхню думку, стратегічне планування – це безперервний процес самоаналізу, протистояння складному вибору та встановлення пріоритетів» [187, р. 162].

Отже, ми можемо простежити, що українські та зарубіжні науковці трактують стратегічне планування відповідно до конкретних напрямів або специфіки секторів чи інституцій, які вони досліджують. Відтак у процесі розвитку стратегічної думки сформувалося декілька напрямів щодо дослідження стратегічного планування. Відповідно можна виокремити його основні школи.

Положення школи дизайну (Ф. Селзнік, А. Чандлер, К. Ендрюс) засновані на твердженні, що стратегія – це результат свідомого та ретельного мисленнєвого процесу. Даний процес включає: визначення поточних цілей та завдань, перевірених за допомогою SWOT-аналізу; розробку стратегічних альтернатив; оцінку сформульованих альтернатив з урахуванням цінностей та соціальної відповідальності вищого керівництва; вибір найкращого варіанту стратегії. Школа дизайну жорстко розділяє планування стратегії та її імплементацію. Один із представників школи А. Чандлер зазначав: «Щойно компанія розуміє, якою повинна бути її стратегія, необхідно забезпечити створення структури, яка відповідає досягненню цієї стратегії» [142, р. 41]. На вище керівництво покладається не лише контрольна функція, а й функція розробки стратегії. На думку Г. Мінцберга, дана модель має багато внутрішніх обмежень, оскільки передбачає, що численні внутрішні та зовнішні фактори середовища цілком можна зрозуміти та правильно оцінити однією людиною, яка здійснює планування. Дослідник переконував, що дане твердження буде актуальним лише для простих, а не складних систем [145, р. 31].

Представники школи планування (І. Ансофф, П. Лоранж, Дж. Штайнер) переконані, що стратегія є невід'ємною частиною процесу планування і,

відповідно, формалізованим процесом, який складається з конкретних кроків. Кожен крок є конкретизованим, виділеним та супроводжується аналітичною роботою, а результати кожного з них об'єднуються в положення однієї стратегії. Стратегія – це певна схема, яка включає цілі, бюджети, програми і плани. Причому робота над нею виконується безпосередньо «плановиками», а вище керівництво виконує лише контрольну функцію. Дж. Штайнер зазначав, що успішна реалізація будь-якої стратегії передбачає її поділ на субстратегії [179, р. 177]. На практиці це означає, що у спробах побудови та застосування стратегії доведеться побудувати багато взаємопов'язаних планів – багатосторонніх довгострокових (наприклад, п'ятирічних), середньострокових (рік) та операційних планів. Також мають бути побудовані ієрархії бюджетів та програм дій.

Оскільки школа дизайну пов'язана із залученням вищого керівництва та використанням SWOT-аналізу, а школа планування – з побудовою широкого стратегічного комплексу, то це дало підстави вважати, що стратегічне планування найкраще підходить для великих організацій у стабільному середовищі. Ці дві школи найкраще характеризують стратегічну роботу державного сектору принаймні до початку 2010-х років, проте виникає питання, чи є доцільним застосування положень школи дизайну та планування у межах політико-правового розвитку держави, враховуючи невизначеність і турбулентність на світовому рівні. Втім існують інші школи стратегічного планування, положення яких можливо враховувати у процесі стратегічного планування політико-правового розвитку.

Представники школи позиціонування (Д. Шендел, К. Хаттен, М. Портер) стверджують, що для кожної галузі існує обмежена кількість стратегій. На їхню думку, стратегії є результатом аналітичних розрахунків, залежно від позиції об'єкта планування щодо інших учасників зовнішнього середовища. На практиці розробник стратегії, використовуючи аналіз, повинен обрати найкращу з усіх можливих для його об'єкта, щоб менеджери могли її

застосувати. На думку Г. Мінцберга, дана модель можлива для використання лише у традиційних, зрілих галузях, оскільки вони є достатньо стабільними, щоб надати необхідний обсяг інформації. Також дана школа обмежує вибір стратегії певним списком, з якого необхідно обрати одну, а сама стратегія існує як певна формула, а не як «унікальний погляд».

Погляди школи підприємництва (П. Друкер, Й. Шумпетер, О. Коллінс, Д. Мур, Б. Бьорд, Д. Макклелланд) засновані на ідеї про те, що стратегія існує у свідомості керівника у вигляді перспективи. Тобто стратегічний вибір та успішність реалізації стратегії ґрунтуються лише на інтуїції та підприємницькому таланті вищого керівництва, а сам процес формування стратегії відбувається на основі його вподобань та аналізу попереднього досвіду. З точки зору Г. Мінцберга, таке твердження є найслабшим місцем даного напряму стратегічної думки. Стратегічний процес у межах школи підприємництва розуміється як перспектива, яка народжується у голові підприємця, причому економічна функція підприємця розуміється так, що підприємці «...не примножують матеріальні цінності, не створюють оригінального обладнання та станків, але вони інакше, цікавіше та ефективніше використовують вже наявні засоби виробництва, вони вигадують нові комбінації» (за Й. Шумпетером) [173, р. 133].

Послідовники ідей когнітивної школи (А. Дюхем, Г. Саймон, П. Корнер) представляють розробку стратегії як ментальний процес. Це означає, що сама стратегія – це продукт індивідуального або колективного людського розуму. Недоліком даного переконання є те, що обробка інформації людиною може призвести до суб'єктивних чи викривлених висновків.

Ідеї шкіл позиціонування, підприємництва та когнітивної школи можливо частково використовувати і для державного сектору. Проте їхня методологія не є досконалою, адже пов'язана зі значним впливом людського чинника у процесі планування. Тобто під час планування політико-правового розвитку держави можна використовувати мозковий штурм (когнітивна

школа) або розглядати перспективи, сформульовані керівництвом (школа підприємництва), або обирати найкращу стратегію з-поміж наявних альтернатив (школа позиціонування). При цьому використання лише зазначених підходів буде неправильним з методологічної точки зору, адже йдеться про сферу політико-правового розвитку, яка охоплює значну кількість галузей та стейкхолдерів, на відміну від конкретного бізнесу чи однієї інституції.

Представники школи навчання (Дж. Куїнн, Дж. Марч) розглядали стратегію як послідовний процес, який розвивається. Це означає, що стратегія розвивається у міру того, як внутрішні рішення та зовнішні події поєднуються, щоб створити консенсус серед вищого керівництва. Таким чином, стратегії часто формують та впроваджують одночасно, а стратегічні ініціативи можуть з'являтися й на нижчих рівнях і згодом через менеджерів середньої ланки виходити на вище керівництво. Дж. Куїнн писав, що «... реальна стратегія має тенденцію розвиватися, коли внутрішні рішення і зовнішні події стікаються разом для того, щоб з'явилася нова угода щодо майбутніх дій, яка широко визнається ключовими фігурами з команди вищого менеджменту. У добре керованій організації менеджери активно і постійно спрямовують ці потоки діяльності та подій до свідомих стратегій... » [166, р. 15].

Ідеї школи влади (А. Макміллан, Г. Мінцберг, Дж. Пфедфер, Дж. Салансік) ґрунтуються на тому, що формування стратегії – це процес ведення переговорів, а політика – це частина стратегічного процесу. Причому виділялося два напрями, які відображають ставлення до політики. Перший полягає у твердженні, що на мікрорівні внутрішня політика виникає тоді, коли впливові індивіди використовують політичні засоби для досягнення своїх цілей. Другий напрям розглядає політику окремо від стратегії, коли компанії використовують політичний вплив на зовнішні організації для досягнення своїх цілей. Ця школа може відображати реальність, але не дає належного способу формування стратегії.

Прихильники школи культури (А. Педігрю, Дж. Джонсон, С. Фельдман, Т. Пітерс) відносять процес розробки стратегії до колективних процесів, оскільки стратегія є результатом роботи багатьох людей. На їхню думку, культура, традиції та історія створюють деякі очікування, котрі формують суспільну поведінку, яка, в свою чергу, призводить до певної сукупності поглядів у суспільстві та впливає на формування стратегії.

Ідеї школи оточення (Д. Міллер, Г. Мінцберг, М. Ханнан, Дж. Фрімен) ґрунтуються на твердженні про те, що саме зовнішні обставини диктують стратегію, а зовнішнє середовище нав'язує об'єкту планування конкретні характеристики. Тобто іноді стан оточуючого середовища не лише обмежує, а й позбавляє стратегічного вибору, тому необхідно до нього адаптуватися, щоб вижити.

Представники школи конфігурації (П. Хандавалл, Д. Міллер, М. Бір), яка також зветься структурною школою, вважали, що ключовий момент у стратегічному процесі – перспектива, погляд на історію розвитку об'єкта планування, процес трансформації. Ідеї даної течії полягають у розгляді розробки стратегії як певного процесу, який визначається часом або обставинами. Тобто всі методи планування можуть підходити у різних обставинах. Однак сама сутність об'єкта планування, його розмір, зрілість, у сукупності із зовнішніми факторами у конкретний момент часу, означають, що найкращим буде обраний один шлях формування стратегії, а не інший. Це означає, що різноманітні напрями формування стратегії можуть застосовуватися у певних історичних фазах життєвого циклу об'єкта планування, а в процесі стратегічного аналізу враховуються певні періоди в історії розвитку об'єкта (зростання, зміни, стабільність), стадії його життєвого циклу (зростання, зміни, спад), а також тип і форма організації.

Ідеї зазначених шкіл також можуть бути корисними для використання у процесі стратегічного планування політико-правового розвитку держави. Проте їм притаманна така ж специфіка, як і для шкіл, які ми розглядали вище:

існують методологічні обмеження використання даних ідей як цілісної системи. Так, у процесі побудови стратегії важливо формувати консенсус серед керівництва (школа навчання), проте політико-правовий розвиток охоплює набагато ширші групи стейкхолдерів. Крім цього, ідеї школи влади, де переговори посідають центральне місце, можуть бути корисними і в контексті держави. Проте істини у даному випадку відіграють меншу роль, аніж пристосування, що також може призводити до методологічних помилок, а саме до нехтування даними. Для політико-правового розвитку має значення аналіз зовнішніх обставин (школа оточення), який є частиною інструментів SWOT або PESTEL, але побудова державної стратегії повинна враховувати ширше коло аспектів. Також для планування політико-правового розвитку важливий аналіз різних періодів у історії держави (школа конфігурації), проте стратегія не може базуватися виключно на історичних даних.

Окрім зазначених засад стратегічного планування у межах його шкіл, існують інші ключові елементи, які становлять сутність даного процесу. Зокрема, важливо розуміти, що стратегічне планування може одночасно розглядатися як процес, так і результат. Його слід розглядати як процес, оскільки воно передбачає:

- розподіл ресурсів (фонди, дефіцитні управлінські кадри, технологічний досвід);
- адаптацію до зовнішнього середовища (поліпшення стосунків організації з її зовнішнім середовищем);
- внутрішню координацію;
- організаційно-стратегічне передбачення [49, с. 10].

Як результат, стратегічне планування виражається у формі: 1) стратегічного плану; 2) досягнення результатів відповідно до встановлених цілей [151]. Друга форма стратегічного планування для більшості дослідників та інституцій часто є більш вагомим, ніж перша. Отже, одним із головних

принципів стратегічного планування є орієнтованість на досягнення результатів.

На думку американського політолога О. Ервіна, «фундаментальна ідея стратегічного планування полягає у тому, що інституції, можливо, варто організувати себе для діяльності у деякому майбутньому середовищі, дуже відмінному від сьогодення» [102, р. 539]. Це означає, що структурно та ресурсно інституція повинна одразу орієнтуватися на ті результати, які вона прагне досягнути. Орієнтованість на результат як принцип стратегічного планування полягає і у вдосконаленні поточних показників. Дослідники Г. Ронда-Пуло та Л. Геррас-Мартіна зазначали, що сучасний фокус стратегічного планування полягає у покращенні показників організації, на противагу колишньому пріоритету – безпосередньому досягненню організаційних цілей [169]. Крім зазначеного основоположного принципу планування, воно також характеризується наявністю певних ознак, інших принципів та критеріїв.

Українські дослідники В. Горбатенко та І. Бутовська виокремлюють такі ознаки стратегічного планування:

- 1) багатоваріантність, орієнтує на пошук оптимального шляху задля досягнення запланованої мети;
- 2) ефективність жодної обраної стратегії неможливо передбачити абсолютно, а лише з певною вірогідністю;
- 3) остаточно стратегія визначається лише тоді, коли реалізується в житті.

Оптимальною є така пошукова стратегія, що передбачає одночасний рух у кількох паралельних напрямках і, якщо це можливо, прийняття таких рішень, які відіграють важливу роль у кількох стратегічних напрямках. Тому на цьому етапі необхідна гармонізація варіантів, їх узгодження на рівні, який можна визначити як метастратегічний. Тоді йтиметься про співвідношення стратегій у ціннісному аспекті, коли одна із стратегічних ліній визначається як провідна, а інші – як підпорядковані,

тобто їх введення в дію залежатиме від того, як втілюватиметься в життя домінуюча стратегія;

- 4) цілісність, передбачає орієнтацію на кінцеву мету та взаємоузгодженість варіантів стратегій. Будь-яка стратегія повинна бути концептуально окресленою як стосовно початкових умов здійснення, так і щодо кінцевого результату. Початковий аналіз охоплює наявні ситуації, ресурси та можливості. Кінцевий аналіз передбачає ґрунтовну оцінку витрат щодо досягнення мети, тобто чи дійсно мета виправдовує засоби. Але слід зважати на той факт, що не завжди можна все прорахувати. Іноді в історичний процес втручаються такі сили, які не можуть бути помічені та враховані при розробленні стратегічних планів. Тому нерідко буває так, що наділені владою особи планують одне, а виходить щось зовсім інше, що не передбачалося. Саме тому принцип відповідності засобів і мети дає змогу певною мірою запобігти небажаним наслідкам тих або інших дій. Тобто якщо навіть мета не буде досягнута, то можна передбачати мінімальні втрати при її досягненні;
- 5) послідовність. Міркування щодо усвідомлення інтересів не претендують на вичерпність, але дають змогу окреслити напрями руху, в яких таке усвідомлення стає можливим і необхідним. Головною методологічною передумовою цього процесу є логіка і послідовність. Проте соціально-політичні реалії часто бувають такими, що іноді після того, як зроблено перший крок, ми вагаємося зробити наступний. Ми або зупиняємося, або намагаємося ще раз усвідомити, чи правильно все зрозуміли і зробили із самого початку. Відсутність логіки в мисленні призводить до непослідовності дій, і тоді складається ситуація, коли суб'єкт суперечить сам собі, тобто тупцює на місці. Це свідчить про особливе значення волі суб'єкта при здійсненні стратегічних намірів;
- 6) суб'єктивне (морально-вольове) начало. Нерідко, розмірковуючи про суб'єкта стратегічного мислення, особливу увагу приділяють його

розумовим, вольовим та духовним якостям. Це пов'язано з тим, що саме воля, яка є моральною величиною, дуже часто виступає рушійною силою. Проте саме ці якості щонайменше піддаються ґрунтовному науковому аналізу [8].

Для зарубіжних дослідників стратегічного планування більш притаманне зосередження на практиці. Саме тому американські дослідники Дж. Брайсон та Л. Гамільтон визначають специфічні ознаки планування, які характеризують безпосередньо його процес, а саме:

- 1) пильна увага до контексту та стратегічного обдумування того, як адаптувати підхід стратегічного планування до контексту, навіть якщо мета планування зазвичай полягає у зміні контексту;
- 2) ретельне обдумування завдань та цілей, включаючи увагу до ситуаційних вимог (наприклад, політичних, правових, адміністративних, етичних та екологічних);
- 3) спершу зосередження уваги на широкому порядку денному, а пізніше перехід до більш вибіркового фокусу дій;
- 4) акцент на системне мислення. Тобто робота над розумінням динаміки загальної системи, щодо якої здійснюється планування, або щодо тієї системи, яка має сформуватися в ідеальному майбутньому. При цьому мають враховуватися конкретні простір і час, а також взаємозв'язки між складовими підсистемами;
- 5) увага до стейкхолдерів (зацікавлених сторін), що фактично робить стратегічне планування підходом до практичної політики. Як правило, у процесі формулювання та впровадження стратегії явно чи неявно беруть участь актори різних рівнів управління та декількох секторів;
- 6) зосередження на сильних, слабких сторонах, можливостях та загрозах. Акцент на конкурентних та спільних перевагах;

- 7) зосередження на продумуванні потенційного майбутнього, а потім ухваленні рішень з урахуванням їх майбутніх наслідків. Іншими словами, поєднання часового та просторового системного мислення;
- 8) ретельна увага до впровадження. Стратегія, яку неможливо ефективно застосувати, навряд чи є стратегічною;
- 9) чітке усвідомлення того, що стратегії навмисно формулюються заздалегідь і виникають з практики;
- 10) іншими словами, бажання стабілізувати те, що повинно бути стабілізоване, зберігаючи при цьому належну гнучкість з точки зору цілей, політик, стратегій та процесів управління складністю, користуючись важливими можливостями та просуваючи суспільні цілі, стійкість у невизначеному майбутньому [77].

Крім цього, важливо розуміти специфіку саме стратегічного планування.

Воно відрізняється від інших форм планування:

- акцентом на діях та реалізації;
- участю ключових осіб, які приймають рішення;
- концентрацією на тому, яким чином суспільство чи організація сприймають різні питання та які вони мають потреби;
- розподілом обмежених ресурсів серед критичних сфер [25, с. 246].

Також стратегічне планування повинно відповідати певним принципам та критеріям. Так, Р. Акофф виокремлює наступні принципи планування: участі, безперервності та цілісності (холістичний).

- 1) Принцип участі. Участь заохочує залучених членів до розуміння процесів в організації та допомагає ефективно наблизитися до ідеальних результатів організації.
- 2) Принцип безперервності. Ефект і використані припущення планування слід постійно переглядати, адже планування має певний період, який закінчується, і починається знову. При такому безперервному

плануванні досягається такий процес, що генерує знання, розуміння та мудрість.

- 3) Принцип цілісності. Даний принцип складається з двох частин: координації та інтеграції. Принцип координації вказує на те, що планування повинно проводитися разом з усіма підрозділами на одному рівні, одночасно і взаємозалежно. Принцип інтеграції полягає в тому, що планування має здійснюватися взаємозалежно від усіх рівнів системи чи організації [129, р. 16].

Крім цього, стратегічне планування має відповідати таким принципам:

- досяжності – заплановані цілі, діяльність й індикатори мають бути досяжними для виконання;
- чіткості й вимірності – необхідно встановлювати цілі та показники, які можливо виміряти;
- гнучкості – вміння пристосуватися до змін у зовнішньому середовищі;
- спільності – основні елементи стратегії (цінності, бачення, місія) мають бути спільними для усіх стратегічних документів організації та залишатися незмінними, навіть якщо здійснюється перегляд стратегічних планів.

Важливо, щоб стратегічне планування здійснювалося відповідно до принципів системи тайм-менеджменту. Це пов'язано із тим, що розробка стратегічного плану здійснюється на конкретний період часу, а всі його елементи також повинні бути узгодженими із визначеними часовими проміжками. Серед таких принципів можна виокремити такі:

- когерентність (узгодженість) – взаємопов'язаність, єдність усіх елементів системи, єдність між баченням і місією, ролями й цілями, пріоритетами і планами, бажаннями і дисципліною;
- баланс – гармонійність у розподілі часу, забезпечення достатньої кількості часу для досягнення різних цілей [92, р. 88].

У процесі стратегічного планування політико-правового розвитку держави також важливо враховувати принципи людяності. Адже процес планування насамперед орієнтований на ефективність, проте варто враховувати, як заплановані кроки та діяльність держави впливатимуть на конкретні групи людей. Для сучасного політико-правового розвитку держави важливий і принцип гендерної рівності, адже стратегічне планування не є нейтральним з точки зору гендеру.

Існує теоретичне припущення, що коли спільнота отримує ресурси, то вигоди рівною мірою дістаються усім її членам. Проте воно є хибним і демонструє відсутність розуміння динаміки всередині домогосподарств та суспільства в цілому. Гендерно нейтральний підхід до стратегічного планування протягом десятиліть ігнорував значну кількість неоплачуваної роботи (яка, відповідно, не вимірюється економічною статистикою), яку виконують жінки. Такий вид планування призводить до ігнорування 50% активного населення, що не призводить до справедливого розвитку.

Для розвитку, орієнтованого на людей, потрібна якомога точніша інформація про них. Для розгляду гендеру в правильному ракурсі необхідно розглядати окремо діяльність чоловіків та жінок: вони можуть мати різні потреби, і задоволення їхніх потреб по-різному впливає на плани та проєкти. У якості двох основних зацікавлених сторін у виявленні проблеми повинні брати участь і чоловіки, і жінки. Без участі жінок у плануванні як у якості бенефіціарів, так і акторів, ефективний розвиток неможливий. Процес стратегічного планування при правильному застосуванні може розширити права і можливості вразливих груп суспільства, надавши доступ до циклу планування та прийняття рішень через консультації [160, р. 14].

Деякі країни на законодавчому рівні визначають принципи стратегічного планування політико-правового розвитку держави. Наприклад, дані принципи закріплені у Законі про місцеве врядування Австралії 2020 р.:

- має бути прийнятий інтегрований підхід до планування, моніторингу та звітності про результати діяльності;
- стратегічне планування має орієнтуватися на візію спільноти;
- стратегічне планування повинно враховувати ресурси, необхідні для ефективного впровадження;
- стратегічне планування має визначати та здійснюватися усунення ризиків для ефективного впровадження;
- стратегічне планування повинно передбачати постійний моніторинг прогресу та регулярні огляди для виявлення та вирішення обставин, що змінюються [135].

Іншою невід’ємною групою теоретико-методологічних засад стратегічного планування є критерії. Американський політолог Є. Бардач визначив чотири основних критерії, які пов’язані з розробкою політик. Однак їх можливо ефективно використовувати безпосередньо у процесі стратегічного планування. До таких критеріїв належать: технічна здійсненність, політична життєздатність, економічні та фінансові можливості, адміністративна дієвість [65, р. 216].

Критерії технічної здійсненності визначають, чи досягають результати плану або програми своєї мети. Вони звертаються до основного питання щодо того, чи буде альтернатива працювати у технічному сенсі. Критерії економічних та фінансових можливостей встановлюють, по-перше, вартість планів та програм, по-друге, які переваги вони дають. Переваги можуть бути прямими або дотичними, короткостроковими або довгостроковими, можуть підлягати кількісній оцінці або ні. Критерії політичної життєздатності вимірюють результати планів або програм з точки зору впливу на відповідні владні групи – осіб, які приймають рішення, законотворців, коаліції, різноманітні політичні союзи. Головне питання полягає у тому, чи буде одна або кілька альтернатив прийнятними, чи можливо їх зробити прийнятними для

відповідних груп. Вимірювання у даній категорії часто є суб'єктивним і менше підлягає кількісній оцінці.

Критерії адміністративної дієвості вимірюють, наскільки можливо фактично реалізовувати запропонований план або програму у політичному, соціальному та адміністративному контексті. Необхідно враховувати, чи наявні необхідні людські ресурси для впровадження стратегії. Два головних критерії, які належать до цієї категорії, – це ефективність та адекватність. Критерій ефективності фокусується на тому, чи матиме запропонований план бажаний ефект. А саме: якою мірою запропоновані дії дозволяють досягти встановлених цілей, чи належать зміни у реальному вимірі до результатів впровадження плану, чи вони є результатом інших факторів. Критерій адекватності стосується того, чи дозволяють наявні адміністративні ресурси досягати поставлених цілей.

Економічні науки дають можливість здійснювати аналіз планів та програм через вимірювані концепції. Вони уможливають здійснення «жорсткого» аналізу та надання інформації, яку можна передати у кількісному вираженні [158]. При розгляді критеріїв економічної оцінки використовуються три основні концепції: матеріальні та нематеріальні критерії, монетизовані та немонетаризовані критерії, прямі та непрямі критерії витрат та вигод. Економічна ефективність вимагає, щоб вигоди, які можна отримати від використання ресурсів (витрати), були максимізовані – результатом є максимальне задоволення інтересів суспільства. Поняття ефективності та результативності пов'язані, але їх не слід плутати. Максимальна ефективність може відбутися не в тій самій точці, де досягається результативність: вона може бути вище або нижче.

Політичні критерії стосуються прийнятності стратегічних планів та альтернатив для осіб, які приймають рішення, – державних службовців, впливових громадян і груп. Оскільки планування може вплинути на політичну життєздатність, то політичні критерії повинні використовуватися не для

вирішення, чи слід переслідувати певну мету, а скоріше, щоб вказати, яка з кількох альтернатив може бути реалізована з найменшим політичним спротивом або які зусилля організації можна докласти до того, щоб зробити план або альтернативу політично життєздатними [116].

Політичні критерії пов'язані з переконаннями та мотиваціями акторів, із розглядом потреб та прагнень акторів, а також політичних зобов'язань. Закони, правила та постанови, які визначають межі прийнятних планів чи альтернатив, є результатом політичного процесу. Ми можемо працювати над зміною законів, але ці вимоги часто приймаються у короткостроковій перспективі, особливо при швидкому плануванні та аналізі.

Формування висновків про те, що є політично можливим, може бути ризикованою діяльністю, оскільки те, що неможливе сьогодні, може бути здійсненим завтра. Замість того, щоб встановлювати політичні критерії, щоб визначати, що буде відбуватися, а що ні, американський економіст А. Мельцнер пропонує планувальникам та аналітикам розвивати здатність передбачати, коли організації будуть відкриті для нових пропозицій, а політичні умови сприйнятливі до зміни політики [141].

Політичні критерії, які слід враховувати в процесі планування або аналізу, включають: прийнятність, доречність, рівень реагування, законність і справедливість. Прийнятність належить як до визначення того, чи є план або політика прийнятними для учасників політичного процесу, так і до визначення того, чи організація (місто, регіон, держава) та інші суб'єкти сприйнятливі до нового плану/політики. Насамперед можна поставити акторам питання: яка з кількох політик є прийнятною для відповідних суб'єктів або яка з кількох політик є найбільш сприятливою. При швидкому аналізі разових дій ми зазвичай стикаємося з оцінкою політики на основі того, яка саме з них швидше за все буде прийнятною для ключових акторів, уважної громадськості, державних службовців та законодавців. Однак, працюючи з організаціями протягом певного часу або працюючи над тією ж проблемою протягом

певного часу, ми можемо визначити, коли організація, громадськість чи інші суб'єкти будуть сприйнятливі до нових ідей. Особи, які здійснюють планування, неодмінно скористаються цими можливостями, щоб включити нові політики для оцінки. Загалом різних суб'єктів політики та особливо громадськість найбільше цікавить реалізація конкретних політик, а не масштабних стратегічних планів. Таким чином, важливо оцінювати прийнятність безпосередніх політик, які пов'язані зі стратегічним планом.

Критерій доречності пов'язаний з прийнятністю, оскільки вирішує питання, чи співпадають цілі плану або політики з цінностями громади чи суспільства. Іншими словами, його можна сформулювати через наступне питання: чи повинні ми досягати заявленої мети? Це, по суті, етичне питання, яке включає аспекти людських цінностей, прав та подібні міркування, тож критерій доречності слід застосовувати на ранніх етапах аналізу.

Рівень реагування пов'язаний з прийнятністю та доречністю і передбачає сприйняття цільовою групою того, чи відповідатиме план, політика чи програма її потребам. Чи буде план реалізовуватися таким чином, щоб він відповідав потребам громадян? Адже план і політики можуть бути ефективними та результативними, але не такими, яких потребує населення.

Правові критерії можна розглядати у межах категорії політичних критеріїв, оскільки закони можна приймати та змінювати за допомогою безпосередньо політичних дій. Насамперед ми можемо дослідити чинні закони, правила та положення, які можуть вплинути на розробку плану. Якщо ми визначаємо бажані політики чи інші інструменти плану, які не підтримуються чинними законами, то зазвичай ми не виключаємо їх з розгляду, а визначаємо закони, які необхідно змінити, а також розглядаємо політичні проблеми у цьому контексті [116, р. 42].

Справедливість як політичний критерій виникає тоді, коли важливо враховувати різний вплив зміни політики у межах стратегічного плану [81]. Традиційні економічні критерії ефективності, прибутковості та здійсненності

ігнорують міркування справедливості. Передбачається, що результати від проєктів чи програм, які пройшли економічний тест, принесуть комусь вигоду і що отримувач даних вигод може надати компенсацію тим, хто дістав втрат у результаті виконання програми. Справедливість програми повинна оцінюватися шляхом вимірювання того, яким чином витрати та вигоди зачіпають різні підгрупи.

Технічно здійснений, економічно можливий та політично життєздатний стратегічний план не може бути реалізовано, якщо він не відповідає критеріям адміністративної дієвості. Необхідно прорахувати, чи може наявна адміністративна система реалізувати дану програму. Американські вчені А. Штайсс та Г. Данеке зазначали, що «занадто часто розробники політик припускають, що якщо вони можуть розробити її, то хтось може її впровадити та керувати нею... Багато державних політик приймаються без будь-яких знань про конкретні дії, які будуть необхідними для їхньої реалізації» [180, р. 194].

Проблема полягає в тому, що це перекладає відповідальність за розробку плану або політик на керівників, які можуть піти шляхом найменшого спротиву. Конкретні критерії, які необхідно враховувати при оцінці адміністративної дієвості, включають повноваження, інституційну прихильність, спроможності та організаційну підтримку. Повноваження для реалізації плану або політики для перетворення її на програму часто мають вирішальне значення. Необхідно визначити, чи володіють групи-виконавці або агенції чіткими повноваженнями вносити необхідні зміни, вимагати співробітництва від інших груп та встановлювати пріоритети. Важливо визначати повноваження на ранньому етапі планування, щоб не зупинятися на альтернативах, які ніхто не може реалізувати, і для визначення змін, які будуть необхідними для встановлення повноважень для реалізації потенційно ефективніших альтернатив.

Важлива також інституційна прихильність: не лише керівники вищої ланки повинні бути відданими реалізації плану або політики, а й працівники інших рівнів. Більшість планів та політик вимагають змін у поведінці персоналу, і без цього навіть незначні дії, необхідні для реалізації, можуть бути неможливими. Встановлюючи інституційну прихильність у якості критерію, ми уникаємо вибору абсолютно нереалістичного плану або політики та зосереджуємо увагу на організаційних змінах. Необхідно визначити, чи володіє команда необхідними навичками для реалізації плану.

Спроможність як персоналу, так і фінансова важлива для реалізації плану. Необхідно визначити, чи може організація-виконавець зробити те, що від неї вимагають, чи володіє персонал необхідними навичками для впровадження плану чи політики. Реалізація найкращої з альтернатив може зазнавати невдач через те, що технічні та фінансові вимоги перевищують кадрові та організаційні можливості. Таким чином, цей критерій є суттєвим для визначення як можливих альтернатив за існуючих умов, так і для здійснення змін, які необхідні для полегшення реалізації плану.

Організаційна підтримка також є важливим критерієм, адже недостатньо володіти повноваженнями для реалізації плану або політики та прихильністю ключового персоналу. Також необхідно мати достатнє обладнання, фізичні можливості та інші допоміжні засоби. Необхідно визначити, чи є вони наявними, а якщо вони недоступні зараз, наскільки вірогідно, що вони будуть доступними у момент початку реалізації плану.

Крім критеріїв, теоретико-методологічна основа стратегічного планування включає специфіку, що пов'язана з конкретними об'єктами та предметами стратегічного планування. У контексті політико-правового розвитку, стратегічне планування розглядається зарубіжними науковцями у формі державної стратегії. Це свідчить про те, що нам важливо враховувати специфічні характеристики державної стратегії, коли йдеться про планування політико-правового розвитку. Британський вчений Дж. Малган визначає

державну стратегію як систематичне використання державних ресурсів та повноважень державними агенціями для досягнення суспільних цілей» [152, р. 19]. Завдяки стратегічному плануванню державні управлінці або менеджери керують державними структурами задля досягнення цілей щодо створення або збільшення цінності для суспільства. Дж. Малган зазначає, що «багато суспільних рішень ухвалюються скоріше крізь призму управління та опіки, де пріоритетом є: залишити після себе більш корисний набір активів, ніж ви успадкуєте (це також суворе визначення стійкості) замість того, щоб автоматично віддавати перевагу споживанню зараз над споживанням у майбутньому» [152, р. 24]. Дане твердження демонструє актуальну специфіку державної стратегії, проте воно відображає підхід, який скоріше може слугувати негативним прикладом. Адже у стратегії політико-правового розвитку важливо керуватися не лише цілями сталого розвитку та забезпеченням ресурсної бази для майбутнього, а й дбати про поточний добробут населення.

Наша думка підтверджується і переконаннями американського вченого Е. Земерінга. Він вважав, що місцеві органи влади як постачальники державних послуг можуть використовувати стратегію стійкості для переосмислення підходів до надання послуг, включаючи соціальні або інші зовнішні фактори та рішення, які вони приймають. Такий підхід зміщує акцент з місцевого врядування як органу чи організації у бік надання державних послуг [202, р. 127]. Тобто, з методологічної точки зору, стратегія орієнтується не лише на досягнення певних показників у майбутньому, а й на інтереси громадян у сьогоденні.

Загалом більшість досліджень у сфері стратегічного планування присвячені комерційному сектору, через що часто відбувається некоректна теоретико-методологічна адаптація подібних напрацювань до державного сектору. Австралійський вчений О. Г'юз переконаний, що в організаціях державного сектору існує більше проблем порівняно з приватним сектором,

проте державні організації можуть так само отримувати переваги від стратегічного підходу у своїй діяльності [123]. Використання стратегічних концепцій у державі є одним із можливих шляхів усунення проблем у даному секторі.

Як однією з форм стратегічного планування є досягнення результатів відповідно до встановлених цілей, так і суттю нового державного управління є досягнення результатів. Місце стратегії у такій моделі полягає у тому, щоб спробувати визначити, якими повинні бути результати для організації, і визначити, як будь-які бажані досягнення можливо відобразити в її меті або місії [123].

Крім цього, характерною теоретико-методологічною специфікою стратегічного планування політико-правового розвитку є прийнятність розробки цілей та пріоритетів державними інституціями замість покладання політичного розвитку держави лише на публічних політиків. Адже розмежування політики та державного управління визнається для стратегічного планування багато в чому неефективним [123].

Загалом без стратегії жодна організація не має спрямованості у своїй діяльності, а повсякденна робота не сприяє досягненню певної мети. Стратегічне планування нині використовується для того, щоб визначити, де буде організація у майбутньому. Керівництво вищої ланки або зацікавлені сторони аналізують наявні дані (як зовнішні, так і внутрішні) для здійснення процесу планування: уся інформація синтезується у структуру стратегічного мислення, а план описує, що і де організація планує здійснити та яким чином.

Стратегічний план включає детальну інформацію про різноманітні стратегічні цілі, які є вимірюваними, реалістичними та досяжними. При цьому робиться акцент на довгострокові цілі та стратегії, а не на короткострокові. Усі цілі забезпечують основу для планування різних рівнів у організації, де кожен із них відіграє певну роль для досягнення візії.

Планування нижчого рівня засноване на продуманих діях для короткострокового періоду і часто має назву тактичного планування. Операційне планування деталізує щоденні робочі завдання, а стратегічне планування передбачає, що певні аспекти майбутнього можуть безпосередньо впливати на організацію. Планування включає «окреслення курсу, яке, на вашу думку, є розумним, а потім коригування його у міру того, як ви будете отримувати більше інформації та досвіду» [66, р. 11].

Таким чином, стратегічне планування характеризується наявністю загального понятійного апарату, принципів та критеріїв, проте має специфіку, яка пов'язана з розробкою державних стратегій та стратегічним плануванням політико-правового розвитку держави. Одним із найважливіших етапів стратегічного планування політико-правового розвитку держави є політичне прогнозування.

1.2. Загальна характеристика політичного прогнозування

У сучасній науковій традиції сутність політичного прогнозування прийнято розглядати крізь призму політичного аналізу. Політичний аналіз та політичне прогнозування зазвичай розмежовуються і вважаються окремими галузями наукового знання. Проте процес здійснення політичного прогнозування неможливий без попереднього аналізу, адже для побудови політичних прогнозів необхідно володіти попередніми даними щодо конкретної ситуації або проблеми. Процес збору даних дослідники відносять саме до категорії політичного аналізу у якості одного з його етапів. Окрім цього, для здійснення політичного прогнозу необхідно визначити основні тенденції у розвитку явища, що аналізується: дана дія можлива на основі проведення аналізу наявних даних. Таким чином, політичний аналіз є невід'ємною складовою процесу політичного прогнозування.

Прогнозування розглядається у межах багатьох підходів та досліджується представниками різних наукових традицій. Українські

дослідники визначають прогнозування як процес розробки прогнозів або процес визначення перспектив розвитку того чи іншого явища, події, що ґрунтується на знанні закономірностей розвитку й інформації про минулий і сучасний стан цього явища чи події [13, с. 62].

На думку українського політолога В. Горбатенка, прогнозування у політичному плані є багатоступінчастим процесом наукового пошуку, який складається з таких стадій: постановка мети; одержання інформації; оброблення інформації; оцінка та аналіз інформації; визначення перспектив і вірогідності реалізації прогнозу [8, с. 23]. Інший український політолог С. Телешун визначає прогнозування як процес розробки науково обґрунтованих та виважених міркувань про можливий розвиток суспільно-політичних процесів на перспективу, альтернативних шляхів їх реалізації, а також розробки системних рекомендацій, прив'язаних за часом та ситуацією до практичної діяльності [5, с. 8-9].

Прогнозування принципово відрізняється від передбачення. На думку американського соціолога Д. Белла, передбачення має справу з такими подіями: «хто переможе на виборах, вступить чи не вступить країна у війну, хто здобуде перемогу у війні». Передбачення не підпорядковуються певним правилам. Натомість прогнозування можливо здійснювати там, де «існує впорядкованість і повторюваність явищ, або там, де є усталені напрями розвитку подій, спрямованість, якщо не точна траєкторія яких може бути окреслена з допомогою статичних часових рядів чи сформульована у вигляді історичних тенденцій».

Прогнозування здійснюється там, «де можна припустити високу міру раціональності з боку людей, котрі справляють вплив на події, – схвалення цін і обмежень, спільне сприйняття або визначення правил гри, взаємну згоду дотримуватися цих правил, готовність бути послідовними» [3].

У західній політичній науці існує двозначність щодо терміна «передбачення». Політологи часто використовують термін «передбачення»

для позначення наслідків теорії щодо подій, які відбулися у минулому (часто далекому). Передбачення має два різновиди. Прагматичне передбачення – це ймовірнісне прогнозування майбутніх подій, таких, як вибори, державні перевороти чи громадянські війни. Оцінка того, наскільки вдалими є ці прогнози, ґрунтується на тому, наскільки точно визначені ймовірності відповідають тому, що відбувається насправді.

Наукове передбачення є логічним наслідком теоретичної моделі, наприклад, «чим більше в системі гравців із правом вето, тим більша стабільність державної політики». Наукові передбачення, як правило, породжуються формальними моделями – передбачення випливають із моделі. Проте у політології моделі зазвичай є менш формальними. Часто вони формуються в якості розширення інших даних (індукція) і супроводжуються поясненням, яке має за мету розкрити механізм, за допомогою якого виводиться узагальнення. Якщо набір пропозицій X має за мету пояснити явище Y, то ці пропозиції мають за мету пояснити Y тією ж мірою в усіх відносно схожих обставинах. Прагматичні прогнози стосуються майбутніх подій і не потребують пояснення [95, р. 1002].

Існує кілька основних відмінностей між прогнозуванням та передбаченням. Прогнозування є процесом оцінки невідомих ситуацій при використанні минулих даних для аналізу чи у якості бази. У процесі передбачення минулі події не використовуються у якості основи, це процес, коли одразу формується висновок про майбутні події. Результати прогнозування є відтворюваними, також тут можливий аналіз помилок. Натомість результати передбачень є випадковими, тож на основі них неможливо будувати висновки чи здійснювати аналіз помилок.

Таким чином, для стратегічного планування найбільш доцільно використовувати саме прогнозування, на відміну від передбачення, адже спирається на дані та більш достовірні методи. Проте у процесі планування неможливо повністю уникнути передбачення, адже окремі процеси саме

передбачаються та можуть закладатися у якості ризиків завдяки експертній думці.

Нині прогнозування розвивається як в окремих сферах (прогнозування погоди у метеорології, динаміки валютних курсів у економіці тощо), так і в межах міждисциплінарного спрямування. Другий вектор розвитку пов'язаний зі значною методологічною та методичною спільністю підходів до розробки прогнозів у різних сферах наукового знання.

Водночас прогнозування у кожній окремій галузі характеризується значною специфікою, що визначається особливостями об'єкта прогнозування. У політичній науці основними об'єктами прогнозування є політична система і політичний процес, а також їхні окремі компоненти та суб'єкти. Проте побудова науково обґрунтованого судження про можливий стан політичних систем, процесів і суб'єктів у майбутньому є не єдиною метою політичного прогнозування.

Деякі дослідники вважають, що політичне прогнозування є цілком самостійною, з точки зору предмета, завдань і функцій, сферою політичної науки. Відповідно до протилежного погляду воно не володіє самостійним методологічним статусом і є лише етапом чи функцією політичного аналізу. Такий погляд притаманний для дослідників політичного аналізу як суто практичної дисципліни. Думка щодо «методологічної несамостійності» політичного прогнозування пов'язана із тим, що більшість методів (як кількісних, так і якісних) політичного аналізу можуть продукувати знання прогнозного характеру. Водночас існують дослідницькі методи, які притаманні саме для прогнозування. Наприклад, метод побудови політичних сценаріїв використовується лише у межах політичного прогнозування, а у політичному аналізі даний метод застосувати неможливо.

У будь-якому разі, створенню політичного прогнозу передує аналіз вихідної ситуації, прогноз неможливий без ґрунтовного розгляду наявних тенденцій, факторів і розстановки політичних сил. При цьому прогноз може

скоригувати та уточнити або ж принципово змінити погляд аналітика на характеристику конкретної ситуації. Політичний аналіз та прогнозування взаємно доповнюють одне одного у вирішенні завдань зниження невизначеності, причому аналіз може виконувати частину прогностичних функцій, а прогноз – частину аналітичних. Таким чином, аналіз і прогнозування можуть бути частинами одного цілого або ж самостійними напрямками у політичній науці. Відтак можна стверджувати, що політичне прогнозування не є несамоцінною частиною політичного аналізу.

Політичне прогнозування можна розглядати як інтегральну діяльність, що поєднує усі три рівні політичного аналізу: теоретичний, прикладний і методологічний. Воно вирішує прикладні проблеми, активно використовуючи методологію політичного аналізу та його теоретичні результати. Водночас політичне прогнозування послуговується власними, відмінними від аналітичних, методологіями і методиками.

У межах політичного прогнозування важливо використовувати типологізацію прогнозів, адже це дозволяє ефективно встановлювати цілі та розробляти відповідну методологію для процесу прогнозування. Найпоширенішим критерієм для типології прогнозів є проблемно-цільовий. За цим критерієм розрізняють такі типи прогнозів, як: пошуковий, нормативний, плановий, програмовий, проєктний, організаційний, цільовий.

Пошукове прогнозування засноване на екстраполяції головних тенденцій сучасності у майбутнє та здійснюється із врахуванням попереднього досвіду (тому даний різновид прогнозування називають також «генетичним»). У цьому випадку прогнозування спирається на інформацію про тенденції розвитку об'єкта прогнозування і на взаємозв'язки між показниками, отриманими в результаті ретроспективного аналізу. Оскільки такий підхід ґрунтується на аналітичних розвідках, то він ще називається науковим, дослідницьким. Сутність пошукового прогнозу полягає у тому, щоб визначити, які наслідки може спричинити продовження поточних тенденцій

розвитку. Мета пошукового прогнозу – визначити потенційні проблеми, та ієрархічно їх впорядкувати у вигляді «дерева проблем».

Нормативне прогнозування визначає образ майбутнього через найбільш важливі нормативно-ціннісні й цільові аспекти соціальної системи, а також інструменти їх досягнення (тому такий різновид також називають «телеологічним»). Нормативний, або нормативно-цільовий, підхід до прогнозування полягає у тому, що воно здійснюється від майбутнього до сучасного, тобто у зворотному напрямку. З цих принципів його іноді називають також цільовим прогнозуванням, оскільки даний процес схожий із процесом планування, під час якого визначаються цілі розвитку того чи іншого соціального об'єкта. Нормативно-цільове прогнозування, як правило, використовується у випадках браку достатньої інформації про розвиток об'єкта в минулому, коли відсутня можливість проведення багатофакторного аналізу і моделювання, а також неможливо виявити прогресивні тенденції розвитку.

Планове прогнозування являє собою збирання пошукової інформації для вибору найкращих нормативів з метою виявлення небажаних альтернатив та їх усунення.

Програмне прогнозування орієнтоване на формування гіпотез про взаємовпливи різноманітних факторів, на визначення можливих строків для досягнення мети.

Проектне прогнозування відповідає на запитання: як це може виглядати. Воно допомагає здійснити відбір оптимальних гарантів перспективного прогнозування, на основі яких буде формуватися реальне прогнозування.

Організаційне прогнозування застосовується у сфері управління для досягнення конкретної мети та відповідає на запитання: в якому напрямі орієнтувати рішення, щоб досягти мети.

Цільове прогнозування відповідає на запитання: що бажано отримати і чому. Такий прогноз базується на функції оптимальності кінцевого результату [50, с. 134].

У суспільних науках суб'єкт пізнання може виконувати активну, перетворюючу функцію, впливаючи на процеси, що вивчаються. Політичне прогнозування також може дати відповідь на питання, яким чином можна досягти певних обставин, бажаних для даного політичного суб'єкта. Такий вид прогнозування є нормативним, оскільки передбачає постановку певної мети – певного ідеального образу кінцевого результату. Втім можливий шлях і «від зворотного», коли формується образ найбільш несприятливої для суб'єкта політики ситуації з метою забезпечення його готовності до дії в умовах максимальних ризиків. Так чи інакше, нормативний прогноз буде визначатися як вірогідніше, науково обґрунтоване судження про можливі шлях і терміни досягнення заданого стану політичних систем, процесів, суб'єктів.

Розгляд альтернатив розвитку об'єкта прогнозування, виходячи лише з наявних факторів і тенденцій, без оцінки їх з точки зору «бажаності» для певного суб'єкта політики, здійснюється у пошуковому прогнозуванні. Основним завданням останнього є виявлення альтернатив політичного розвитку, які можуть бути реалізовані з тією чи іншою вірогідністю, а також виявлення факторів, тенденцій, можливих дій суб'єктів, які впливають на реалізацію певної альтернативи розвитку. Натомість завданням нормативного прогнозування є виявлення найбільш сприятливих (або навпаки, найменш сприятливих) для заданого суб'єкта політики альтернатив розвитку; виявлення факторів, тенденцій, суб'єктів, на які заданий суб'єкт політики може здійснювати вплив з метою реалізації найбільш бажаних альтернатив (або уникнути найменш бажаних наслідків).

Крім цього, процес прогнозування може поєднувати перераховані види. На думку американського футуролога австрійського походження Е. Янча,

прогнозування є ітераційним процесом, який складається з пошукового і нормативного прогнозування [126, р. 109].

Специфіка процесу прогнозування також залежить від різних характеристик. До найважливіших слід віднести: масштаб прогнозування; час (термін) прогнозування; функції прогнозу; характер об'єкта тощо. За масштабом можна виокремити макро- та мікропрогнози, а також проміжні рівні, які входять до зазначених і виявляються об'єктами прогнозування (галузеві та регіональні прогнози).

Політичне прогнозування на макрорівні стосується передбачення політичних подій і тенденцій на національному чи глобальному рівнях. Політичні прогнози на макрорівні зазвичай використовуються урядами та міжнародними організаціями для прийняття стратегічних рішень. Мезопрогнози найчастіше пов'язані з регіональним чи державним рівнем. Мікропрогнози пов'язані з місцевим чи індивідуальним рівнем. Також політичні прогнози на мікрорівні поширені у політичних кампаніях та партіях для планування їхніх стратегій.

За періодом, як проміжком часу, британські вчені Б. Хогвуд та Л. Ганн поділяють прогнози на: короткострокові, середньострокові, довгострокові [6, с. 187]. Короткострокові прогнози (до 1 року) використовуються при розробці квартальних і річних планів. Середньострокові прогнози (до 5 років) складаються щорічно. Довгострокові прогнози (більше 5 років) використовуються для розробки стратегічних планів. Також Б. Хогвуд та Л. Ганн наводять наступну класифікацію:

- прогнози з приводу результатів уже прийнятих рішень або тих, головні результати яких уже виявлені;
- прогнози, в яких певні (але не всі) головні впливи вже очевидні;
- прогнози, в яких ми не контролюємо чи майже не контролюємо події або не можемо вдатися до простого проектування існуючих цифр (показників) [6, с. 187-188].

На думку українських дослідників, за об'єктом прогнози поділяються на такі типи: територіальні (національно-державні, регіональні, місцеві); інституційні (державні органи, політика, закон); особистісні (поведінка, правосвідомість, світоглядні орієнтації); громадські (громадяни конкретної держави) чи суспільні (суспільство загалом); інтегровані (політичні процеси чи політичні інститути загалом) чи диференційовані (окремі складові політичного процесу) [11].

О. Євмешкіна зазначає, що саме довгострокові прогнози є основою для вибору стратегічних пріоритетів, що забезпечують наближення динаміки майбутнього до такої, що найбільшою мірою відповідає національним інтересам. Вибір сукупності перспективних напрямів і пріоритетів може становити основу стратегії розвитку країни. Пріоритетні напрями стратегії розвитку країни є основою для розроблення середньострокових та короткострокових документів. Результатами довгострокового прогнозу мають бути визначені напрями державної політики, мета та основні напрями її досягнення. У довгостроковому прогнозі повинні відображатися концепція державної політики України, принципи, засоби та ресурси, а також напрями розвитку на довгостроковий період [15, с. 160-161].

Точність та достовірність прогнозу залежать від принципів, які лежать в основі його розробки. До основних принципів політичного прогнозування належать:

- 1) гносеологічний принцип – згідно з яким немає речей і явищ, які не можна пізнати;
- 2) принцип випереджальності подій – прогноз втрачає сенс, якщо не встигає за динамікою подій;
- 3) принцип альтернативності. Альтернатива – один із варіантів можливого вибору, в умовах множини якого приймаються рішення чи проводиться оцінка. Принцип альтернативності пов'язаний із можливістю розвитку політичного життя і його окремих елементів по різних траєкторіях, при

- різних взаємозв'язках і структурних взаємовідношеннях. Необхідність побудови альтернатив, тобто визначення можливих шляхів розвитку політичних відносин виникає завжди при переході від фіксації усталених процесів і тенденцій до передбачення їх майбутнього. Альтернативність прогнозу передбачає наявність декількох сценаріїв його розвитку: оптимістичного, песимістичного та найбільш вірогідного, що може містити елементи перших двох;
- 4) принцип системності. Політика розглядається, з одного боку, як єдиний об'єкт, з іншого – як сукупність окремих. Вийшовши за рамки стереотипних уявлень, цей принцип дозволяє отримати цілісну модель досліджуваного об'єкта. Системний підхід передбачає побудову прогнозу на основі системи методів і моделей, що характеризуються визначеною ієрархією і послідовністю. Під системністю методів і моделей прогнозування в галузі політики розуміють їх комплекс, який дозволяє розробити узгоджений прогноз (по кожному напрямку) політичного життя;
 - 5) синергетичний принцип (спільний, узгоджений) – враховує загальну взаємопов'язаність усіх елементів;
 - 6) принцип реактивності – майбутня політична ситуація є реакцією на крайнощі попереднього періоду;
 - 7) принцип рентабельності – співмірність прогнозованих знань про об'єкт і наявних ресурсів його подальшого розвитку, перевищення ефекту від використання прогнозу над витратами на його розробку [30, с. 198];
 - 8) принцип безперервності – коригування подій у міру надходження нової інформації шляхом так званого «проміжного огляду». Дає можливість визнати нові події і здійснювати перевірку джерел прогнозування;
 - 9) принцип верифікації (перевірка) – базується на достовірності, точності та обґрунтованості. Верифікація – спеціалізована процедура оцінки достовірності прогнозів – використовується як спосіб перевірки

висновків прогнозу, але не визначає їх ступінь істинності. До основних способів верифікації належать: перевірка отриманих результатів повторним дослідженням (опитування експертів); зіставлення вихідних положень з реальною політичною ситуацією; паралельна розробка прогнозу методом, відмінним від попереднього; виявлення і облік джерел можливих помилок; опосередкована верифікація прогнозу шляхом зіставлення з прогнозами, отриманими з інших джерел [5, с. 177].

Необхідність здійснення прогнозування у сфері політики пов'язується з потребою у розробці ефективної стратегії і тактики управління, здійснення раціонального впливу на суспільно-політичні, соціальні та інші процеси. Основою стратегічного планування є прогнозування та моделювання, адже управління безпосередньо пов'язане з прогнозуванням. Однак при цьому прогнозування не зводиться виключно до необхідності передбачення повної картини майбутнього. Прогноз базується на переконанні, що до майбутнього необхідно підходити з урахуванням набору різних варіантів. Таким чином, вірогідність опису можливого або бажаного і є прогнозом.

Існують дві ключові проблеми прогнозування політичних подій. По-перше, прогноз значною мірою залежить від надійності інформації, яка використовується для прогнозування. По-друге, модель, яка підходить для очікуваної події, може бути менш придатною для іншої ситуації. Оскільки неможливо отримати достовірну інформацію на мікрорівні для більшості процесів прийняття рішень, то політичне прогнозування часто покладається лише на приблизні індикатори макрорівня, які незначно змінюються з часом. Моделі розвитку подій, які побудовані на основі обмеженої емпіричної бази, часто дають лише поверхневі прогнози. Вдалим прикладом є «Межі зростання» Римського клубу (1972 р.). Однак інформація на макрорівні може бути корисною для спроб спрогнозувати певні результати в середньостроковій перспективі.

Обмежена корисність макрокількісних політичних даних для цілей прогнозування є причиною того, чому прогнозисти політичних подій часто використовують різні дослідницькі стратегії. Прогнози часових рядів часто включають вхідну інформацію, яка розбита на квартал, рік, місяць, тиждень або навіть день [172].

Оскільки офіційна статистика часто надає лише цифри на місячному або кварталному рівні, то прогнози на нижчих рівнях часового агрегування часто посиляються на дані про події. У ситуаціях браку даних поширені «позачасові» прогнози, які стосуються, наприклад, підвищеного ризику спалаху громадянської війни для певної країни, без конкретизації, протягом якого періоду часу цей спалах має відбутися.

Процес прогнозування та вибір конкретного методу залежать від очікуваного характеру передбачуваної тенденції чи події та від якості даних, які дослідник має намір використовувати. Деякі методи здатні забезпечити відносно приблизні прогнози щодо ризиків, які пов'язані з певною країною або регіоном у майбутньому. Наприклад, прогнозування того, які країни можуть зазнати війни, подібне до спроби сейсмологів оцінити, які регіони світу мають вищий ризик зазнати землетрусу. Натомість інші методи не допускають таких широких порівнянь, а орієнтовані на забезпечення точної оцінки лише для одного конкретного процесу. Точкові прогнози дозволяють оцінити масштаби певної події. Побудова процесу прогнозування включно з розробкою методології безпосередньо пов'язана з цілями та масштабами стратегічного планування.

1.3. Співвідношення стратегічного планування та прогнозування

Планування та прогнозування нерозривно зв'язані. Прогнозування майбутнього розвитку є важливим елементом планування. Прогнозування перебуває в основі планування, однак планування визначає потреби і

характерні риси прогнозування організації чи політико-правового розвитку загалом.

Планування забезпечує побудову стратегії при певних прогнозах, тоді як прогнозування оцінює результати за наявності плану. Планування належить до того, що повинна робити організація, а прогнозування – до того, що відбудеться, якщо організація спробує реалізувати дану стратегію у можливих умовах. Прогнозування також допомагає визначити вірогідність можливих зовнішніх умов. У цьому контексті прогнозування розглядається як процес передбачення результатів планування.

Взаємозв'язок цих процесів можна розглядати також в іншому контексті. Прогнозування є спробою передбачити те, що станеться, а планування є подальшим рішенням про те, що має статися в майбутньому. У цьому контексті дані процеси поєднує те, що обидва орієнтовані на майбутнє. Стратегічне планування спирається на прогнози майбутніх подій і тенденцій для розробки планів, які будуть ефективними для досягнення бажаних результатів. Водночас політичне прогнозування може бути джерелом інформації для стратегічного планування, визначаючи потенційні майбутні сценарії. Ще однією формою зв'язку стратегічного планування та політичного прогнозування є взаємне використання даних та спільний аналіз.

Якщо розглядати співвідношення планування та прогнозування у політико-правовому розвитку, то планування є спробою впоратися з невизначеністю. Технічно невизначеність походить від обмежень екстраполяції з минулого, керованості моделей та недостатності інформації. Епістемологічно вона походить від суперечностей між знанням, спрямованим на розуміння того, що буде, і діями, спрямованими на зміну того, що буде. Третім джерелом невизначеності є політика – це невизначеність щодо відповідного середовища планування, у якому учасники мають різні цінності та інтереси, а також невизначеність щодо рішень в інших пов'язаних сферах прийняття рішень. Конфлікти між різними акторами, цінностями, інтересами

та рішеннями і породжують невизначеність. Політика є не лише однією з основних причин розбіжності між тим, що передбачається в прогнозах, і тим, що відбувається насправді. Вона також пояснює різницю між тим, що передбачається в планах, і тим, що відбувається насправді. Звідси виникають політичні обмеження прогнозування. По-перше, політичне використання прогнозів через упереджені припущення, по-друге, неузгодженість між політичними передумовами планів та наявною політичною структурою.

Іншим аспектом взаємозв'язку планування та прогнозування є те, що прогнози можуть «самоздійснюватися» завдяки плануванню. Наприклад, райони, які, за прогнозами, розвиватимуться, можуть зростати частково з тих причин, що людей і компанії туди приваблюватимуть прогнозоване зростання ринків та обіцяне збільшення кількості робочих місць. Водночас планувальні рішення (наприклад, де розташувати певні об'єкти) також впливатимуть на зміни. Якщо прогнозоване майбутнє є небажаним (наприклад, якщо місто, за прогнозами, занепадатиме), то метою планування може бути запобігання цьому «найімовірнішому» майбутньому.

Незважаючи на наявний зв'язок, існує певна епістемологічна суперечність між прогнозуванням та плануванням. У 1980 р. американська держслужбовиця Ж. Гріффіт вказала на цю суперечність у роботі Офісу федеральної статистичної політики та стандартів США. Офіс обрав стратегію «базового прогнозування», яка не враховувала зміни в стратегіях інтервенцій уряду будь-якого рівня чи приватного сектору. Цей тип проєкції використовувався в якості основи для прогнозів з припущенням, що громада пристосується до будь-якого прогнозу, що планування не перешкоджатиме досягненню очікуваного майбутнього, навіть якщо це майбутнє буде небажаним. Іншими словами, якщо планування здатне створити краще майбутнє, прогноз буде неточним. Як це не парадоксально, але успіх планування може означати провал прогнозування [122].

Крім цього, прогнозування може здійснюватися вже на основі наявного стратегічного плану. У контексті політико-правового розвитку прогнозування має враховувати державну стратегію, адже вона включає набір конкретних політичних та інших заходів. Розглядаючи кожну з категорій стратегії, можна більш точно визначити характер і зміст державних рішень. Проте, щоб зробити ці рішення актуальними для менеджерів, необхідно визначити та проаналізувати інструменти, обрані для реалізації політичних рішень. Після визначення інструментів можна спрогнозувати, на які сфери діяльності та як саме вони будуть впливати. Втім прогнозування може бути і складовою стратегічного плану політико-правового розвитку держави. Зокрема, воно необхідне для визначення перспективних векторів та прогнозованих показників розвитку різних сфер політико-правового розвитку.

Продовжуючи розгляд співвідношення планування та прогнозування у державі, важливо зазначити, що основна частина зусиль організацій або інституцій у межах прогнозування присвячується передбаченню результатів заздалегідь визначених стратегічних дій в наявній структурі. Метою такого прогнозування є надання можливості приймати кращі операційні рішення, тож такі зусилля можна визначити як операційне прогнозування. Подібні підходи можуть бути ефективними для інституцій, які працюють у середовищі, котре повільно змінюється, або у неконкурентоспроможному середовищі. Натомість вони є неефективними для швидко мінливих і конкурентних середовищ. За цих умов зусилля щодо прогнозування повинні зосереджуватися на можливості змін у тих елементах, які в минулому вважалися незмінними. Отже, це свідчить про те, що стратегічне планування потребує стратегічного (замість операційного) прогнозування. Також слід приділяти увагу не тільки прогнозуванню тих сфер, в яких зміни можуть бути суттєвими, а й тих, де зміни слабкі або взагалі відсутні, оскільки можна виявити значний потенціал для конкурентних переваг. Дане прогнозування значно відрізняється від операційного саме орієнтацією на стратегічність. Основним завданням

системи стратегічного прогнозування має бути передбачення структурного середовища діяльності конкретної інституції або навіть держави. Адже завдяки прогнозуванню визначаються критичні елементи зовнішнього середовища, де будь-яка зміна може порушити конкурентну рівновагу.

Стратегічне прогнозування відрізняється від стратегічного планування тим, що фокусується на розробці варіантів, ідей та альтернатив для дій. Натомість стратегічне планування більше пов'язане з вибором серед створених альтернатив. Таким чином, прогнозування можна розглядати як необхідну попередню умову для стратегічного планування [98, р. 1003].

На думку американського політолога Дж. Армстронга, стратегічне прогнозування відрізняється від традиційного тим, що воно має стратегічний характер, тому використовується та застосовується на рівні стратегічних рішень організації. Натомість теорії, методи та прийоми, пов'язані з традиційним прогнозуванням та аналізом умов, найчастіше пов'язані та використовуються на тактичному та операційному рівнях організації [60].

Данський дослідник Х. Дуус зазначає, що стратегічне прогнозування можна трактувати як спосіб мислення, який підтримує стратегічний аналіз довгострокових макро- та мезоумов та використання такого аналізу для інновацій і змін [98, р. 13].

Американські науковці Н. Капон та Дж. Халберт визначають таку специфіку стратегічного прогнозування:

- зосередження на аналізі структурних змін, а не на екстраполяції;
- зосередження на тривалих часових горизонтах, а не на короткострокових;
- здійснення прогнозів у формі можливих альтернатив, а не у формі безперечних прогнозів;
- використання економічної теорії та баз даних для побудови показників у ключових сферах;
- поєднання кількісних та якісних методів [80].

Процес планування базується на інформації, цілях та продуктивності, натомість прогнозування базується на припущеннях, постулатах та іноді здогадках. Головне значення обох функцій полягає в тому, що планування належить до процесу пізнання майбутніх цілей та визначення подальшого курсу дій, а прогнозування належить до «продумування» результатів діяльності організації у майбутньому на основі минулих та поточних тенденцій. Планування спирається на факти та очікування, тоді як прогнозування не стосується очікувань, а більше пов'язане із фактами, навіть якщо вони містять певні припущення.

Прогноз та план взаємно доповнюють одне одного. Форми поєднання прогнозування і планування можуть бути різними: у більшості випадків прогноз передує розробці плану, проте у деяких випадках послідовність інша. Наприклад, у ситуації прогнозування наслідків прийнятого в плані рішення. Також прогнозування може здійснюватися в процесі розробки плану, іноді самостійно відігравати роль плану, особливо у масштабних системах (регіон, держава), коли неможливо забезпечити точне визначення показників. Тобто план набуває імовірнісного характеру і практично перетворюється на прогноз. Іноді прогнозування розглядається у якості підфункції планування. Результатом прогнозування та планування є прийняття органом управління рішення про те, що має бути зроблено, де та яким саме чином. На думку української дослідниці О. Євмешкіної, прогноз є засобом обґрунтування вибору тієї чи іншої стратегії та прийняття конкретних рішень органами державної влади та органами місцевого самоврядування [200, с. 151-152].

План можна сприймати як однозначне рішення, навіть якщо він розробляється у формі різних проєктів. Прогноз за своєю сутністю має альтернативний зміст, тобто є багатоваріантним. У даному контексті прогнозування є дослідницькою базою планування, проте має власну методологічну основу, яка відрізняється від планування. Розробка прогнозів здійснюється завдяки прогностичним методам, які в багатьох випадках є

недостатньо точними, тоді як планування спирається переважно на точні та часто кількісні методи.

Для ефективної роботи організації важливе спільне адаптивне використання прогнозування та планування. Адаптивний підхід включає: 1) визнання обмеженості людських можливостей; 2) визнання функцій, які прогнозування та планування можуть виконувати в організаціях; 3) аспекти, які стосуються точності цілей та прогнозів, а також часових меж, у яких розглядається прогнозування та планування; 4) оцінка переваг і втрат від часто суперечливих цілей, яких намагаються досягти прогнозування та планування [120, р. 128].

Прогнозування необхідно використовувати для виявлення джерел невизначеності у зовнішньому середовищі. Натомість планування повинно займатися розробкою політики, яка визнає невизначеність та знаходиться на межі ефективності (англ. *Efficient frontier*, портфельна теорія Марковіца). Планування не може передбачати точність прогнозу.

Процеси планування і прогнозування здійснюються у різних часових проміжках. Прогнозування створює перспективу на більш тривалий термін, а планування передбачає як рішення операційних завдань, так і стратегічний розвиток організації. Окрім цього, прогнозування часто базується на інтуїтивних можливостях управлінців, а для планування базою слугують реальні показники діяльності минулих періодів.

Специфіка цілей та прогнозів має бути прив'язаною до часових рамок. Довгострокові та середньострокові плани включають періоди, протягом яких вивчення зв'язку дія-результат-зворотний зв'язок є проблематичним. Дані прогнози можна використовувати у якості допоміжних засобів для роздумів щодо можливих тенденцій, проте не беззаперечно сприймати їх. Проблема довгострокових (та середньострокових) планів полягає у тому, що формулювання та дотримання конкретних цілей у певний момент часу може перешкоджати вивченню зв'язків та адаптації, оскільки досвіди та зміни

зовнішнього середовища призводять до зміни цінностей. Конкретні цілі можуть інтерпретуватися занадто вузько, що призводить до так званого «зміщення» цілі (коли мета досягнення показників стає більш важливою, ніж фактичні цілі).

Цінність прогнозування для довгострокового планування та розробки стратегій є настільки ж важливою, як і для операційного чи бюджетного планування. Довгострокові прогнози необхідні для розвитку передбачення того, що має відбутися, оцінки масштабів та напрямів майбутніх змін, а також їхнього впливу. Окрім цього, прогнозування необхідне для виявлення потенційних можливостей, загроз, а також для оцінки ступеня та впливу майбутньої невизначеності. Саме в цьому аспекті прогнозування може принести реальну стратегічну вигоду [137, р. 7].

Попри те, що стратегічне планування та прогнозування є важливими та пов'язаними процесами, вони також можуть створювати суперечності, які перешкоджають формуванню політики. Одна з таких суперечностей полягає у тому, що стратегічне планування часто базується на припущеннях і прогнозах, які можуть неточно відображати реалії політичного ландшафту. Прогнози є настільки вдалими, наскільки вдалими є припущення, на яких вони ґрунтуються. Неповні або неточні дані можуть призвести до помилкового прогнозу. Це, в свою чергу, може вплинути на нездатність передбачити потенційні виклики та можливості, що може призвести до розробки неефективної політики або втрачених можливостей.

У деяких випадках стратегічне планування та прогнозування можуть продукувати суперечливі цілі або завдання. Управлінці (політики) можуть бути змушені вибирати між досягненням довгострокових цілей або реагуванням на короткострокові потреби, або між пріоритетами економічного зростання чи соціального добробуту. Ці суперечливі цілі можуть створити напругу та перешкодити реалізації ефективної політики.

Також стратегічне планування може обмежити політичне прогнозування, сприяючи вузькому та лінійному підходу до прийняття рішень. Зосередженість на досягненні заздалегідь визначених цілей і завдань може перешкодити тим, хто приймає рішення, розглядати альтернативні варіанти дій або реагувати на несподівані події. Це може обмежити діапазон доступних варіантів і ускладнити адаптацію до мінливих обставин.

Незважаючи на деякі суперечності, зв'язок між плануванням та прогнозуванням є набагато потужнішим та частіше призводить до позитивних результатів. На нашу думку, наявні суперечності важливо враховувати у формі потенційних ризиків у межах конкретної стратегії.

Отже, стратегічне планування забезпечує контекст для прогнозування: стратегічне планування встановлює довгострокові цілі та завдання політичного лідера чи організації. Точне прогнозування вимагає розуміння стратегічних цілей і завдань, щоб передбачити події та тенденції, які можуть вплинути на досягнення цих цілей. Прогнозування дозволяє ідентифікувати потенційні ризики та можливості, які можуть вплинути на успіх стратегії. Цю інформацію можна використовувати в стратегічному плануванні для коригування цілей і завдань, а також для розробки планів на випадок непередбачуваних обставин для зменшення ризиків і використання потенційних можливостей.

Стратегічне планування дозволяє визначати ресурси, необхідні для досягнення політичної мети. Точне прогнозування може надавати інформацію щодо того, яким чином дані ресурси слід розподілити, щоб максимізувати їхній вплив. Також прогнозування дозволяє оцінити успіх стратегії.

Існує значна кількість сфер політико-правового розвитку, у межах яких можливе (і необхідне) спільне використання прогнозування та планування.

У політиці дані методи використовуються, щоб визначити ключові законодавчі пріоритети та розробити порядок денний, який узгоджується з платформою та цілями певної партії або держави загалом. Уряди

використовують стратегічне планування та прогнозування, наприклад, у межах зовнішньої політики, яка просуває національні інтереси та дипломатичні цілі держави. Уряди аналізують глобальні тенденції, геополітичні події та економічні показники, щоб зрозуміти політичний та економічний ландшафт і розробити політику (а саме – стратегічний план, побудований на політичних прогнозах), яка зміцнить позиції їхньої країни у світі. У процесі розробки економічної політики планування та прогнозування дозволяють враховувати макроекономічні тенденції, визначати нові сектори та розробляти інвестиційні стимули тощо. Це стосується будь-яких інших напрямів політики – соціальної, культурної, екологічної, національної безпеки тощо.

Поширеним є використання планування та прогнозування у кризовому управлінні. Політичні лідери використовують стратегічне планування та прогнозування, щоб підготуватися до кризових ситуацій, як-от пандемії, терористичних атак, і ефективно реагувати на них. Вони розробляють плани та сценарії на випадок надзвичайних ситуацій, які враховують потенційні ризики та результати, а також розробляють політику та стратегії для пом'якшення цих ризиків і подолання криз.

Стратегічне планування та політичне прогнозування тісно переплітаються у різних аспектах з політичними процесами. Попри те, що процес стратегічного планування можливий без використання політичного прогнозування, це означатиме, що план базуватиметься на припущеннях, а не на чіткому розумінні майбутніх тенденцій і розвитку. Для того, щоб розробити ефективні стратегії, особи, які приймають рішення, повинні мати чітке розуміння майбутнього середовища, в якому вони працюватимуть. Політичне прогнозування забезпечує це розуміння.

Щодо політичного прогнозування, то, на нашу думку, його реалізація можлива без використання стратегічного планування. Процес прогнозування певної політичної події або тенденції можливий на основі наявних (часто

історичних) даних і не потребує стратегічної оцінки. Проте прогнозування розвитку конкретної інституції вимагає чіткого розуміння цілей і завдань, а також розуміння ширшого політичного та економічного контексту, в якому будуть прийматися рішення. У цьому сенсі стратегічне планування забезпечує основу для політичного прогнозування.

Висновки до Розділу 1

Теоретичні засади стратегічного планування та прогнозування є первинною основою для розробки стратегічних планів. Визначення основних понять, засад та принципів стратегічного планування та політичного прогнозування становлять фундамент для подальшого розгляду практичних аспектів стратегічного планування політико-правового розвитку України.

Історія розробки стратегій сягає давніх часів та пройшла кілька етапів: від розвитку в межах військової сфери до використання у бізнесі та державі. У сучасному розумінні стратегічне планування може розглядатися як проєкт бажаного майбутнього та пошук способів його реалізації. Стратегічне планування може одночасно виконувати роль як процесу, так і результату. Адже воно є процесом, який призводить до створення стратегічного плану. При розробці різних елементів стратегічного плану необхідно враховувати його особливості, керуватися певними критеріями та принципами.

Стратегічне планування є важливим інструментом політико-правового розвитку держави, який дозволяє визначити напрями, поставити цілі та завдання, а також розробити ефективні кроки для досягнення даних цілей.

Важливою складовою стратегічного планування політико-правового розвитку держави є політичне прогнозування. Воно передбачає систематичний аналіз, оцінку та прогнозування політичних процесів, тенденцій та подій, що відбуваються в суспільстві. Політичне прогнозування допомагає зрозуміти потенційні ризики та виклики, а також сприяє визначенню можливих сценаріїв розвитку та прийняттю обґрунтованих

рішень. Дані процеси мають нерозривний зв'язок: прогнозування перебуває в основі планування, планування визначає потреби і характерні риси прогнозування організації чи політико-правового розвитку загалом. Планування дозволяє забезпечити побудову стратегії при певних прогнозах, тоді як прогнозування оцінює результати за наявності плану.

РОЗДІЛ 2. МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ

2.1. Технології та методи стратегічного планування політико- правового розвитку

Вибір технологій, інструментів та методів стратегічного планування залежить від визначення релевантного підходу до здійснення стратегічного планування. Американські дослідники Дж. Брайсон та Б. Джордж виокремлюють дев'ять підходів до процесу стратегічного планування:

1) Комплексні процесні підходи:

- гарвардська модель;
- логічний інкременталізм;
- управління зацікавленими сторонами;
- стратегічне управління.

2) Частково процесні підходи:

- стратегічні переговори;
- управління стратегічними питаннями;
- стратегічне планування як основа для інновацій;

3) Змістовні підходи:

- портфельні підходи;
- конкурентний аналіз.

Більш комплексні підходи стратегічного планування сформовані під впливом Гарвардської політичної моделі (НРМ, Harvard policy model), логічного інкременталізму, менеджменту стейкхолдерів (або управління зацікавленими сторонами). Натомість фрагментарні підходи до стратегічного планування включають стратегічні переговори, управління стратегічними питаннями та стратегічне планування як основу для інновацій. Нарешті, існують також два підходи до змісту стратегічного планування, а саме: аналіз портфолію та аналіз конкурентних сил.

Гарвардська політична модель мала значний вплив на популярні процеси загального стратегічного планування у державному секторі. Завдання моделі – пошук найкращої відповідності між структурою та її середовищем. Це досягається шляхом аналізу сильних, слабких сторін, можливостей та загроз основного структурного підрозділу, а також через цінності вищого керівництва та соціальні зобов'язання структури / органу. Планування та реалізація є відокремленими на концептуальному та практичному рівні. Передбачається, що за розробку та реалізацію стратегії відповідає вище керівництво. Проте модель не пропонує конкретних порад щодо того, як розробляти стратегії.

Дана модель може застосовуватися в організаціях державного сектору, особливо на програмному або відомчому рівнях, але, як правило, необхідна низка адаптацій. По-перше, слід враховувати ширше коло зацікавлених сторін, часто включаючи обрані ради з питань політики. По-друге, при застосуванні на ширшому, загальнодержавному рівні потрібне використання портфельного підходу для прийняття стратегічних рішень щодо цілої сукупності агенцій або програм. Необхідний підхід до управління стратегічними проблемами, оскільки більша частина процесів у державному секторі, як правило, є політичною, а формулювання та визначення проблемних аспектів є основою багатьох політичних рішень. При застосуванні стратегічне планування повинно поєднуватися з певним портфелем, управлінням проблемами та підходами до управління стейкхолдерами, враховуючи відсутність ієрархічного авторитету та характеру спільної влади у цих контекстах.

Усі адаптації гарвардської моделі в державному секторі базуються на приблизно подібній послідовності видів діяльності, при цьому визнається, що дотримання якогось строгого порядку часто є неможливим, необхідним або навіть бажаним. Дані види діяльності включають:

- підготовку до стратегічного планування шляхом визначення того, які елементи слід включити, а також визначення хронології планування;

- створення, роз'яснення або оновлення організаційної місії, бачення, цінностей та цілей, а також уточнення будь-яких додатних правових статутів документів;
- оцінку зовнішнього та внутрішнього середовища шляхом аналізу сильних, слабких сторін, можливостей та загроз;
- виявлення та аналіз проблем, з якими стикається організація, на основі майбутніх викликів та / або змін, які супроводжують організацію;
- визначення потенційних стратегій для ефективного вирішення проблем;
- оцінку доцільності стратегій за допомогою обґрунтованих критеріїв;
- розробку та реалізацію планів та відповідних бажаних змін;
- оцінювання, контроль та постійне оновлення плану, коли з'являється нова інформація;
- переоцінку стратегій та процесу стратегічного планування [77].

Другим комплексним процесним підходом є логічний інкременталізм. Він фактично поєднує формулювання та реалізацію стратегії, а отже, стратегічне планування та стратегічне управління. Сильними сторонами підходу є його здатність управляти складністю та змінами, акцент не лише на ключових рішеннях, але й на другорядних, увага до формальних та неформальних процесів всередині структури та політичний реалізм підходу. Основна слабкість підходу полягає в тому, що він не гарантує, що різні недостатньо пов'язані рішення будуть доповнювати досягнення організаційних цілей. Логічний інкременталізм застосовується до організацій державного сектору, якщо можливо встановити певний загальний набір стратегічних цілей, яким повинен відповідати підхід [24, с. 36].

Третім підходом, запропонованим Дж. Брайсоном та Б. Джорджем, є управління зацікавленими сторонами (стейкхолдерами). На думку американського філософа Р. Фрімена, стратегію можна розуміти як спосіб організації, що стосується зацікавлених сторін або налагодження з ними контакту. Зацікавленою стороною може бути визначена будь-яка особа, група

чи організація, структури, на які впливає організація або які можуть вплинути на її майбутнє. Фрімен стверджує, що стратегія буде ефективною лише в тому випадку, якщо задовольняє потреби кількох груп. Оскільки багато груп інтересів мають певний вплив у громадських організаціях чи громадах, а підхід включає економічні, політичні та соціальні проблеми, то він застосовується до державного сектору. Крім того, деякі форми залучення зацікавлених сторін, такі, як участь громадян, часто потрібні в процесі прийняття урядових рішень. Успішне використання моделі передбачає, що особи, які приймають ключові рішення, можуть досягти розумної згоди щодо того, хто є ключовими зацікавленими сторонами та якою має бути відповідь на їхні вимоги [105, р. 4].

Сильними сторонами моделі зацікавлених сторін є визнання багатьох вимог, як доповнюючих, так і конкуруючих, що пред'являються до організацій внутрішніми та зовнішніми гравцями. Також це усвідомлення необхідності задоволення інтересів принаймні ключових стейкхолдерів, якщо організація хоче вижити. Завдяки своїй увазі до зацікавлених сторін підхід може бути особливо корисним при плануванні транскордонних функцій або плануванні на місцевому рівні. Основна слабкість моделі полягає у складності досягнення справжньої співпраці. Також існують труднощі у розширенні кола стейкхолдерів за межами еліти.

Останнім комплексним процесним підходом є стратегічні системи управління. Вони дозволяють державним лідерам та менеджерам розробляти стратегії, координувати важливі рішення на різних рівнях та в межах різних функцій в організації та між організаціями. Системи стратегічного управління варіюються за кількома вимірами: всеосяжність сфер прийняття рішень, формальна раціональність планування та процесів прийняття рішень, жорсткість контролю за виконанням рішень, а також ступінь адаптації безпосереднього процесу стратегії до організації та управління.

Сильною стороною цих систем є спроба координувати різні структурні елементи стратегії організації за рівнями та функціями. Вони можуть допомогти краще інтегрувати те, що реформи нового державного менеджменту (NPM) часто фрагментують. Їхньою слабкою стороною є те, що надмірна всебічність, приписи та контроль можуть відвернути увагу від місії, стратегії та інновацій, а також перевищити здатність учасників розуміти систему та інформацію, яку вона виробляє.

Системи стратегічного управління можна застосовувати до державних структур (і меншою мірою до громад), позаяк незалежно від природи конкретної організації менеджери повинні координувати принаймні певне прийняття рішень на різних рівнях і концентруватися на тому, чи виконує організація свої стратегії та чи виконує свою місію. Однак більшість державних структур, як правило, використовують менш комплексні, менш офіційні та більш децентралізовані системи. Ці системи зосереджуються переважно на кількох цілях та питаннях, спираються на процес прийняття рішень, в якому політика відіграє важливу роль. Вони здійснюють контроль за більшою кількістю елементів, аніж результатами програми (наприклад, видатки бюджету, процеси контракування тощо) [72].

Серед частково процесних можливо виокремити три найбільш поширених підходи. У межах підходу стратегічних переговорів стратегія розглядається як часткове вирішення організаційних питань через політизацію процесу. Переговори дедалі частіше стають частиною управління через різноманітні квазізаконодавчі та квазісудові процеси. Ці процеси включають бачення від спільнот, які наділені повноваженнями та формують політичні мандати, напрацьовують правила шляхом переговорів та розроблюють процеси вирішення зовнішніх суперечок.

Перевага підходу полягає у визнанні того, що для досягнення домовленостей необхідні співпраця та переговори. Основний недолік полягає в тому, що, хоча процес може сприяти досягненню домовленостей, часто

виникають питання щодо технічної якості, легітимності процесу та демократичної відповідальності результатів.

Другим частково процесним підходом є управління стратегічними питаннями. Він особливо важливий для державних структур, зокрема тих, де постійно або швидко змінюється середовище, оскільки порядок денний цих структур складається з питань, якими слід управляти стратегічно. Крім того, багато структур розробили процеси управління стратегічними проблемами, які є відокремленими від процесів щорічного стратегічного планування. Багато важливих питань виникають надто швидко, щоб їх вирішувати в рамках щорічного процесу.

У якості основного недоліку гарвардської моделі можна виокремити відсутність проміжного елемента між SWOT-аналізом і формулюванням стратегії. Даний недолік виправлено у поточній моделі – завдяки внесенню етапу визначення стратегічних питань як частини процесу стратегічного планування, а також менш повних щорічних оглядів.

Цей підхід також застосовується до функцій, співробітництва або спільнот, якщо певна група, організація чи коаліція беруть участь у процесі та здійснюють управління проблемою. Перевагою підходу є його здатність швидко розпізнавати й аналізувати ключові проблеми. Натомість основний недолік полягає у тому, що загалом даний підхід не дає конкретних пояснень того, як саме формулювати проблеми, окрім як здійснювати певний ситуаційний аналіз перед їхньою ідентифікацією. Це означає, що підхід можна використовувати в якості аналітичного інструмента для стратегічного планування політико-правового розвитку держави.

Останнім частково процесним підходом є стратегічне планування як основа для інновацій. На відміну від підходу управління стратегічними питаннями, який може знизити рівень інноваційності, даний підхід використовує стратегічне планування як можливість впроваджувати інновації та приймати творчі рішення для майбутніх проблем. Він відрізняється тим, що

наголошує на важливості стимулювання інновацій та формуванні підприємницької культури в організації. Цей підхід може бути складним у застосуванні в деяких державних організаціях, особливо тих, які мають менше ресурсів для тестування підходів або мають можливість робити потенційно «дорогі» помилки. Крім того, державні структури часто працюють у важливих контекстах, роблячи будь-які помилки більш помітними та проблематичними. На нашу думку, інноваційний підхід можна використовувати у плануванні політико-правового розвитку держави лише точково. Адже державна система пов'язана з високим рівнем бюрократичності, що складно співвідноситься з використанням інновацій. Натомість точкове використання підходу, наприклад, на рівні операційного планування окремих міністерств, може допомогти у пришвидшенні розвитку держави в конкретних сферах.

Британський вчений Р. Ендрюс наголошує, що організації, які роблять акцент на стратегії інновацій, отримують ще більшу віддачу, якщо пристосовують цю стратегію до процесу, який характеризується гнучкістю та переговорами з потужними зацікавленими сторонами (тобто йдеться про логічний інкременталізм) [57, р. 155]. Дослідник публічного управління С. Борінс у своїй масштабній роботі щодо успішних інновацій у державному секторі виявив, що новатори суттєво покладаються на стратегічне планування (те, що він називає «комплексним плануванням»), а не на «намацування» (термін запропонований Р. Беном у 1988 р. для версії логічного інкременталізму, орієнтованої на менеджера). Однак ситуація залежала від того, хто був новатором та чи були задіяні нові технології. Якщо новаторами були менеджери, то перевагу надавали плануванню; якщо «передовий» персонал, то перевага віддавалася «намацуванню». Якщо використовувалися нові технології, то «намацування» застосовувалося частіше [69].

Останньою групою є змістовні (контент) підходи. Процесні підходи допомагають особам, які здійснюють планування, але пропонують обмежений опис структурних елементів стратегій і планів. Змістовні підходи допомагають

визначити сутність стратегії, що найкраще відповідає внутрішнім і зовнішнім умовам функціонування організації. До основних змістовних підходів належать: портфельні підходи та конкурентний аналіз.

Портфельні підходи концептуалізують стратегічне планування як спосіб стратегічного управління портфелем підприємств (наприклад, департаментами, програмами, проектами, статтями бюджету). У межах підходу об'єкти вибудовуються за вимірами, які вважаються стратегічно важливими (наприклад, бажаність виконання чогось попри здатність це зробити). Отриманий масив допомагає уточнити рішення про те, що робити. Перевага підходу полягає в тому, що він допомагає організації осмислити та керувати різними структурами, за які вона відповідає чи може нести відповідальність. Недоліки підходу включають складність прийняття рішення щодо вимірів, співставлення об'єктів за вимірами, розуміння того, як вписати підхід у ширший процес стратегічного планування, а також управління політикою переможців та переможених.

Конкурентний аналіз використовується для визначення того, що має бути у стратегічному плані. Цей підхід може бути складним для розуміння державних структур, оскільки вони можуть не вважати себе конкурентами за клієнтів. Однак багато державних або квазідержавних організацій явно перебувають у конкурентному середовищі. Наприклад, багатьом службам у більшості країн доводиться хоча б певним чином конкурувати з бізнесом за споживачів. Відомий вчений з публічного управління А. Вайнінг адаптував модель «п'яти сил» приватного сектору М. Портера для державного сектору, додавши політичні та економічні міркування, які більше підходять для будь-якої державної організації. А. Вайнінг припустив, що організаційна автономія, яка необхідна для певного контролю за стратегією, залежить від модифікованого набору п'яти сил Портера. Таким чином, адаптації Вайнінга включають: владу спонсорів/споживачів (державної) агенції, владу постачальників, загрозу заміни продуктів, політичний вплив та інтенсивність

суперництва між агенціями. Припускається, що автономія впливає на ефективність організації, але також може допомогти організаціям визначити, які стратегії найкраще підходять для їхніх внутрішніх та зовнішніх умов [189].

Дж. Брайсон виокремлює кілька основних висновків щодо аналізу різних підходів до стратегічного планування. Одним із найпоширеніших підходів, на думку дослідника, є стратегічне планування, засноване на спільноті (community-based). Таке планування здійснюється на регіональному/локальному рівні. При використанні даного підходу планування розглядається з перспективи інституції, таким чином, його складно оцінити з точки зору ефективності [76]. Подібний підхід користується популярністю, наприклад, у США та почав набувати поширення в Україні завдяки реформі децентралізації. Наразі в Україні подібний підхід стратегічного планування використовується на рівні регіонів або об'єднаних територіальних громад, проте до процесу планування безпосередньо представники спільнот не залучаються.

Також Дж. Брайсон наводить ще один висновок, який важливий для розуміння планування у державному секторі. Дослідник зазначає, що у 1990-х роках більшість моделей стратегічного планування були неконтингентними, вчені не виокремлювали межі та конкретні умови, за яких може бути використана та чи інша модель. Для того, щоб моделі стратегічного планування були корисними та ефективними для організацій державного сектору, вони повинні бути сформульовані таким чином, щоб включати ключові обставини та відповідні реакції, щоб їх можна було «розумно застосовувати на практиці» [76]. Іншими словами, це означає, що стратегія має враховувати проблемний аналіз та план адекватного реагування на визначені проблеми. Саме для цього, на нашу думку, до планування або принаймні до попереднього аналізу важливо залучати представників спільнот та громадянського суспільства, адже вони можуть актуалізувати ширше коло

проблем, які мають вирішуватися у межах політико-правового розвитку держави.

Крім розглянутого вище, важливо також виокремити сучасні підходи до стратегічного планування. Так, дослідники С. Мішра та М. Брахарадж виокремлюють шість підходів:

- 1) планувальний підхід, пов'язаний із довгостроковим плануванням та діяльністю для виконання цілей організації;
- 2) узгоджувальний, спрямований на узгодження внутрішніх сильних і слабких сторін із зовнішніми можливостями та загрозами;
- 3) емерджентний, який передбачає адаптацію до змін, коли це необхідно;
- 4) позиційний, котрий полягає у розміщенні компанії у такій позиції, щоб вона отримала максимальну перевагу перед своїми конкурентами;
- 5) ресурсний, спрямований на ефективне визначення та використання ключових ресурсів;
- 6) зацікавлених сторін, орієнтований на захист інтересів стейкхолдерів [146].

Кожен із зазначених підходів можна використовувати у процесі стратегічного планування політико-правового розвитку держави, при цьому важлива їхня синергія. Проте підхід зацікавлених сторін, на нашу думку, може бути доречнішим для планування окремих сфер політико-правового розвитку або для здійснення планування на регіональному/локальному рівні. Оскільки в контексті масштабної стратегії політико-правового розвитку стейкхолдерами будуть виступати усі громадяни держави.

Невизначеність, з якою держава стикається в процесі стратегічного планування, створює дискурс для «гнучкого планування» з відкритими та безперервними процесами трансформації, щоб дестабілізувати встановлені дискурсивні межі й процедури та відкрити нові можливості. Гнучке планування заохочує нову та просунуту динаміку розвитку, а також експерименти, ризик та нові ідеї, а не стабільні та фіксовані підходи до

планування. Такий процес планування перетворюється на дослідницький, оскільки його результати є невідомими та їх можна лише передбачати. Проте дослідницький підхід у політико-правовому розвитку держави можна так само використовувати лише точково, адже у державній стратегії неможливо покладатися виключно на експерименти.

Нині також є актуальним питання багаторівневої участі у стратегічному плануванні. Така участь сприяє формуванню політичної стабільності та розвитку різних груп. Стратегія має впливати з дій та рішень, які приймаються усіма зацікавленими сторонами. На відміну від лінійного процесу від формулювання стратегії до реалізації, стратегічне планування може також здійснюватися циклічно. Це передбачає одночасне планування та дії, які впливають одне на одне. Даний підхід пов'язаний, зокрема, з моделлю, запропонованою Г. Мінцбергом. Відповідно до нього емерджентна стратегія – це набір дій або поведінки, які узгоджені у часі, «реалізований зразок, який не був явно задуманий» при первинному плануванні стратегії [144]. Емерджентна стратегія передбачає, що організація вивчає те, що працює на практиці. Це не означає, що класичне стратегічне планування є марним, однак у процесі планування політико-правового розвитку важлива стратегічна гнучкість.

Інший тип – стратегія розвитку, зосередження на комунікації у реальному часі, а саме аналізі інституційного середовища та одночасній роботі організації. Дана стратегічна модель виникає органічно, а підтримувати її повинна динамічна та гнучка команда, яка керується органічною інституційною структурою. Органічна інституційна структура може включати, коригувати та перерозподіляти завдання протягом усього часу роботи організації, при цьому члени команди беруть на себе обов'язки, які є ширшими, а не жорстко розподіленими. В такій системі працює колегіальний підхід до прийняття рішень, отримання інформації від команди та лідерів, а також наявне горизонтальне спілкування. Подібний підхід за умови точкового використання також може бути ефективним для планування політико-

правового розвитку. Наприклад, він може бути актуальним для використання у сфері національної безпеки. Адже тут потрібен аналіз політичних та інституційних загроз у режимі реального часу. І відповідно забезпечення гнучкої реакції та планування для вирішення потенційних кризових ситуацій.

Загалом підходи до стратегічного планування можуть відрізнятися за своїми цілями; формальністю; часовими проміжками; повнотою; спрямованістю (організаційна, міжорганізаційна та/або географічна спрямованість); акцентом на даних та аналізі; ступенем участі; місцем прийняття рішень; підключенням до реалізації тощо. Отже, успішне використання стратегічного планування залежить від того, який саме підхід було обрано, для яких конкретних цілей та для використання у якому контексті.

Чеська дослідниця державної політики В.-К. Бразова виокремлює чотири теоретичних підходи до процесу стратегічного планування [72]. Перший – новий державний менеджмент (NPM) виник у 1980-х роках як відповідь на дефіцит ресурсів і тиск глобалізації. У межах даного підходу відстоювалося переконання, що застосування методів управління приватного сектору може покращити функціонування державного сектору. Стратегічне планування має забезпечити політиків не лише інформацією про оптимальну політику, а й аналізом впровадження та оцінки. Отже, ключовими у даному підході є забезпечення ефективності та підзвітності.

У середині 2000-х років даний підхід зазнає критики як застарілий та непридатний до застосування у складній реальності державного управління в розвинених індустріальних країнах. Натомість було запропоновано підхід управління цифрової епохи (DEG). У межах даного підходу починає розглядатися структура управління, включаючи зміни, засновані на розвитку ІТ-технологій, які можуть бути запровадженими у державне управління. Одним із головних принципів підходу є інтеграція та простота, до яких слід прийти шляхом «відкриття уряду для інших та для себе» та створення менш

складної політики та інституційного ландшафту [96, р. 489]. Окрім цього, DEG підхід акцентує увагу на прозорості та використанні інтернет-інструментів.

Ще однією теорією, яка кидає виклик домінуванню NPM, є підхід суспільної цінності (PVM). Він бере свій початок у 1990-х роках, коли ідея про те, що державні менеджери повинні працювати над просуванням та досягненням суспільної цінності, була висловлена в роботі М. Мура «Створення суспільної цінності» (1995). Відтоді ідея суспільної цінності часто є частиною дискусій щодо реформ державної служби.

Головною рисою підходу є те, що уряд розглядається не лише як постачальник послуг, а й як «активний формувач суспільної сфери» у політичній, економічній, соціальній та культурній галузях [67]. Суспільна цінність виступає у якості концептуального інструмента стратегічного планування. Іншими ключовими компонентами стратегічного планування у даному підході є обговорення залучення громадян та бюрократичної підзвітності [175].

Найбільш розповсюдженою теорією після NPM є нове державне управління (NPG). Основний фокус у даному підході надавався концептуальному руху від «менеджменту» до «управління» для того, щоб вийти за межі внутрішніх механізмів державних структур та представити ширше середовище даних структур. Стратегічне планування насамперед пов'язане з ефективністю, адже порушує питання про правильну пріоритезацію державних послуг. Управління у межах NPM може трактуватися як спосіб порядкування, а одними з найважливіших аспектів для даного підходу є ефективність, прозорість та участь. Окрім цього, прозорість безпосередньо пов'язується із підзвітністю.

Серед підходів, запропонованих В.-К. Бразовою, найбільш ефективним для планування політико-правового розвитку є NPG. Адже даний підхід дозволяє забезпечити створення прозорого управлінського процесу, що забезпечує формування підзвітності перед громадськістю. Однією з ключових

переваг є акцент на участь громадян у прийнятті рішень. NPG створює механізми для активного взаємодії між урядом і громадянами, враховуючи їхні думки та потреби. NPG орієнтований на гнучкість у вирішенні завдань, а зміни у середовищі зумовлюють адаптацію управлінських підходів для ефективного вирішення проблем. Також NPG використовує системний підхід до управління, охоплюючи різні аспекти державної діяльності. Це дає змогу враховувати взаємодію різних елементів системи для досягнення глобальних цілей.

У методології планування розвитку держави та бізнесу існують суттєві відмінності. Кінцевою метою стратегічного планування для бізнесу є максимізація прибутку акціонерів, натомість цілі та місії державних і некомерційних організацій часто можуть здаватися менш чіткими. Для громадських та некомерційних організацій поняття публічної прозорості, вимоги належного врядування та наявність суворих правових та політичних (окрім основних економічних) характеристик їхнього середовища становлять специфічні і додаткові обмеження та проблеми довгострокового планування.

Американський дослідник М. Мур підкреслює, що цілі та ресурси державних і некомерційних організацій настільки відрізняються від приватних компаній, що потрібен інший підхід до стратегічного управління. Такий підхід робить організаційну місію провідним принципом для державного сектору та некомерційних організацій, що керує їхніми довго-, середньо- та короткостроковими рішеннями та стратегіями. Їхня організаційна місія – сформулювати суспільну цінність, яку вони прагнуть створити. Для цих організацій недостатньо бажання вижити, щоб отримати визнання, легітимність або підтримку з боку зацікавлених сторін. Потрібна вища мета, яка спрямовується як до зовнішнього (яке забезпечує організації зовнішнім зв'язком і легітимністю), так і до внутрішнього середовища (яке забезпечує організації внутрішніми зв'язками та зобов'язаннями) [147]. Таким чином,

крім адаптації розглянутих підходів для державного сектору, у процесі планування важливо враховувати «місійну» особливість держави.

Стратегічне планування часто розглядається як складніший процес для державних і некомерційних організацій, ніж для приватних компаній. Частково це пов'язано з вищезгаданими особливими вимогами до таких організацій, але є й інші причини. У державних і некомерційних організаціях повноваження щодо прийняття рішень часто більш децентралізовані або принаймні більш фрагментовані, ніж в організаціях приватного сектору. Крім того, дихотомія політика-бюрократія є ускладнюючим фактором у державних структурах. Попри те, що метою державних і некомерційних організацій є створення якомога більшої суспільної цінності, визначеної різними способами, виходячи зі специфіки їхньої місії, ступінь, до якого вони створюють цю цінність, залежить від їхніх організаційних можливостей (або даних із внутрішнього середовища) та рівня легітимності й підтримки (або даних із зовнішнього середовища).

Крім цього, для забезпечення методологічної ефективності стратегічного планування необхідно коректно визначати рівень стратегії. Для комерційних організацій дослідник стратегічного менеджменту Дж. Тапера визначає такі рівні: корпоративна стратегія, бізнес-стратегія, функціональна та операційна. Однак їх можна також адаптувати до стратегічного планування у державному й некомерційному секторі та для сфери політико-правового розвитку.

Стратегія корпоративного рівня переважно пов'язана із вибором бізнесу, продукту та ринків. У контексті політико-правового розвитку вона буде пов'язаною з вибором конкретних сфер планування, визначенням напрямів та цілей на рівні держави. Вона передбачає розробку комплексної стратегії для визначення загального курсу політичного та правового розвитку.

Стратегія бізнес-одиниці передбачає позиціонування бізнесу серед конкурентів, впровадження нових технологій, які впливають на характер

конкуренції через вертикальну та горизонтальну інтеграцію, політичне лобювання, створення мереж тощо. Стратегічна бізнес-одинаця може варіюватися залежно від організації, сфери діяльності, проте може включати підрозділ, центр прибутку, виробничу лінію, географічний регіон тощо. У плануванні політико-правового розвитку стратегічною одиницею може виступати державний орган, регіон, населений пункт.

Стратегія на функціональному рівні включає маркетинг, виробництво, дослідження, розробки та фінанси. Стратегічні питання на функціональному рівні пов'язані з бізнес-процесами та ланцюжком створення вартості. У межах політико-правового розвитку функціональний рівень може включати зазначені сфери, однак стратегічні питання мають бути пов'язаними з ієрархічним ланцюжком системи державних органів, а також із соціальними, економічними та політичними процесами.

Операційна стратегія пов'язана з організацією кожної частини бізнесу для забезпечення стратегічного напрямку та функціональних стратегій на рівні компанії та бізнес-одинаці. Операційні стратегії фокусуються на питаннях, пов'язаних із процесами, а також ресурсами (людськими або фінансовими). Операційні стратегії можна аналогічно застосувати і для органів влади або інших стратегічних одиниць, які є важливими для процесу стратегічного планування політико-правового розвитку [184].

У праці «Стратегічне управління організаціями державного та третього сектору» американські дослідники П. Натт та Р. Бекофф демонструють, яким чином системи стратегічного планування, розроблені для корпорацій, повинні бути трансформовані для застосування у державному та некомерційному секторі [156, с. 38]. Дослідники передбачають, що стратегічне управління для організацій державного та третього секторів відрізняється деякими факторами, включаючи вплив наглядових/контрольних органів, мандати та обов'язки, які обмежують їх автономію, співпрацю (замість конкуренції) між організаціями і які пропонують аналогічні послуги, фінансування за рахунок

бюджетних асигнувань, політичний вплив виборних посадових осіб, громадський контроль, безліч зацікавлених сторін, котрі необхідно задовольнити, та суттєві обмеження повноважень організації [156].

У процесі стратегічного планування держави залежно від обраного підходу виокремлюються від чотирьох до дев'яти етапів, кількість яких визначається за компонентами комплексу стратегічного планування або за їхніми елементами. На кожному з етапів можуть використовуватися різні методи та технології:

- 1) підготовка до стратегічного планування: відбір учасників, проведення необхідної комунікації;
- 2) розробка стратегічної основи (відбір підходів, інструментів, методів тощо);
- 3) визначення повноважень, бачення та місії;
- 4) аналіз ситуації;
- 5) постановка стратегічних питань та стратегічних цілей;
- 6) розробка стратегічних програм;
- 7) визначення витрат і прив'язка процесу стратегічного планування до процесу бюджетування;
- 8) встановлення індикаторів моніторингу та оцінки;
- 9) розробка планів дій.

Жоден з етапів стратегічного планування не може бути реалізований без процедури ініціювання даного процесу. Дж. Брайсон та В. Реринг стверджують: для того, щоб стратегічне планування було успішно ініційоване на політичному рівні, мають бути наявні такі елементи:

- 1) потужний спонсор процесу: особа, яка наділена владою в організації і яка бере участь у розробці стратегічного плану. Вона має повноваження для прийняття рішень у різних відділах та узаконює процес на робочому місці, а також може входити до групи планування;

- 2) ефективний поборник процесу: людина, яка виступає в якості лідера групи і яка просуває процес, демонструючи ентузіазм, відданість і віру у те, що він призведе до бажаних результатів;
- 3) група стратегічного планування: група членів підрозділу, яких визначили для представлення усього підрозділу та які відповідають за розробку плану;
- 4) очікування деяких збоїв та затримок: усвідомлення того, що процес може бути відкладено або навіть повністю зупинено через зміну кадрових, політичних та робочих пріоритетів;
- 5) готовність виявляти гнучкість щодо того, що складає стратегічний план: іноді є важливим розвиток стратегічної думки та дій, а не підготовка офіційного стратегічного плану;
- 6) здатність думати про етап як про ключову часову метрику: розгляд часу не як хронології тижнів чи місяців, які минули, а як певне поєднання критичних подій, що виступають рушійною силою для завершення етапів процесу;
- 7) готовність будувати та розглядати аргументи, спрямовані на різні критерії оцінки: у розроблених планах можна використовувати методи неформальної оцінки для того, щоб плани були технічно раціональними, політично прийнятними, морально, етично та юридично виправданими [78, р. 995].

Американський дослідник публічного адміністрування К. Віланд також наводить фактори, які необхідно враховувати для успішного здійснення стратегічного планування:

- включення ключових інститутів та зацікавлених сторін;
- використання інтенсивного творчого робочого процесу (наприклад, мозкового штурму);
- візуалізація бажаних змін у картинках та графіках для обігрування формального письмового плану;

- забезпечення широкої участі громадян для досягнення консенсусу та забезпечення ресурсів для реалізації плану;
- розробка життєздатного плану, який можна відслідковувати та оновлювати [197].

Враховавши зазначені фактори, можна переходити до формулювання стратегії, яке включає розробку візії та місії, визначення зовнішніх можливостей та загроз організації, визначення внутрішніх сильних та слабких сторін, а також встановлення довгострокових цілей, створення альтернативних стратегій та їхній вибір. На стадії формулювання повинні бути задіяні члени команди, які виконують різні функції. При цьому розробники стратегії повинні володіти знаннями та розумінням своєї сфери для того, щоб навчити інших, що саме необхідно робити та яким чином. Менеджери повинні успішно організувати зусилля щодо формулювання стратегії, розподіляючи ресурси, обов'язки та повноваження, необхідні для успішного планування [74]. Формулювання та визначення основних стратегічних елементів відбувається на перших етапах стратегічного планування.

Розробка стратегії повинна бути тісно пов'язаною з її реалізацією, щоб уникнути створення марного стратегічного плану. Стратегія є корисною та ефективною лише за тієї умови, що вона реалізується та дає позитивні результати для організації. Організації можуть досягнути стійкого стратегічного успіху лише за рахунок безперервних інновацій та адаптованості [117].

Один із початкових етапів планування – аналіз ситуації, здійснюється переважно завдяки методу SWOT-аналізу. При цьому важливо враховувати, що в контексті політико-правового розвитку необхідно аналізувати не лише внутрішні та зовнішні чинники, які впливають на організацію чи іншу одиницю (місто, регіон чи державу загалом). Варто також проаналізувати наявні політики, які на даний момент регулюють розвитку конкретної сфери політико-правового розвитку. Це необхідно для визначення прогалин та

розробки рекомендацій для створення ефективніших політик, які дозволять сприяти реалізації стратегічного плану. Загалом процес аналізу політики складається з шести основних кроків: 1) аналіз проблеми; 2) визначення критеріїв оцінки альтернатив політики; 3) визначення альтернатив політики; 4) оцінка альтернатив; 5) вироблення рекомендацій; 6) оцінка результатів впроваджуваної політики [159, р. 52].

Замість жорсткого підходу з використанням послідовних кроків даний процес включає зворотний зв'язок та повторення цих шести видів діяльності. Аналогічний алгоритм можна використовувати за необхідності аналізу політик, які впливають на реалізацію стратегічного плану.

Наступним важливим етапом стратегічного планування є постановка стратегічних питань та стратегічних цілей. Стратегічні цілі відрізняються одна від одної залежно від того, складовою якої стратегії вони є. Якщо проаналізувати стратегії політичних партій, то основні цілі зовнішньої стратегії – це забезпечення максимально можливої підтримки електоратом партії на виборах із подальшим формуванням своєї партії у парламенті або обласних/місцевих радах. У свою чергу, основними цілями внутрішньої стратегії є створення ефективної організаційної структури партії, а також передумов для співпраці з іншими партіями тощо. Цілями владної стратегії є необхідність виконання зобов'язань перед виборцями, створення парламентської коаліції [32].

Технології реалізації поставлених цілей можуть бути різними залежно від умов зовнішнього політичного середовища. Визначені цілі повинні мати статус закону для політичної організації, для всіх її підрозділів та членів. Водночас цілі мають коригуватися щоразу, коли цього вимагають нові обставини та коли це має випереджальний характер (найчастіше подібні зміни відбуваються після досягнення короткострокових цілей). Після того, як стратегічні цілі визначено, необхідно розробити план досягнення цих цілей,

ураховуючи поточну ситуацію. Процес розробки цього плану і сприймається безпосередньо як стратегічне планування [50, с. 55].

Одним із важливих етапів планування є визначення критеріїв оцінки та індикаторів. Критерії оцінки необхідні для того, щоб оцінити успішність реалізації стратегії. Вони можуть також використовуватися для того, щоб співставити можливі альтернативи та оцінити, які з них будуть прийнятними для релевантних умов. Критерії – це те, чим необхідно керуватися при прийнятті рішень. Вони можуть бути оформленими у вигляді конкретних одиниць виміру, правил або стандартів. Це всі ознаки, цілі або завдання, які були визнані релевантними у кожній конкретній ситуації особою, яка приймає рішення (або групою осіб). Критерії існують для того, щоб співставляти альтернативи, а одиниці виміру – для операціоналізації критеріїв. Операціоналізація забезпечує те, що всі особи, які використовуватимуть однакову процедуру, отримають однакові результати. Процес ідентифікації проблеми безпосередньо пов'язаний із процесом розробки критеріїв оцінки.

Політичні стратегії часто орієнтовані на досягнення нечітких цілей, наприклад, «економічний розвиток міста Х». Також запропонована стратегія чи програма має кілька цілей, кожна з яких має низку пов'язаних критеріїв, а кожен із критеріїв має кілька пов'язаних заходів. Американські вчені Д. Брейбрук і Ч. Ліндблом назвали першу проблему методом оцінки «наївних критеріїв». Такий підхід передбачає лише проголошення загальних цінностей, таких, як «безпека» та «дієвість», які повинні привести до вироблення рекомендацій, проте вони не можуть бути сформованими у вигляді чітких стратегій. Вони зазначають: попри те, що «наївні критерії» та методи оцінюються як занадто примітивні, раціонально-дедуктивні ідеали як підходи до прийняття рішень також не дозволяють повністю реалізувати цілі [71, р. 16]. Таким чином, необхідне поєднання різних критеріїв при розробці індикаторів. Дану специфіку потрібно враховувати в процесі розробки стратегічного плану політико-правового розвитку держави.

Складність визначення індикаторів пов'язана із ще однією проблемою. Якщо особи, які приймають рішення, часто не бажають встановлювати чіткі критерії оцінки, то це не означає, що вони прагнуть мати свободу для постійної зміни векторів діяльності. Вони прагнуть бути на чолі даних векторів діяльності, встановлювати цілі відповідно до мети, проте використовувати різну множину способів їхнього досягнення. Вони можуть не прагнути визначати такі терміни, як «справедливість» або «ефективність», і те, наскільки безробіття зменшиться за допомогою певної програми. Причини полягають у тому, що політики повинні служити інтересам різних груп; вони не мають бажання підтримувати програму, яку підтримує одна група, ризикуючи відчуженням іншої групи. З досвіду вони знають, що програми рідко впроваджуються таким чином, як це було розроблено, і що результати не бувають такими, як прогнозується, тобто вони не хочуть бути прив'язаними до одного рішення або програми. У міру того, як змінюються часи та потреби виборців, політики хочуть мати можливість реагувати, при цьому не бути прив'язаними до старих ідей.

Останнім етапом стратегічного планування є розробка планів дій. На даному етапі важливо врахувати можливі альтернативи розвитку певної ситуації або сфери. Дослідники Д. Веймер та А. Вайнінг виокремлюють чотири джерела визначення альтернатив: 1) існуючі пропозиції щодо політики; 2) загальні рішення; 3) модифіковані загальні рішення; 4) рішення, розроблені на замовлення [196]. Інший дослідник Т. Атей також стверджує, що альтернативи можна отримати чотирма способами: 1) зберегти наявну систему; 2) змінити цю систему; 3) використовувати готовий дизайн; 4) створити новий дизайн системи [62].

Наявна система розглядається як відправна точка, як спосіб отримати уявлення про систему, як джерело підказок про нові альтернативи і як можливість виявлення ефективних відповідей захисникам наявної системи. Наприклад, політика може бути змінена для того, щоб мінімізувати негативні

аспекти наявної системи. Американський політолог В. Данн наводить способи виявлення альтернатив, до яких відносить використання наукових методів, отримання їх від експертів та авторитетних джерел, вивчення паралельних випадків та використання аналогій. Він також визначає у якості джерел альтернатив переконання та цінності різних груп [97].

Американський дослідник Х. Брайтман зазначає, що пошук альтернатив включає: 1) пасивний підхід, за якого ми чекаємо, поки не буде запропоновано альтернативи для вирішення проблеми, з якою ми стикаємося; 2) підхід генерації пошуку, в якому ми повідомляємо іншим, що шукаємо альтернативи; 3) підхід сусідства, в якому ми вивчаємо поступові зміни; 4) історичний або аналогічний пошук рішень подібних проблем; 5) пошук відмінностей для дійсно різних альтернатив [73].

Загалом основою стратегічного управління у політичній сфері виступає політична стратегія, що гармонійно повинна поєднувати наукову теорію та програму досягнення основних політичних цілей. У свою чергу, основою розробки політичних стратегій є стратегічний аналіз політики, методи якого дають можливість охопити специфіку місцевого, регіонального, національного й глобального рівнів і визначити основу стратегічного планування та стратегічного менеджменту в політичній діяльності. Враховуючи, що основою стратегічного планування є прогнозування та моделювання, створення ефективної стратегії і тактики управління, раціонального впливу на політичні, соціально-економічні та гуманітарні процеси неможливе без застосування методів прогнозування у політичній сфері.

Стратегічне управління в політичній сфері, з одного боку, детерміноване дією загальних законів соціального розвитку. З другого – специфіка політичної діяльності потребує комплексного підходу до вирішення проблем, урахування соціально-психологічних факторів (робота з людьми та для людей), принципів публічності тощо. Таким чином, діяльність у політичній

сфері за своєю природою передбачає можливість та необхідність застосування методів стратегічного управління, системними елементами якого є оцінка політичних ризиків та передбачення можливих політичних конфліктів і визначення шляхів їх вирішення [50, с. 89-90].

У стратегічному плануванні політико-правового розвитку держави можуть використовуватися різноманітні методи. Методи стратегічного планування можна традиційно поділити на якісні методи, котрі, як правило, дозволяють вимірювати речі з більшою достовірністю, та кількісні методи, які мають тенденцію до більшої надійності [63].

По-перше, ефективним у плануванні є кейс-метод (case study). Американський соціолог Р. Інґ стверджує, що даний метод особливо корисний у пошукових та описових дослідженнях. Він дає досліднику можливість «зберігати цілісні та значущі характеристики реальних подій... таких, як організаційні та управлінські процеси» [201, р. 14]. По-друге, контент-аналіз, який передбачає аналіз змісту обмеженої кількості документів стратегічного планування, щоб співставити це джерело заявлених намірів із думками, які озвучують менеджери під час інтерв'ю [201, р. 109]. Поєднання методів контент-аналізу та інтерв'ю дає досліднику змогу порівнювати емпірично обґрунтовані моделі (комбіновані відповіді на інтерв'ю) з прогнозованими (робочими гіпотезами). Отримані в результаті дані можуть продемонструвати внутрішню обґрунтованість тематичного дослідження та допомогти у розробці гіпотез для майбутнього дослідження.

Дж. Брайсон та В. Реринг використовували польові дослідження для збору та аналізу даних, адже вони брали участь у розробці систем стратегічного планування у кількох урядових структурах. Завдяки спостереженню за динамікою реалізації стратегічного планування вони змогли виявити співвідношення між учасниками, які були пов'язані з успіхом або невдачею запуску системи планування.

Крім цього, ефективним методом є збалансована система показників (Balanced Scorecard, BSC), створена Р. Капланом та Д. Нортонем. Вона виглядає як мапа стратегії, це спосіб відображення стратегії на одній сторінці. Даний метод дає можливість визначення ключових перспектив для розгляду розвитку організації (наприклад, фінансова, клієнтська, внутрішня та навчання/зростання) [130]. Ці перспективи роблять BSC унікальним, адже у межах більшості методів у центрі розглядається саме фінансова перспектива. Мапи стратегії читаються згори вниз – цілі перераховані у порядку важливості та базуються на кожній із визначених перспектив. Також до мапи включаються одиниці вимірювання, які допоможуть зрозуміти, чи відбувається досягнення цілі, а також ініціативи, які є ключовими програмами дій для досягнення встановлених цілей.

Важливо також використовувати більш поширені методи стратегічного планування. SWOT-аналіз (або SWOT-матриця) є моделлю високого рівня, яка використовується на початку стратегічного планування організації. Це аббревіатура від «сильних і слабких сторін, можливостей та загроз». Сильні та слабкі сторони є внутрішніми факторами, а можливості та загрози – зовнішніми. Даний метод дозволяє організації оцінити свій поточний стан, а також можливості для покращення як внутрішніх, так і зовнішніх умов.

PEST-аналіз також є аббревіатурою, яка утворена від слів «політичний, економічний, соціокультурний та технологічний». Кожен із цих факторів використовується для аналізу галузі та середовища для визначення того, що може вплинути на організацію. Модель PEST часто використовується у поєднанні із дослідженням зовнішніх факторів SWOT-аналізу. Іноді до PEST-аналізу додаються додаткові літери, наприклад, PESTEL (або PESTLE) вказує на те, що організація також враховує економічні та правові фактори. STEEPLED – один із варіантів моделі, який означає «соціокультурний, технологічний, економічний, екологічний, політичний, правовий, освітній та демографічний» фактори [150, с. 325].

Планування пробілів (GAP-планування) також має назви «аналіз недоліків», «оцінка потреб». Даний метод використовується для порівняння того, де зараз знаходиться організація, де вона прагне бути і як подолати розрив між ними. Він використовується переважно для виявлення конкретних внутрішніх недоліків. Процес планування завдяки даному методу полягає в тому, щоб скоротити розрив.

Існують також інші моделі, які демонструють широкі можливості при використанні у стратегічному плануванні. Стратегія блакитного океану – модель стратегічного планування, запропонована В. Ч. Кімом та Рене Моборном у 2005 р. Ідея стратегії полягає в тому, щоб організації розвивалися у нових ринках, де майже відсутня конкуренція (блакитний океан), а не в ринковому просторі, який або вже розвинений, або перенасичений (наприклад, червоний океан). Якщо організація здатна створити блакитний океан, то це може означати суттєве зростання цінності для компанії, клієнтів та співробітників. Використання стратегії блакитного океану означає, що метою організації є не перевершення конкурентів, а перекроювання межі галузі та праця в цьому новому просторі, роблячи конкуренцію неважливою.

П'ять сил Портера – це історично старша модель побудови стратегії. Вона створена у 1979 р. та ґрунтується на силах, які впливають на прибутковість галузі або ринку. П'ять сил, які дослідив Портер:

- 1) Загроза проникнення. Чи можуть інші компанії легко вийти на ринок, чи існують численні бар'єри для входу, які їм доведеться подолати?
- 2) Загроза товарів або послуг-замінників. Чи можуть покупці легко замінити ваш товар іншим?
- 3) Переговорна сила клієнтів. Чи можуть окремі покупці тиснути на вашу організацію, щоб, скажімо, знизити витрати?
- 4) Переговорна сила постачальників. Чи можуть великі роздрібні торговці чинити тиск на вашу організацію, щоб знизити витрати?

5) Конку rentне суперництво між фірмами. Чи готові ваші нинішні конкуренти до значного зростання? Якщо хтось запускає новий продукт або подає новий патент, то чи може це вплинути на вашу компанію? Величина тиску на кожну із цих сил може допомогти визначити, як майбутні події вплинуть на майбутнє організації.

Модель VRIO є аббревіатурою від слів «цінність, рідкість, імітація, організація». Ця модель дає змогу сформулювати бачення організації у межах стратегічного планування. Кінцевою метою впровадження моделі VRIO є досягнення конкурентної переваги на ринку.

- 1) Цінність: чи можете ви використати певну можливість або нейтралізувати зовнішню загрозу, використовуючи певний ресурс?
- 2) Рідкість: чи існує велика конкуренція на вашому ринку, чи лише кілька компаній контролюють ресурс, про який йдеться вище?
- 3) Імітація: чи легко наслідувати продукт або послугу вашої організації, чи буде важко це зробити іншій організації?
- 4) Організація: чи ваша компанія достатньо організована, щоб мати можливість розробляти ваш продукт або ресурс? [108, р. 6-7].

Після того, як організація дасть відповідь на ці чотири запитання, стане можливим формулювання більш точного бачення, яке допоможе додати інші стратегічні елементи до плану.

Інший метод – модель Болдріджа, розроблений у межах Національної премії США «Malcolm Baldrige National Quality Award» у 1987 р. Під час подання заявки на отримання премії Болдріджа організації проходять конкурсний процес, який передбачає впровадження моделі Болдріджа. Організації повинні продемонструвати досягнення відповідно до наступних сфер: лідерство; планування та стратегія; клієнти, вимірювання, аналіз та управління знаннями; робоча сила; процес; результати. Для використання моделі Болдріджа заповнюються анкети, які допомагають здійснити самооцінку

на основі семи категорій критеріїв, а також отримати підсумок сильних сторін і можливостей для вдосконалення.

Перші шість категорій містять питання «Як?»: як вище керівництво здійснює управління організацією, як ви керуєте своєю організацією та здійснюєте соціальний внесок, як ви розробляєте та впроваджуєте стратегію, як ви отримуєте зв'язок від клієнтів і визначаєте продукти та послуги, які відповідають їхнім потребам та ін. Остання категорія складається з п'яти пунктів, що відображають результати, які є найважливішими для успіху організації: рівні – яка ваша поточна продуктивність; тенденції – результати покращуються, залишаються такими ж чи погіршуються; порівняння – як ваша ефективність порівнюється з результатами інших організацій і конкурентами, або з еталонами чи лідерами галузі; інтеграція – чи відстежуєте ви результати, важливі для вашої організації? [64].

Модель цілей та ключових результатів (OKR) використовується багатьма відомими компаніями Кремнієвої долини, зокрема Google, Intel, Spotify, Twitter, LinkedIn. Вона є одним із найпростіших методів стратегічного планування. Модель дозволяє досягати узгодженості та взаємодії навколо вимірюваних цілей та результатів:

- 1) Цілі: чого ви хочете досягти. Необхідно обрати три-п'ять цілей, які є короткими, надихаючими та обмеженими у часі.
- 2) Ключові результати: як ви будете вимірювати прогрес у досягненні своїх результатів. Потрібно встановити від трьох до п'яти ключових результатів (вони мають бути кількісними) для кожної цілі.

Перевага моделі полягає в тому, що вона не акцентує увагу на конкретних завданнях, натомість підкреслює цінність, яку ці завдання приносять [111]. Даний метод поєднується із матрицею RACI – що означає аббревіатуру від слів «відповідальність, підзвітність, консультування, інформування» та включає відповіді на такі питання: хто відповідає за впровадження нового рішення, хто звітується щодо успішного впровадження,

з ким необхідно проконсультуватися, кого необхідно проінформувати про зміни. Матриця RACI є корисним наочним способом для визначення ролі кожної людини всередині організації для проєктів і процесів, забезпечуючи її узгодження з їхніми цілями та ключовими результатами.

Інший метод – Хошин Канрі планування, узгоджує стратегічні цілі з проєктами та завданнями для того, щоб забезпечити координацію зусиль. Найбільш змістовний переклад терміну «хошин» – це методологія прийняття стратегічних рішень. «Канрі» означає управління або контроль [153, р. 478]. Ця модель стратегічного планування менш орієнтована на заходи і більше – на цілі та ініціативи. Основні кроки моделі Хошина:

- 1) визначення ключових цілей. В ідеалі необхідно зосередитися на трьох-п'яти цілях;
- 2) розподілення цілей згори донизу в організації;
- 3) збір інформації за допомогою гемби. Це японський термін, що означає місце, де формується продукція або надаються послуги. Ідея гемби полягає в тому, що коли виникає проблема, то фахівці повинні йти в гембу, зібрати на місці дані, встановити причину і запропонувати вирішення проблеми;
- 4) внесення корективів. Варто починати зміни на основі зворотного зв'язку, повторити перший крок та крок гемби.

Цілі, заходи й завдання, програми вимірювань та пункти дій візуалізуються у матриці планування Хошин у вигляді чотирьох квадрантів.

Емісійна стратегічна модель орієнтована на сьогоднішнє та здійснює проєктування на майбутнє. Для того, щоб змінювати стратегію або розширювати діяльність організації, необхідно починати з аналізу проблем. Зазвичай це короткостроковий період (6-12 місяців), внутрішньо-цілеспрямований процес. Планування на основі проблем ідеально підходить для молодих організацій або організацій з обмеженими ресурсами.

Керівна група або зацікавлені сторони у якості першого кроку визначають основні проблеми та цілі. Згодом створюється план дій для вирішення проблем, включаючи розподіл бюджету. З цього моменту розпочинається виконання та відстежування прогресу. Після того, як план, заснований на проблемах, буде впроваджено та вирішено основні виявлені проблеми, організація може розглянути можливість переходу до ширшої та складнішої моделі стратегічного планування.

Стратегічне планування, засноване на цілях, – це протилежність проблемно-орієнтованого планування. Даний метод працює у зворотному напрямку, від майбутнього до сьогодення, все розпочинається з візії організації. За своєю природою заяви про візію мають амбіційний та далекоглядний характер, проте її реалізація має деякі особливості. Планування на основі цілей вирішує дану проблему, встановлюючи вимірювані цілі, які відповідають візії та стратегічному плану. Після цього встановлюються часові межі для досягнення цілей. Це метод довгострокового стратегічного планування, тому терміни досягнення мети зазвичай становлять від трьох до п'яти років. Завдяки цьому зацікавлені сторони створюватимуть план дій для кожної цілі та починати відстежувати та вимірювати прогрес.

Ще однією цікавою моделлю є узгодження. Вона належить до контексту менеджменту інформаційних систем і була вперше представлена Дж. Хендерсоном та Н. Венкатраманом у 1993 р. Вони описали стратегічне узгодження як ступінь узгодженості та інтеграції між стратегіями організації та стратегіями її інформаційних технологій [109, р. 200]. Подібно до планування на основі проблем модель узгодження фокусується на тому, щоб спершу розробляти стратегію всередині організації. Ця модель призначена для синхронізації внутрішніх операцій організації з її стратегічними цілями. Стратегічне планування розпочинається з визначення цілі та аналізу того, які операції або ресурси необхідно узгодити з даною ціллю. Згодом визначається, які частини операцій працюють добре, а які ні та проводиться мозковий штурм

на основі успішних аспектів вирішення проблем. Нарешті, створюється серія запропонованих змін в операціях або процесах для досягнення цілей, які призведуть до бажаного стратегічного узгодження. Модель узгодження особливо корисна, коли організації необхідно уточнити свої цілі або прибрати поточні проблеми чи недоліки, які перешкоджають прогресу.

Органічна модель використовує нетрадиційний підхід, оскільки зосереджується на баченні та цінностях організації, а не на планах і процесах. Дану модель стратегічного планування у політичному секторі описали К. Плейн, К. Грін та Д. Вільямс у 1998 р. [161]. З цією моделлю організація використовує «природні» самоорганізовані системи, які походять із її цінностей, а потім використовує власні ресурси для досягнення цілей, збереження коштів та ефективної діяльності.

У найпростішій формі можна виокремити три основні кроки, яких слід дотримуватися при реалізації органічної моделі стратегічного планування.

- 1) Зацікавлені сторони уточнюють бачення та цінності. Це спільний процес, у якому можуть залучатися як зовнішні, так і внутрішні зацікавлені сторони. Мета – встановити спільне бачення та цінності для всіх зацікавлених сторін.
- 2) Зацікавлені сторони створюють особисті плани дій. Поділені на малі групи, зацікавлені сторони визначають дії та відповідальність для кожної людини, щоб працювати над баченням (відповідно до цінностей).
- 3) Зацікавлені сторони звітують про результати планів дій. Кожна людина бере на себе відповідальність за свій план та інформує групу про свій прогрес. Це загальний підхід до підзвітності, і прогрес, про який повідомляється, може виражатися більше у якісних, а не кількісних результатах.

Центральне місце у розумінні органічного стратегічного планування займає те, що, окрім широкої мети стимулювання участі громадян в обговореннях та плануванні, структура даного процесу є адаптивною і

відносно відкритою. Особлива увага приділяється відкритій взаємодії між процесом планування та його контекстом. При такому підході процес планування перебуває у постійному обміні та взаємозв'язку із зовнішнім середовищем. Інтерактивний характер процесу означає, що існує безліч різноманітних шляхів досягнення кінцевого результату, відсутній лінійний шлях до бажаного результату та простий причинно-наслідковий зв'язок. Оскільки система за своєю природою є органічною, то існують різні відправні точки та різні шляхи для усіх залучених елементів [22, с. 250].

Модель органічного стратегічного планування найкраще підходить для організацій, які мають велику кількість різноманітних зацікавлених груп, які повинні знайти спільну мову, бачення, на досягнення якого знадобиться багато часу, і сильний стратегічний акцент на баченні та цінностях (замість структури та процедур). Це також може бути корисним для молодих організацій, яким потрібно отримати фінансування без представлення офіційного стратегічного плану [161, р. 516].

Модель планування у реальному часі (RTSP) розробив Д. Ла Піана у 2008 р. [133]. Подібно до органічної моделі, стратегічне планування в реальному часі є плавною, нетрадиційною системою. Його насамперед використовують організації, які повинні бути більш активними і виконувати стратегічне планування у «реальному часі». Для цих організацій детальні довгострокові плани, як правило, стають неактуальними в рамках типового циклу планування на три-п'ять років, оскільки середовище, в якому вони працюють, швидко змінюється. Багато некомерційних організацій використовують цю модель.

Стратегічне планування в реальному часі передбачає три рівні стратегії: організаційний, програмний та оперативний. На першому рівні визначається місія організації, бачення, позиція на ринку, конкуренти, тенденції тощо. Потім програмна стратегія вимагає дослідження зовнішнього середовища для визначення підходів і пропозицій, які допоможуть організації досягти своєї

місії. Дослідження має охоплювати можливості, загрози, конкурентні переваги та інші моменти, щоб стимулювати стратегічний мозковий штурм. На останньому операційному рівні аналізуються внутрішні процеси, системи та персонал, щоб розробити стратегію, яка враховує сильні та слабкі сторони компанії. Розглядаючи всі три рівні в цілому, керівники можуть формувати критерії для розробки, тестування, впровадження та адаптації стратегій на постійній основі, що дає змогу швидко та продумано реагувати, коли це необхідно.

Сценарне планування почало використовуватися Г. Каном у межах досліджень корпорації «RAND» у 1950-х роках. Кан використовував сценарії для дослідження різноманітних військових стратегій з метою протидії Радянському Союзу під час холодної війни [86, р. 5].

Плануючи власне майбутнє, занадто мало організацій виділяють час, щоб розглянути безліч зовнішніх змін, які можуть відбутися і вплинути на їхні плани. Сценарне планування передбачає вивчення змінних елементів середовища, оцінку їх правдоподібності, впливу та врахування тих сценаріїв, які є найбільш релевантними для прийняття рішень. Найкраще визначати від двох до п'яти сценаріїв. Для їхньої розробки можна використовувати інші методи (наприклад, SWOT або PESTLE).

Сценарне планування можна здійснювати на індивідуальному та відомчому рівнях, але це особливо корисно для планування стратегії організації. Якщо організація є частиною індустрії, що, як правило, є нестабільною, або організації самій доводилося орієнтуватися у «вартісних», неочікуваних змінах у минулому, то сценарне планування є найкращим методом для розробки стратегічного бачення. Його також можна використовувати для розвитку управлінського мислення, заохочуючи лідерів розглядати найширший спектр майбутніх можливостей і надавати рекомендації під час оцінки нових проєктів.

Матриця Ансоффа допомагає організаціям планувати свої стратегії задля зростання. Це матриця у формі поля, утвореного двома осями, де на одній знаходяться продукти, а на другій – ринки. Залежно від того, в якому місці перебуває організація, можна обрати стратегію зростання:

- 1) проникнення на ринок: розширити продажі продукту на наявному ринку;
- 2) розробка продукту, представлення нового продукту на наявному ринку;
- 3) розвиток ринку, виведення продукту на абсолютно новий ринок;
- 4) диверсифікація, виведення нового продукту на новий ринок [59, р. 114].

Рівень ризику зростає з кожною стратегією, при цьому проникнення на ринок є найменш ризикованим, а диверсифікація – найризикованішою. Матриця Ансоффа допомагає не тільки проаналізувати та уточнити поточну стратегію, а й оцінити ризики, пов'язані з переходом до нової стратегії. SWOT і PEST часто використовуються в поєднанні з матрицею Ансоффа, адже сильні та слабкі сторони організації, а також зовнішні чинники повинні впливати на вибір стратегії зростання.

Модель 7 «С» (7s) розроблена на початку 1980-х консультантами компанії «McKinsey» Т. Пітерсом і Р. Вотерманом. Вона підкреслює важливість узгодження ключових внутрішніх елементів організації для досягнення цілей стратегії. Цими ключовими елементами є:

- 1) структура: організаційна схема або ланцюг підпорядкування;
- 2) стратегія: майбутній план дій, підкріплений місією та візією організації;
- 3) система: технічна інфраструктура, яка забезпечує щоденні робочі процеси;
- 4) скіли (навички): здібності членів команди;
- 5) стиль: лідерський стиль управління;
- 6) штаф (персонал): працівники і способи їхнього відбору, навчання та мотивації;

7) спільна цінність: норми, цінності та переконання, які керують діями та рішеннями;

Розробники зазначають, що дана модель дозволяє враховувати множину факторів, які впливають на здатність організації до змін. Окрім цього, вона підкреслює взаємозв'язок даних факторів, адже неможливо досягти значного прогресу в одній сфері, не досягнувши прогресу в інших. Є небезпечним уявлення про зміни в організації при ігноруванні більшості взаємозв'язків та аспектів всередині неї. Модель також не має відправної точки або певної ієрархії, адже невідомо, який із семи факторів буде рушійною силою в змінах конкретної організації у певний момент часу. У деяких випадках критичною змінною може бути стратегія, а в інших – система або структура [194, р. 18-19].

Першим кроком у застосуванні моделі 7 «С» є вивчення поточного взаємозв'язку зазначених елементів у організації. Необхідно визначити, чи існують слабкі місця чи невідповідності. Наприклад, можна виявити, що ефективному навчанню навичок для співробітників заважають застарілі робочі процеси і технології. Як тільки буде визначено взаємозв'язки між цими елементами, можна розпочати роботу над створенням синергії, яка краще підтримує стратегію. Дану модель найкраще використовувати в ситуації, коли стратегія змінюється або коли наявні серйозні зміни у будь-якій із семи сфер.

Інший метод – аналіз обмежень (теорія обмежень, ТОС) ґрунтується на думці про те, що в організації існують чіткі перешкоди для виконання стратегії. Даний метод розробив Е. Голдратт та описав його у 1984 р. у праці «Мета: процес постійного покращення». Вчений зазначав, що в кожній системі повинно бути бодай одне обмеження. Якби це було неправдою, то реальна система, така, як комерційна організація, приносила б необмежений прибуток. Таким чином, обмеження – «це все те, що не дозволяє системі досягнути вищої продуктивності порівняно з її метою» [110, р. 453].

Усунення слабкої ланки (або принаймні підвищення продуктивності у цій сфері) є ключем до кращих результатів. Для того, щоб правильно застосувати аналіз обмежень, необхідно спочатку визначити обмеження або основний фактор, який обмежує досягнення успіху. Причинами може бути нестача робочої сили, неправильний спосіб мислення, нездорова культура в організації тощо. Попри те, що в організації можна визначити більше однієї проблемної сфери, аналіз обмежень зосереджується на покращенні однієї сфери заради досягнення швидких та ефективних результатів.

Одна конкретна модель стратегічного планування не є кращою за інші, необхідно визначити, яка саме модель найкраще підходить для певного типу організації та ситуації. Необхідно враховувати, що методи, які використовувалися для розробки стратегічного плану п'ять років тому, можуть не відповідати сьогоднішнім потребам організації.

Ефективним також є комбінування моделей стратегічного планування. Деякі організації використовують елементи двох або більше методів для розробки власного, спеціального підходу. Оскільки у кожній організації різні цілі та типи менеджменту, то модель стратегічного планування повинна відображати підхід конкретної організації.

Реалізація стратегії може бути успішною або неуспішною у зв'язку з різними факторами, як зовнішніми, так і внутрішніми. Організації необхідно вивчати середовище та відповідним чином реагувати задля того, щоб реалізація стратегії не зазнавала ризиків. Крім цього, важливо аналізувати успішність реалізації стратегії, що можна здійснити завдяки процедурі оцінки.

Оцінка стратегії складається з трьох основних етапів: 1) вивчення основ стратегії організації; 2) порівняння очікуваних результатів з фактичними; 3) ухвалення коригуючих дій для забезпечення відповідності продуктивності плану. Неможливо сформулювати та скоригувати стратегію відповідно до мінливих обставин без ефективної оцінки стратегії. Оцінка є важливим кроком у процесі управління організацією та у процесі реалізації стратегії. Відповідно

стратегія повинна бути спробою виходу за межі очевидних фактів, які пов'язані за статусом організації, і оцінкою більш фундаментальних факторів і тенденцій, які впливають на успіх організації.

Для перевірки стратегії можна використовувати такі критерії: 1) узгодженість – стратегія повинна представляти взаємно узгоджені цілі та політику організації; 2) гармонійність – має бути адаптивною відповіддю на динамічне зовнішнє середовище та критичні зміни, які відбуваються у процесі реалізації стратегії; 3) конкурентна перевага – передбачати створення та підтримку конкурентної переваги в обраній сфері діяльності організації; 4) здійсненність – стратегія повинна бути доступною та не створювати нерозв'язні підзавдання під час виконання стратегії [128, р. 29].

Таким чином, залежно від обраного підходу та конкретного етапу стратегічного планування здійснюється визначення релевантних технологій та методів. Однією з найбільш перспективних груп методів планування залишаються різноманітні види моделювання, які також поширені у політичному прогнозуванні. Проте для прогнозування політико-правового розвитку використовуються інші типи моделей.

2.2. Методи прогнозування політико-правового розвитку

Перед тим, як перейти до розгляду методів прогнозування політико-правового розвитку, важливо розглянути аспекти, які впливають на розробку методології прогнозування політико-правового розвитку. Насамперед це побудова системи прогнозування, яка повинна враховувати такі питання:

- 1) Хто в організації повинен здійснювати прогнозування?
- 2) Хто повинен аналізувати наслідки прогнозу для організації?
- 3) Які фактори слід прогнозувати при врахуванні обмеженості ресурсів?
- 4) Як слід оцінювати прогноз у межах планової діяльності організації?

Ці фактори, які є вкрай важливими для успішного практичного застосування політичного прогнозування, значно відрізнятимуться залежно від організаційної форми та стилю управління.

Для розробки ефективної системи політичного прогнозування важливо забезпечувати керівництву організації доступ до коректної інформації, яка відповідає дійсності. Інформація має бути доступною та актуальною і стосуватися не лише безпосередніх сфер діяльності керівництва, а й суміжних галузей. Крім цього, інформація повинна бути представлена таким чином, щоб вона відповідала культурі організації та вимогам законодавства, якщо йдеться про політико-правовий розвиток держави. Попри те, що соціально-політичні змінні мають важливе значення для будь-якого питання чи рішення у політичній сфері, управлінці можуть відкидати їх як «невідповідні для організації», якщо вони представлені некоректно.

Змінні, які враховуються при розробці методології прогнозування у конкретній організації, неможливо оцінювати як «позитивні» чи «негативні», варто оцінювати виключно ступінь впливу, який вони можуть мати на різні процеси в організації. Для цього важливо коректно оцінювати, в якій ситуації перебуває організація на момент здійснення процесу прогнозування:

- 1) впливу конкретних змінних або ситуації зазнає лише організація;
- 2) впливу зазнає галузь або напрям політики;
- 3) впливу зазнає більшість організацій у різних галузях;
- 4) впливу зазнає майже вся держава та усі її сфери політико-правового розвитку.

Залежно від рівня впливу процесів у державі, наявних даних (соціально-політичних змінних та традицій (управлінських та законодавчих) прогнозування, здійснюється розробка методології політичного прогнозування.

Вибір методів та побудова методології для прогнозування залежать також від етапів політичного прогнозування. На різних етапах прогнозування

можуть використовуватися різноманітні методи, саме тому для конкретної події чи інституції важливо будувати цілісну методологію.

Процес прогнозування складається з певних обов'язкових етапів. Перший етап містить передпрогнозу орієнтацію з розробкою програми дослідження. У межах цього етапу відбувається уточнення завдання прогнозування, аналізується характер прогнозу, його масштаби, періоди, підстави, формулюється мета й завдання, робочі гіпотези, визначаються методи й сам процес організації прогнозування. Ключовою нормативною вимогою тут є обґрунтування усіх елементів і процедур дослідження, їхньої цілісності й концептуальної єдності.

Головним моментом на даному етапі є аналіз об'єкта прогнозування, що наближає процедуру розробки політичного прогнозу до процедури аналізу політики, в якій першим найважливішим етапом є аналіз проблеми. У даному випадку мета аналізу об'єкта прогнозування – розробка прогностичної моделі, що дозволяє одержати прогнозу інформацію про об'єкт. Тут здійснюється аналіз об'єкта прогнозування щодо відповідності основним принципам (зокрема, принцип системності вимагає розглядати об'єкт прогнозування як систему взаємопов'язаних характеристик об'єкта і прогнозного фону відповідно до цілей і завдань аналізу), а також забезпечується верифікація прогнозу шляхом зіставлення з прогнозами об'єктів-аналогів.

Другий етап розробки прогнозу – побудова вихідної (базової) моделі прогнозованого об'єкта завдяки методам системного аналізу. В теорії системного аналізу використовуються два підходи до аналізу й синтезу подібних структур, які можна застосовувати й щодо аналізу об'єктів прогнозування: об'єктний і функціональний.

Об'єктний підхід припускає виділення підсистем шляхом елементного розподілу об'єктів на більш дрібні. Кожний із них потім розглядається як об'єкт прогнозування відповідного рівня ієрархії. При такій структурі кожна система (підсистема) розглядається як сукупність властивостей і

взаємозв'язків відповідного об'єкта. Об'єктний принцип аналізу структури системи рекомендується в тому випадку, коли об'єкт має кількісно складну структуру при відносно невеликій складності та розмаїтості складових підсистем (первинних об'єктів). Доцільно виділяти групи подібних за властивостями первинних об'єктів й аналізувати найбільш типові характеристики кожної групи. Цим істотно спрощується вирішення завдання.

Функціональний підхід відрізняється від об'єктного тим, що за основу структурного поділу об'єкта береться функціональна ознака. Цей підхід застосовується тоді, коли кількість первинних об'єктів, які становлять об'єкт прогнозування, обмежена, але самі вони є досить складними за своїми характеристиками і взаємозв'язками, що передбачає виділення груп подібних функцій. Тоді доцільно виділяти групи подібних функцій і простежувати їхню реалізацію поза належністю до тих або інших первинних об'єктів. Також на даному етапі для уточнення моделі можливе опитування населення й експертів.

Третій етап розробки прогнозу – збір даних контексту прогнозування – сукупності зовнішніх умов, але таких, що мають значення для вирішення завдання політичного прогнозу.

Четвертий етап – побудова динамічних рядів показників – основи майбутніх прогнозних моделей методами екстраполяції. Можливе узагальнення цього матеріалу у вигляді прогнозних передмодельних сценаріїв. Динамічні ряди – це тимчасова послідовність ретроспективних значень змінної об'єкта прогнозування. У свою чергу, змінна об'єкта прогнозування означає кількісну характеристику об'єкта, що існує або приймається за змінну протягом періоду розробки та дії прогнозу.

П'ятий етап – побудова серії гіпотетичних (попередніх) пошукових моделей методами пошукового аналізу профільних і фонових показників із конкретизацією мінімального, максимального і найбільш імовірного значення. Як відомо, змістом пошукового прогнозу є визначення можливих станів

об'єкта прогнозування у майбутньому. До пошукових методів зазвичай відносять методи екстраполяції, історичної аналогії, побудови сценаріїв, аналітичний метод та інші.

Шостий етап – побудова серії гіпотетичних нормативних моделей прогнозованого об'єкта методами нормативного аналізу з конкретизацією значень абсолютного (тобто, необмеженого рамками прогнозного контексту) і відносного (тобто, прив'язаного до цих рамок) оптимуму за заздалегідь визначеним критерієм згідно із заданими нормами, ідеалами, цілями.

Сьомий етап – оцінка достовірності й точності, а також обґрунтованості (верифікації) прогнозу – уточнення гіпотетичних моделей завдяки методам опитування експертів. Мистецтво політичного прогнозування полягає в тому, щоб, ґрунтуючись на об'єктивних законах розвитку тих або інших явищ, визначити майбутні якості, напрям і характер розвитку цих явищ і водночас скерувати цей розвиток у потрібному руслі відповідно до поставленої мети.

У цілому методами перевірки достовірності прогнозу слід вважати його наукову обґрунтованість, логічну доказовість, експериментальну перевірку й інтуїтивну очевидність.

Восьмий етап – вироблення рекомендацій для рішень у сфері управління на основі співставлення пошукових і нормативних моделей. Зміни в галузі внутрішньої й зовнішньої політики вимагають, щоб при прийнятті політичних рішень максимально враховувалися прогностичні розробки, що накладає на політологів-прогнозистів величезну відповідальність.

Дев'ятий етап – експертиза підготовленого прогнозу і рекомендацій, їхнє доопрацювання, враховуючи обговорення та передачу їх замовнику.

Десятий етап – передпрогнозна орієнтація на основі співставлення матеріалів уже розробленого прогнозу з новими даними прогнозного контексту і започаткування нового циклу дослідження. Таким чином, перелічені етапи політичного прогнозу також демонструють його системність [7].

На думку О. Євмешкіної, прогнозування державного розвитку можна здійснювати такими способами:

- експертний, заснований на мобілізації професійного досвіду й інтуїції висококваліфікованих експертів для одержання прогнозів, що не мають кількісних характеристик. Цей спосіб застосовують, коли немає або не досить статистичних даних, не існує надійних методів оцінювання подій минулого, якщо в розвитку прогнозованих процесів передбачаються різкі зміни, про характеристики яких майже нічого невідомо;
- екстраполяція – вивчення минулого і сучасного розвитку об'єкта і перенесення закономірностей цього розвитку на майбутнє;
- моделювання – дослідження пошукових і нормативних моделей прогнозованого об'єкта у світлі очікуваних або окреслених змін його стану [200, с. 159].

Проте існують також інші методи, які є ефективними для прогнозування політико-правового розвитку держави. Насамперед важливо зазначити, що методи прогнозування традиційно поділяються на кількісні та якісні. Якісні методи є суб'єктивними та ґрунтуються на судженнях чи висновках експертів, менеджменту організації тощо. Вони зазвичай використовуються для прийняття поміркованих або довгострокових рішень. Попри можливу суб'єктивність у політичному прогнозуванні потрібне використання якісних методів. Адже вони використовуються не лише для експертного прогнозування на основі наявної інформації, а й для аналізу даних, отриманих у процесі прогнозування за допомогою кількісних методів.

Кількісні методи використовуються для прогнозування наступних даних на основі історичних даних. Їх можна використовувати за умови, якщо доступні історичні числові показники та можливо зробити висновок про те, що будь-яка з характеристик даних зберігатиметься в майбутньому [122].

Кількісні методи демонструють найбільшу точність, коли наявні базові дані для усіх необхідних змінних або доступний значний обсяг даних для

обмеженої кількості змінних. Проте, якщо жодну із цих умов неможливо виконати, більш ефективними для прогнозування будуть якісні методи. Кількісні методи, як правило, є менш «упередженими» завдяки використанню даних. Такі методи особливо корисні для прогнозування значних змін.

Одним із найвідоміших якісних методів є Дельфі, який був розроблений RAND у 1950-х роках для прогнозування впливу технологій на війну. Метод передбачає анонімне заповнення експертами анкет з питаннями, далі експерти систематизують відповіді групи. На фінальному етапі відбувається обговорення та перегляд відповідей для того, щоб побачити, чи зможуть експерти наблизитися до консенсусу. Метод використовується для оцінки ймовірності настання певних подій у майбутньому та їхніх результатів. Група експертів обмінюється думками, і в результаті фасилітатор переглядає дані та складає підсумковий звіт. За методом «Дельфі» досліджували такі соціальні проблеми: 1) вірогідність і можливість запобігання виникненню нової світової війни; 2) кількість ядерних бомб, необхідних для знищення воєнної промисловості США; 3) можливість автоматизації виборчого процесу; 4) перспективи системи освіти; 5) суспільні уявлення про цінності, найбільш важливі для щастя індивіда; 6) майбутні політичні союзники [9, с. 355].

Даний метод можна використовувати в якості однієї зі складових методології для прогнозування політико-правового розвитку держави [148, с. 162]. Зокрема, для експертного обговорення можуть пропонуватися питання, які стосуються стабільності політичних інститутів, правової системи, рівня корупції, впливу зовнішніх факторів тощо. Проте, враховуючи можливість невизначеності та ризиків у прогнозах, прогнозування політико-правового розвитку не може складатися виключно з використання подібних експертних методів.

Українська дослідниця А. Стичинська виокремлює також метод колективної експертної оцінки, який подібний до методу Дельфі й передбачає використання групи фахівців, щоб зробити прогнози або оцінити потенційні

сценарії. Цей метод базується на ідентифікації і залученні експертів у відповідній області для отримання незалежних оцінок. Процес починається із визначення конкретного питання або проблеми, що потребує оцінки. Після цього експерти надають свої оцінки або прогнози на основі їхніх знань і досвіду. Важливим етапом є дискусія й обговорення між експертами, де вони можуть обмінюватися своїми думками та висловлювати свої аргументи. В результаті збираються оцінки від усіх експертів і проводиться агрегація цих даних [46, с. 164].

Крім цього, популярним є метод дослідження ринку, який поширений у бізнес-секторі. Він дозволяє прогнозувати майбутній попит за допомогою опитувань споживачів і анкетування. Компанії застосовують цю техніку, щоб отримати цінну інформацію від споживачів, наприклад, коли виводять на ринок новий продукт. Він відрізняється від методу Дельфі тим, що тут враховується громадська думка, а не лише думки експертів. Завдяки даному методу можна також прогнозувати розвиток певної галузі у державі. Наприклад, які методи освіти обиратимуть громадяни: формальні чи неформальні. Даний метод може бути цікавим для використання у сфері політико-правового розвитку, адже він дозволяє охопити безпосередніх стейкхолдерів сфери – громадян.

Також поширеним є метод історичної аналогії, який передбачає прогнозування певних результатів за аналогією з подібною подією. Історичні дані важливо враховувати при прогнозуванні розвитку держави, однак при цьому необхідно включати потенційний вплив зовнішніх обставин та загальних світових тенденцій. В якості альтернативи можна застосувати структурований підхід – залучення групи експертів для прогнозування на основі аналогій, що запропонували у 2007 р. К. Грін та Дж. Армстронг. Концепція подібна до методу Дельфі, однак прогнозування завершується розглядом аналогій. Експертам необхідно визначити й описати якомога більше аналогій та згенерувати прогнози на основі кожної аналогії. Вони перелічують

подібності та відмінності кожної аналогії з наявною ситуацією, а потім оцінюють подібність кожної аналогії із ситуацією за стандартизованою шкалою. Прогнози виводяться фасилітатором за допомогою встановленого правила: це може бути середнє значення на основі експертних рейтингових оцінок кожної аналогії [113]. Подібний підхід дозволяє сформувавши більшу кількість експертних сценаріїв політико-правового розвитку держави.

Одним із найбільш популярних методів політичного прогнозування є якісно-кількісний метод контент-аналізу, адаптація якого використовується і в стратегічному плануванні. Ще в першій половині ХХ ст. Г. Лассвелл зробив спробу визначення сутності контент-аналізу і означив її у вигляді таких питань: «Хто і що каже, кому, чому, якою мірою та з яким ефектом?» [140].

Остаточно у науковий обіг метод контент-аналізу було введено Б. Берельсеном у 1952 р. Учений визначив його як дослідницький метод, що використовується для об'єктивного, систематичного та кількісного опису наочного змісту комунікації [68, с. 18]. Вже у 1970-х роках, у межах методу контент-аналізу, вчені почали використовувати комп'ютерні технології з метою пришвидшення процесу обрахунків та отримання чіткішого результату. Перша спроба використання такого комбінованого методу контент-аналізу була зроблена Д. Робертсоном. Ним було створено закодовану модель для порівняння різноманітних форм партійних змагань між британськими та американськими партіями [168, с. 57]. Ця модель була розвинена Manifesto Research Group у 1979 р., яка ставила за мету здійснення порівняльного контент-аналізу в політичній сфері. У ХХІ ст. метод контент-аналізу використовується лише у поєднанні зі спеціальними комп'ютерними програмами та системами.

Кількісні методи традиційно вважаються менш суб'єктивними та використовуються для прогнозування наступних даних на основі наявних історичних даних. Їх можна використовувати за умови, якщо доступні

історичні числові показники та можна зробити висновок про те, що будь-яка з характеристик даних зберігатиметься у майбутньому [124].

Серед кількісних поширеним є, по-перше, метод ковзного середнього. Він передбачає, що всі майбутні значення дорівнюватимуть середньому значенню попередніх даних. По-друге, користується популярністю наївний метод, який передбачає, що фактичні дані попереднього місяця використовуються як прогноз на наступний період без будь-яких коригувань або спроб виявити причинні фактори. Наївний метод використовується для економічних і фінансових часових рядів. По-третє, можна використовувати метод дрейфу, який передбачає збільшення або зменшення чисельних показників із часом. Величина зміни (яка називається дрейфом) фіксується відносно середньої зміни, що спостерігається в історичних записах. Дані методи можна використовувати для прогнозування сфер політико-правового розвитку, які містять кількісні показники. Наприклад, це актуально для сфери освіти (визначення показників доступу до освіти різних груп населення) чи соціальної сфери (показники рівня життя населення) або визначення рівня гендерної рівності у політиці тощо.

Поширеним у прогнозуванні є сценарний метод, який часто поєднується з моделюванням. А. Стичинська зазначає, що прогнозні сценарії складаються з послідовних подій середньо- та довгострокового майбутнього. Процес їхньої побудови складається з наступних кроків:

- визначається об'єкт прогнозування та часовий горизонт (наприклад, до 2030 р.);
- визначаються рушійні сили та тенденції, що пов'язані з даним майбутнім;
- формуються кластери з набору рушійних сил (наприклад, соціальні, політичні, економічні драйвери), а потім відбираються найбільш релевантні;

- із груп релевантних рушійних факторів вибираються два із сильним впливом і високою невизначеністю (наприклад, соціальна згуртованість та економічні показники). Ці два фактори формують осі сценаріїв, які характеризують протилежні варіації (наприклад, включення – виключення; зростання – стагнація) для чотирьох різних сценаріїв;
- характеристики кожного зі сценаріїв обговорюються у групах, а потім зі сценаріїв складають перелік подій або наповнюють даними [47, с. 228].

Підвищити прогностичну цінність сценаріїв можна завдяки використанню кількісних даних.

Одним із найпопулярніших сценарних методів є форсайт, він також часто використовується специфічно для прогнозування у межах стратегічного планування. Сутність форсайту полягає здебільшого у дослідженні можливостей замість прогнозування кількісних даних. Форсайт пов'язаний із розумінням низки проблем, сигналів і тенденцій. Українські дослідники визначають форсайт як систему методів експертної оцінки довгострокових перспектив розвитку, зокрема інноваційного розвитку, виявлення технологічних проривів, здатних найбільш позитивно впливати на економіку і суспільство [16, с. 40].

На першому етапі відбувається розробка низки сценаріїв із широкого вибору даних та на тривалий проміжок часу, наприклад 5-10 років. Потім відбувається розгляд кожної потенційної події, визначення можливого, ймовірного та бажаного майбутнього та його впливу на нашу організацію. Це дає потужну основу для планування та прийняття рішень задля розвитку організації або держави. Результатом роботи форсайту найчастіше є створення сценаріїв майбутнього, які можна проаналізувати на предмет їхньої вірогідності та потенційного впливу. В межах форсайту також часто використовуються такі методи, як аналіз впливу трендів, сканування горизонту та метод Дельфі.

Ми оцінюємо метод форсайту як ефективний інструмент для прогнозування політико-правового розвитку держави. Адже форсайт враховує різноманітні аспекти, що впливають на політико-правовий розвиток, а також дозволяє аналізувати вплив різних факторів - політичних, економічних, соціальних, технологічних тощо. Також форсайт дозволяє розробляти різні сценарії майбутнього, що допомагає розглядати можливі шляхи розвитку держави і важливе в умовах невизначеності та мінливих обставин. Форсайт допомагає у розробці стратегічних планів для коректного реагування на потенційні виклики, тож сприяє підвищенню гнучкості та адаптивності управлінських рішень.

Найбільшою групою методів, які можна використовувати для прогнозування політико-правового розвитку, є моделювання. У числі найбільш перспективних для використання у політичному прогнозуванні можна назвати такі види моделювання:

- 1) математичне (сценарне) моделювання – імітаційне (за допомогою численних експериментів) моделювання еволюції системи у взаємодії із зовнішнім середовищем, що дозволяє простежити можливий хід процесів, проміжний і кінцевий стани в разі реалізації певного сценарію;
- 2) агентне моделювання – дослідження меж можливих сценаріїв і ймовірної поведінки елементів системи (фігурантів оцінюваних умов) шляхом моделювання їхньої взаємодії в рамках визначених правил і обмежень;
- 3) когнітивне моделювання – виявлення найбільш імовірно актуалізованих аспектів умов / або їхніх причин;
- 4) ігрове моделювання – виявлення ймовірного розвитку обстановки і можливої поведінки її фігурантів шляхом проведення комплексу ігор;
- 5) моделювання віртуальних середовищ, за якого одночасно можуть бути задіяні різні способи подання елементів системи і моделювання їхньої взаємодії [131].

Математичні прогностичні моделі можливо поділити на три взаємопов'язані групи:

- 1) детерміновані моделі, представлені у формі рівнянь і нерівностей, що описують поведінку об'єкта, який вивчається;
- 2) моделі оптимізації, які містять певне вираження, яке необхідно максимізувати чи мінімізувати при певних обмеженнях;
- 3) вірогіднісні моделі, які також виражаються у формі рівнянь і нерівностей, проте мають вірогіднісний сенс, тобто пошук рішення заснований на максимізації середнього значення корисності.

Перші математичні моделі були створені Дж. Форрестером на замовлення Римського клубу. Це моделі світової динаміки Світ-1 та Світ-2 (1971-1972 рр.), які поклали початок моделюванню глобальних процесів. У 1971 р. Форрестер опублікував перші результати комп'ютерного моделювання світової динаміки, де вперше зробив спробу описати основні процеси економіки, демографії, зростання забруднення навколишнього середовища, їхню взаємодію і зумовленість у планетарному масштабі. Після розробки цих моделей значно зріс інтерес до глобального моделювання.

Загалом існує багато прикладів використання методів моделювання у межах політичного прогнозування. Однією з найвідоміших формалізованих моделей є модель депривації, яка використовується для визначення рівня політичної напруги. Дана модель є важливою для політичного прогнозування з метою розробки стратегічного плану політико-правового розвитку. Поняття «відносна депривація» вперше з'явилося у повоєнному дослідженні американської армії і було пізніше формалізоване У. Рансиманом у теорії соціальної справедливості.

Підхід, запропонований Рансиманом, протягом 10-15 років (до 1980 р.) зазнавав серйозного критичного осмислення. В результаті модель депривації була сформована у вигляді індексу [181]. Індекс політичної депривації населення локальної території за своїм сенсом є показником напруги

політичних відносин, які склалися на даній території. При цьому необхідно інструментально розділити власне соціально-політичну напругу локального рівня (як результат соціально-політичних процесів локального рівня, що відображають місцеву специфіку; включеність окремих соціальних груп у боротьбу за символічні та владні ресурси), соціально-політичну напругу регіонального рівня, що відображає регіональну специфіку (включно із диференціацією відносин між локальними територіальними спільнотами та регіональним центром) і проєкцію соціально-політичної напруги державного рівня (як результат трансльованих центром політичних та ідеологічних вподобань населення країни в цілому). В узагальненому вигляді індекс політичної напруги – «політичний деприваційний розрив» – виглядає як сума зважених показників напруги різних рівнів (муніципального, регіонального, державного).

Основним джерелом відносної депривації на мікрополітичному (муніципальному, локальному) рівні є суперечності між соціально-політичними очікуваннями населення території та фактичною оцінкою рівня прийнятності для населення локального соціально-політичного поля.

Структура соціально-політичної напруги місцевого рівня і ступінь врахування владою інтересів жителів визначає континуум стратегій реакцій населення на дію влади. Реакція населення на дію влади може мати як позитивну (наприклад, мітинги на підтримку), так і негативну (мітинги протесту) оцінку.

Політична напруга регіонального рівня (відносна депривація мезаполітичного рівня) знаходиться, в свою чергу, в залежності від таких факторів, як поточна оцінка населенням рівня життя у регіоні, та пов'язаний із цим чинник поточної соціально-політичної ситуації.

Політична напруга державного рівня (макрополітична відносна депривація) сприймається як проєкція соціально-політичної напруги державного рівня, перебуваючи для переважної більшості жителів лише

фоновою характеристикою загальнодержавної ситуації і знаходиться у залежності від таких факторів: оцінка поточної ситуації у державі й очікування можливої зміни вектора розвитку цієї ситуації, заснованої на безперервній видозміні політичних вподобань у громадян; поточна оцінка рівня і якості соціальної політики, що проводиться державою, а також очікування можливої її зміни; оцінка (довіра) діяльності перших осіб держави і ключових державних структур та ін.

Індекс політичної депривації може використовуватися для прогнозування політико-правового розвитку держави, оскільки відображає рівень задоволення політичними процесами та інститутами. У процесі прогнозування проводиться детальний аналіз складових індексу, а потім відбувається порівняння з іншими доступними показниками. Це допомагає визначити, які взаємозв'язки можуть існувати між політичною депривацією та іншими сферами суспільства. Використання індексу дає змогу включити до прогнозування політико-правового розвитку держави передбачення рівня політичної стабільності, рівня довіри до владних інститутів або навіть можливості зміни політичного режиму.

Серед детермінованих моделей відомою є гонка озброєнь Л. Річардсона. Він справедливо припустив, що сучасним для нього війнам (в тому числі Першій світовій) передувала гонка озброєнь, саме тому дослідник звернувся до розгляду цього явища, щоб зрозуміти, яким чином і яка саме гонка озброєнь зумовлює виникнення війни.

Після тривалого аналізу гонок озброєнь Л. Річардсон описав перебіг цього процесу в такий спосіб. Держава X відчуває військову загрозу з боку держави Y, і чим більшим обсягом озброєння володітиме Y, тим більші обсяги озброєнь захоче придбати X, у відповідь на сприйняту нею загрозу. Водночас у держави X є певний тягар витрат, тобто нагальні соціальні завдання, які державі X необхідно вирішувати і через які вона не може перевести всю свою економіку на рейки військового виробництва. Отже, чим більшу кількість

озброєнь має X , тим менше додаткових озброєнь вона зможе придбати. Існують так само колишні образи, що впливають на загальний рівень озброєнь [177].

Модель Річардсона є найбільш ефективною для здійснення короткострокових прогнозів, також дана модель може ефективно прогнозувати війну, оскільки майже всім сучасним війнам передуює нестабільна гонка озброєнь. У разі нестабільної гонки озброєнь, якщо рівні озброєнь починають зростати, вони можуть зростати безмежно. На практиці така гонка озброєнь закінчується війною, про що також свідчить історія. Наприкінці 1970-х років М. Уоллес виявив, що із 28 серйозних міжнародних конфліктів, що супроводжувалися нестабільною гонкою озброєнь у період з 1816 р. по 1965 р., 23 конфлікти (тобто 82%) завершилися війною [193]. Використання моделі може бути ефективним для держав, які мають підвищений ризик ескалації конфліктів. Отже, модель Річардсона є обов'язковою для використання у процесі прогнозування політико-правового розвитку України. Зокрема, модель повинна використовуватися для аналізу збільшення озброєнь, зростання напруги у регіоні та визначення чинників, які можуть призводити до ескалації.

Серед агент-орієнтованих моделей однією із найвідоміших є модель громадянського насильства Д. Епштайна. Він розробив модель, яка включає дві категорії суб'єктів. «Агенти» є членами загального населення і можуть бути активно бунтівними чи ні. «Поліцейські» – це сили центральної влади, які відшуковують і заарештовують активних бунтівників. Епштайн формулює атрибути і поведінкові правила агентів.

По-перше, у будь-якій моделі повстання повинно бути певне представництво політичних скарг – невдоволення. Епштайн у даному представництві виділяє труднощі й легітимність. Він використовує змінну, яка означає сприйняття агентом труднощів (тобто фізичних або економічних недоліків). Також він додає змінну, яка означає легітимність режиму або

центральної влади. Оскарження є продуктом усвідомлення труднощів і сприйняттям «нелегітимності».

Якщо легітимність є високою, тоді труднощі не продукують появу політичного невдоволення. Наприклад, британський уряд користувався незаперечною легітимністю під час Другої світової війни. Водночас, якщо люди виявляють невдоволення, то можна очікувати, що розкриття корупції в уряді призведе до підвищення рівня невдоволення.

Очевидно, що прийняття рішення про «бунт» залежить від більшої кількості факторів, аніж лише невдоволення. Наприклад, деякі агенти більш схильні до певного рівня ризику, аніж інші. Модель Епштайна може видозмінюватися з урахуванням додаткових чинників. Загалом модель дозволяє прогнозувати політичні «переломні моменти» – революційні ситуації. Також модель демонструє ендегенні спалахи насильства і тимчасові рівноваги, характерні для багатьох складних систем [100]. Дана модель може бути ефективною для прогнозування політико-правового розвитку в аспектах визначення «переломних моментів» або можливих революційних ситуацій. Метод дозволяє визначати ті умови, за яких невдоволення може призвести до активного бунту та змін у політичному ландшафті. Отже, завдяки моделі Епштайна ми можемо передбачити ризики розвитку конфліктів.

У 2017 р. нами було запропоновано виділити окрему групу методів політичного прогнозування – комп'ютерні. Адже такі методи принципово відрізняються від класичних кількісних та якісних методів через використання сучасних технологій. У політичному прогнозуванні можна застосовувати надзвичайно велику кількість комп'ютерних методів. Варто виділити різновиди таких методів:

- 1) Аналітичні. Передбачають здійснення аналізу даних (завдяки комп'ютерним інструментам), на основі якого можна зробити політичний прогноз. До таких належить процес створення «даних подій»

(Event Data), здійснення івент-аналізу. В процесі аналізу використовуються різноманітні кодувальні системи.

- 2) Аналітичні комп'ютерні методи застосовуються, зокрема, для прогнозування результатів політичного конфлікту (за допомогою метрики Левенштейна та «кластерів напруги» Ф. Шродта).
- 3) Моделюючі. Передбачають створення (завдяки комп'ютерним інструментам) моделей, які здатні продемонструвати процес перебігу та результат того чи іншого політичного явища. Такий тип комп'ютерних методів найбільш популярний, оскільки дозволяє зробити тривалий політичний прогноз та отримати його графічне, інтерактивне представлення.
- 4) Статистичні. Передбачають визначення (завдяки комп'ютерним інструментам) динаміки політичного процесу, його трендів, циклічності та сезонності, а також взаємовпливів часових рядів.
- 5) Якісні. Передбачають використання досвіду, знань та інтуїції дослідника для здійснення прогнозу, а також застосування комп'ютерних інструментів для візуалізації даного прогнозу.

Більшість теоретичних або експертних методів політичного прогнозування нині послуговуються деякими комп'ютерними методами для систематизації даних та їхньої візуалізації. Таким чином, група комп'ютерних методів політичного прогнозування із кожним роком дедалі розширюється за рахунок еволюції експертних методів.

Протягом останніх 20-30 років у межах політичного прогнозування активно почали використовуватися ігрові моделі. Наприклад, у 2015 р. Р. Еріксон та Л. Зінглер використали метод моделювання для прогнозування подальших подій війни Росії проти України на Сході. Для прогнозування було використано метод ігрового моделювання – теорію ходів. Дана теорія була запропонована на початку 1990-х років американським політологом С. Брамсом [70, р. 562].

Ходи у грі є односторонніми змінами у стратегії. Наприклад, Росія здійснює вторгнення на територію Східної України, а США у відповідь на цю дію посилює санкції. Замість того, щоб зробити хід, гравець може пропустити його, утримавшись від будь-яких змін у своєму курсі. Два пропуски поспіль з боку одного гравця означають завершення гри. Відповідно до моделі Р. Еріксона та Л. Зінглера Росія може здійснювати три види стратегій: «стратегію відмови» (припинення втручання в Україну), «стратегію дестабілізації» (продовження конфлікту та економічний тиск) та «стратегію вторгнення» (відкрите введення військ). Захід також може використовувати три види стратегій: «усе, як зазвичай» (не звертати уваги на російські дії в Україні), «санкції» та «військова допомога» (Україні) [101].

«Дестабілізація» (з боку Росії) і «усе, як зазвичай» (з боку Заходу) означає, що Захід не вступив у жодну стратегічну гру, коли Росія почала втручатися у справи України після втечі президента Віктора Януковича. Враховуючи складність ситуації, існує 13 різних сценаріїв із різноманітними комбінаціями ходів.

До лютого 2022 р. прогнозовані сценарії повністю справджувалися. Росія дестабілізувала Україну, створюючи заморожений конфлікт, який заважав консолідації демократичної, орієнтованої на Захід держави, а Захід створював стабільну конфігурацію санкцій, намагаючись «покарати» Росію. Проте ситуація змінилася 24 лютого 2022 р. У розроблених сценаріях передбачалася можливість повномасштабного вторгнення Росії до України, проте матриця ходів не була подібною до того, що почало відбуватися насправді.

Дослідники передбачали, що у випадку вторгнення Росії західні країни можуть обрати або шлях збереження санкцій, або перейти до військової допомоги. Проте вони прогнозували, що «далекоглядний» Захід раціонально вибере «пропустити хід», зберігаючи санкції. А Росія у цьому випадку відступить та відновить стратегію дестабілізації або відступить, щоб згодом

знову перейти до вторгнення, коли матиме більше переваг. Також дослідники зазначали, що будь-які кроки призводять до сценарію, коли західні санкції протидіють початку повномасштабного вторгнення. Таким чином, головною стратегічною помилкою даної моделі була низька ставка на військову допомогу Заходу Україні, на основі якої можливе розгортання інших сценаріїв.

Крім цього, для прогнозування ситуації на Сході України американські дослідники О. Нікоара та Д. Вайт розробили контекстну модель [155]. Ця модель передбачає наявність загального опису системи та її взаємодії із зовнішнім середовищем. Також вона описує механізми всередині системи. Дану модель ми будемо наводити у вигляді математичного рівняння, без здійснення графічного вираження, оскільки вона включає значну кількість змінних.

Можна виокремити такі фактори впливу, які були враховані О. Нікоара та Д. Вайтом при розробці моделі:

- 1) Пропаганда через російські ЗМІ.
 - Пропаганда формує оманливе враження, що етнічні росіяни в Україні пригноблюються безпосередньо українським урядом, навіть якщо це враження не підтверджуються доказами. Проросійська пропаганда у місцевих ЗМІ на території Східної України сформувала переконання, що життя у Росії, як правило, є кращим, аніж життя на територіях, підконтрольних українській владі.
- 2) Страх виступати проти проросійських рухів (стосується територій, непідконтрольних українській владі).
 - Репресії російської окупаційної влади проти учасників проукраїнських рухів. Вплив даного чинника у побудованій моделі є доволі сильним, адже демонструє спадну готовності жителів Донбасу чинити опір окупаційним військам.
- 3) Консолідація сил Путіна після анексії Криму.

- На думку дослідників, завдяки анексії Криму президент Путін дав жителям Донбасу можливість на сподівання щодо аналогічного приєднання територій до Росії.

У якості акторів моделі було обрано такі соціальні групи: проросійські повстанці, прозахідний та проукраїнський рух, а також так звана група «невизначених» осіб. Модель складається із кількох частин, у яких послідовно аналізується вплив різних факторів на політичний вибір жителів Східної України.

В останній частині моделі демонструється, які втрати чи вигоди впливають на рішення місцевих жителів щодо визнання окупаційної влади, підтримки проросійських рухів або, навпаки, –проукраїнських рухів, участі у війні або акціях протесту, або взагалі – бажання зберігати нейтралітет. Таким чином, у даній моделі враховано різні сценарії розвитку подій. Проте, враховуючи «вагу» кожної зі змінних, у кінцевому підсумку дана модель демонструє певний найбільш вірогідний сценарій розвитку подій. На думку розробників моделі, дедалі більша кількість мешканців Східної України буде приєднуватися в якості повстанців або «ополченців» для участі у війні на боці Росії. Це спричинено активною інформаційною пропагандою з боку Росії та страхом місцевих мешканців щодо потенційного застосування проти них насильства, у разі непідтримання режиму. Варто зазначити, що у даній моделі не враховано безпосередньо ведення військових дій українською та російською стороною.

Модель включає фактично соціальні та культурні фактори, які впливають на політичний вибір мешканців Східної України. Врахування даних факторів подекуди дозволяє здійснити політичний прогноз на більш тривалий проміжок часу, оскільки вони здійснювали вплив на політичну ситуацію на території Східної України ще до початку війни. Натомість інтенсивність військових дій є нестабільною і її важко математично виміряти. Виходячи із результатів, які демонструє дана модель, українська влада може

протидіяти даним процесам лише протидією російській пропаганді на території Східної України. Окрім того, необхідно вживати заходів для переконання етнічних росіян у тому, що їх жодним чином не переслідують місцеві чи національні органи влади.

Порівнюючи результати політичних прогнозів, отриманих завдяки використанню двох різних методів моделювання, можна зробити висновок, що у завершенні війни на Сході України ключову роль відіграє не лише ведення війни збройним шляхом, а й послідовне використання методів ведення гібридної війни – інформаційних інструментів, а також різноманітних інструментів соціального впливу. Проте вагомими недоліками розглянутих моделей є те, що жодна з них не враховувала розгортання повномасштабної війни, яка продовжується протягом тривалого часу та автоматично заперечує можливість реалізації запропонованих сценаріїв.

Загалом специфіка і практичні можливості методів моделювання у політичному прогнозуванні характеризуються визначенням множини розвитку політичних процесів. Методи моделювання дають можливість розкриття внутрішніх зв'язків між елементами політичної системи, а також можливість здійснення якісного та кількісного порівняння за низкою ознак політичних процесів у різних країнах світу. Проте на практиці, при дослідженні моделей, що прогнозують розгортання війни на Сході України, ми можемо стверджувати, що використання одного методу прогнозування є малоефективним і призводить до неправдивих прогнозів.

Прогнозування політико-правового розвитку держави має складатися з комплексної методології, яка поєднує як якісні, так і кількісні методи. У свою чергу, при побудові коректної методології прогнозування ми можемо забезпечити розробку ефективного стратегічного плану, який враховує потенційні ризики та базується на сценаріях, котрі мають високу вірогідність реалізації.

Висновки до Розділу 2

Технології та методи стратегічного планування, а також методи прогнозування політико-правового розвитку дають можливість розробити комплексну методологію для розробки стратегічних планів.

У межах стратегічного планування можна використовувати різноманітні технології та методи. Вибір технологій, інструментів та методів стратегічного планування залежить від визначення релевантного підходу до здійснення такого планування. Наприклад, Дж. Брайсон та Б. Джордж виокремлюють дев'ять підходів до даного процесу, які характеризуються певною специфікою і у межах кожного з яких можуть використовуватися різні методи. Стратегічне планування є складнішим процесом для державних та некомерційних організацій порівняно з бізнесом. Це пов'язано з децентралізацією повноважень щодо прийняття рішень, а також із наявністю дихотомії політика-бюрократія, яка є ускладнюючим фактором у державних структурах.

У процесі стратегічного планування залежно від обраного підходу виокремлюються від чотирьох до дев'яти етапів, кількість яких визначається за компонентами комплексу стратегічного планування або за їхніми елементами. На кожному з етапів можуть використовуватися різні методи і технології.

Аналіз ситуації для стратегічного планування найчастіше здійснюється переважно завдяки методу SWOT, перспективним також є PEST, PESTEL та STEEPLED аналіз. Важливими методами планування є модель цілей та ключових результатів (OKR), а також GAP-планування. Крім цього, цікавими є такі моделі, як VRIO, 7 «С» та п'ять сил Портера. Використання релевантних технологій та методів дає змогу здійснити аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, визначити потенційні переваги та недоліки, сформулювати стратегічні цілі та завдання, а також прийняти стратегічні рішення на основі об'єктивного аналізу.

У межах прогнозування також поширені методи моделювання. Кожен із методів прогнозування має свої переваги та обмеження і може бути застосований залежно від конкретної ситуації та цілей прогнозування. Найбільш перспективним є використання математичного, агентного, когнітивного, ігрового моделювання, а також моделювання віртуальних середовищ. Крім цього, популярні сценарні методи та форсайт.

Отже, для здійснення стратегічного планування та прогнозування політико-правового розвитку держави важливо формувати комплексну методологію, яка складається з кількох методів відповідно до наявних етапів. Використання виключно кількісних або якісних методів призведе до неефективної розробки стратегічного плану. Саме тому основу успішної методології становить поєднання різних типів методів.

РОЗДІЛ 3. ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ПОЛІТИКО-ПРАВОВОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ

3.1. Історичні аспекти та сучасний стан стратегічного планування в Україні

Попри те, що Україна є незалежною державою з 1991 р., історія її стратегічного планування не є надто тривалою. За ці три десятиліття Україна пройшла шлях економічних реформ, багатьох політичних трансформацій, соціальних змін та, на жаль, зазнала повномасштабного вторгнення від Росії. Втім, незважаючи на важливість планування в умовах таких викликів, система стратегічного планування в Україні досі залишається недостатньо розвиненою.

Як зазначає І. Кресіна, в Україні, незважаючи на задекларований в Основному Законі демократичний курс розвитку, політичний і правовий режими досі залишаються посттоталітарними, захищаючи переважно інтереси правлячих еліт, нехтуючи інститутом приватної власності, принципами рівності й свободи, які є основними індикаторами демократизації. За останні тридцять років Україна не позбулася радянської спадщини. Правовий режим, що ґрунтувався на комуністичній ідеології, проявляється у політико-правовій культурі, юридичній термінології, законодавстві, традиціях, способах організації публічної влади тощо. Демократичний розвиток держави, ліквідація історичної спадщини у політико-правових процесах безпосередньо залежать від ефективного стратегічного планування [17, с. 265].

Історія та сучасний стан стратегічного планування в Україні є важливим об'єктом дослідження, адже здатність ефективно прогнозувати, планувати та впроваджувати стратегії політико-правового розвитку стає вирішальною для забезпечення сталого зростання, конкурентоспроможності та задоволення потреб суспільства.

Більшість державних інституцій спрямовують свою активну діяльність на те, щоб вдосконалити вже наявні державні програми. Для реалізації таких завдань використовується досвід інших держав, історичний досвід та аналіз актуальної ситуації.

Поняття «стратегії» в українських джерелах визначається у проєкті Закону України «Про державне стратегічне планування» від 3 листопада 2011 р. № 9407 [34]. Відповідно до закону стратегія – документ, в якому визначаються пріоритети, стратегічні цілі та напрями розвитку держави, окремих сфер, видів економічної діяльності та окремих адміністративно-територіальних одиниць. Подається також визначення державного стратегічного планування – це функція державного управління з обрання пріоритетів, визначення з урахуванням наявних ресурсів цілей та напрямів розвитку, розроблення та виконання взаємозв'язаних завдань і заходів соціально-економічного розвитку.

У 2011 р. проєктом Закону України про державне стратегічне планування було розроблено систему документів державного стратегічного планування. Відповідно до нього документи державного стратегічного планування розробляються на довгостроковий, середньостроковий та короткостроковий період. До документів, які розробляються на довгостроковий період (понад п'ять років), належить стратегія розвитку України, регулярна та системна розробка якої досі не здійснюється. Серед документів, які розробляються на короткостроковий період, у проєкті представлені ті, які розробляються на один рік. Це свідчить про недосконалість проєкту закону, адже дані документи мають плановий та операційний характер, а не стратегічний, тому за своєю суттю є більш відповідними тактиці.

При цьому у проєкті визначається Стратегія розвитку України – документ державного стратегічного планування, в якому відповідно до обраної логічної конструкції образу бажаного майбутнього країни (візії)

встановлюються стратегічні цілі, на основі аналізу альтернатив обираються напрями та моделі розвитку країни, окремих видів економічної діяльності на довгостроковий період та визначаються пріоритети на певних етапах розвитку з урахуванням наявних ресурсів. Пропонувалося, що Стратегія розвитку України повинна розроблятися на п'ятнадцять років і переглядатися один раз на п'ять років. Проте даний документ так і не було розроблено.

Принципи, відповідно до яких має здійснюватися державне стратегічне планування в Україні, вперше були визначені у 2017 р. у проєкті Закону України «Про державне стратегічне планування» [35]. У документі визначено такі принципи: цілепокладання; єдності й комплексності; цілісності; наукової обґрунтованості; гласності та прозорості; вимірюваності; ефективності; результативності; системності, безперервності, послідовності та наступності; гнучкості; відповідальності.

Історично першим документом, який пов'язаний зі здійсненням стратегічного планування на державному рівні (у сфері політико-правового розвитку) є розпорядження Президента України «Про підготовку проєкту Стратегії економічного та соціального розвитку України на 2002-2011 роки» від 21 грудня 2001 року № 372. У даному документі визначаються основні засади, на яких має ґрунтуватися проєкт Стратегії економічного та соціального розвитку України:

- Стратегію має бути спрямовано на забезпечення сталого економічного зростання, примноження національного багатства, зміцнення ринкових основ економіки України, забезпечення її інвестиційної привабливості та конкурентоспроможності, участі України у світових інтеграційних процесах;
- Стратегія має передбачати заходи щодо створення реальних передумов та механізмів вступу України до Європейського Союзу;
- Стратегія має включати обґрунтування політики макроекономічної стабілізації та структурної перебудови економіки України, завдання з

енергетичного забезпечення, подолання тінізації економіки України, розвитку інноваційного та науково-інтелектуального потенціалу держави, економічної та екологічної безпеки, здійснення соціальних перетворень, зменшення рівня бідності населення, зміцнення позицій середнього класу;

- відповідні розділи Стратегії мають визначати перспективи розвитку галузей економіки, регіонів України, що базуватимуться на відповідних статистичних даних та економічних розрахунках і враховуватимуть зовнішньоекономічну кон'юнктуру та перспективи її розвитку [38].

За рік до ухвалення зазначеного розпорядження Л. Кучма оприлюднив Послання до Верховної Ради України «Україна: поступ у XXI століття. Стратегія економічної та соціальної політики на 2000 – 2004 рр.» [54]. Попри те, що даний документ за своєю суттю не є повноцінним стратегічним планом, проте він містить візійні основи розвитку України.

У 2004 р. указом Президента України було схвалено Стратегію економічного та соціального розвитку України «Шляхом європейської інтеграції» на 2004-2015 рр. [51]. Попри те, що у даному документі детально розглянуто різні сфери та аспекти економічної та соціальної політики, її не можна вважати стратегією, адже вона не містить чітких індикаторів, системи моніторингу та оцінки тощо.

Одним із нормативних документів, який має вплив на здійснення стратегічного планування політико-правового розвитку України, є Закон України «Про державні цільові програми» від 18 березня 2004 р., що визначає засади розроблення, затвердження та виконання державних цільових програм. Державна цільова програма – це комплекс взаємопов'язаних завдань і заходів, які спрямовані на розв'язання найважливіших проблем розвитку держави, окремих галузей економіки або адміністративно-територіальних одиниць, здійснюються з використанням коштів Державного бюджету України та узгоджені за строками виконання, складом виконавців, ресурсним

забезпеченням [36]. Державні цільові програми за своєю формою подібні до скороченої версії стратегічних планів у конкретних галузях.

У наступні роки в Україні продовжувалися спроби розробки стратегічних документів. Частина запланованих документів так і не була розроблена, а підготовлені плани не були реалізовані та залишилися в історії політико-правового розвитку України у якості «візійних» документів.

Загалом стратегічні документи політико-правового розвитку України можна класифікувати за рівнями дії або поширення на загальнодержавні, галузеві, регіональні й локальні.

До загальнодержавних стратегій належать, наприклад: Стратегія сталого розвитку України до 2030 р.; Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 рр.; Стратегія національної безпеки України; Національна економічна стратегія на період до 2030 р. та ін. Проблема даних документів полягає у тому, що вони не координуються загальною стратегією політико-правового розвитку, часто не містять релевантних індикаторів і, як наслідок, не можуть ефективно реалізовуватися. Таким чином, загальнодержавні стратегії фактично залишаються лише візійними документами, а не стратегіями, які можна повноцінно втілювати.

До галузевих розробок стратегічного спрямування належать: Стратегія розвитку громадянської освіти на період до 2030 р.; Антикорупційна стратегія на 2020-2024 рр. тощо.

Прикладом стратегічних програм регіонального рівня є документи, орієнтовані на розвиток конкретних регіонів, наприклад, Стратегія розвитку Київської області на 2021-2027 рр., а до локальних стратегій належать стратегії розвитку міст або інших населених пунктів.

На сьогоднішній день в Україні розроблено нормативно-правову базу для здійснення стратегічного планування окремих сфер політико-правового розвитку. Дані документи можна поділити на декілька змістових блоків. До

першого блоку належать документи, які дозволяють забезпечити формування стратегічного планування в Україні на загальнодержавному рівні:

- Закон України: «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України»;
- Указ Президента України: «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року»;
- Постанова Кабінету Міністрів України: «Про схвалення Прогнозу економічного і соціального розвитку України на 2022-2024 роки».

До другого блоку належать нормативно-правові акти, які забезпечують стратегічне планування регіонального розвитку:

- Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо засад державної регіональної політики та політики відновлення регіонів і територій», «Про засади державної регіональної політики»;
- Постанова Кабінету Міністрів України «Деякі питання розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації та проведення моніторингу реалізації зазначених стратегій і планів заходів»;
- Указ Президента України «Про Концепцію державної регіональної політики»;
- Наказ Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України «Про затвердження Методики розроблення, проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації регіональних стратегій розвитку та планів заходів з їх реалізації».

Документи, що на законодавчому рівні забезпечують розробку стратегій на рівні територіальної громади:

- Закони України «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про місцеві державні адміністрації».

До третього блоку належать стратегії, які стосуються галузевого розвитку:

- Закон України «Про державні цільові програми»;

Крім цього, в Україні розроблено основу для здійснення прогнозування у межах стратегічного планування. Зокрема, йдеться про Розпорядження Кабінету Міністрів України від 4 жовтня 2006 р. «Про схвалення Концепції вдосконалення системи прогнозних і програмних документів з питань соціально-економічного розвитку України» [42].

У розпорядженні наведено опис системи прогнозних і програмних документів, яка складається із довготермінових, середньотермінових та короткотермінових прогнозних і програмних документів, у яких відповідно до соціально-економічних та суспільно-політичних процесів, що відбуваються в державі, з урахуванням впливу зовнішньоекономічних та інших факторів і очікуваних тенденцій визначаються цілі й пріоритети соціально-економічного розвитку та заходи, які потрібно здійснити для їх досягнення.

Відповідно до розпорядження: довготермінові прогнозні й програмні документи визначають напрями розвитку, стратегічні цілі та структурні пропорції економіки і соціальної сфери.

Довготерміновий період – понад п'ять років, і на цей період розробляється:

- стратегія економічного та соціального розвитку України – документ, у якому визначаються пріоритети, стратегічні цілі, структурні пропорції економіки і соціальної сфери та напрями державної політики;
- стратегія розвитку галузі економіки (сфери діяльності) – документ, у якому на основі прогнозу тенденцій розвитку відповідних ринків і напрямів науково-технічного прогресу визначаються довгострокові цілі та пріоритети розвитку галузі економіки (сфери діяльності), заходи, спрямовані на їх досягнення, та ресурси, потрібні для здійснення таких заходів.

Окрім того, важливо враховувати, що на довготерміновий період (понад п'ять років) розробляються проекти:

- стратегії економічного та соціального розвитку України;
- державної стратегії регіонального розвитку;
- регіональних стратегій розвитку Автономної Республіки Крим, областей, Києва і Севастополя;
- стратегій розвитку галузей економіки (сфер діяльності) (якщо потрібно).

Середньотермінові прогностні й програмні документи розробляються на термін до п'яти років на основі довготермінових документів і визначають умови соціально-економічного розвитку, напрями дій та заходи на середньотермінову перспективу з метою досягнення стратегічних цілей. До них належать:

- програми діяльності Кабінету Міністрів України;
- прогнози економічного та соціального розвитку України;
- прогнози економічного та соціального розвитку Автономної Республіки Крим, областей, Києва і Севастополя (за рішенням місцевих органів влади);
- основні напрями бюджетної політики і прогнозу показників зведеного та державного бюджетів України;
- державні цільові програми;
- стратегічні плани роботи центральних органів виконавчої влади.

Короткотермінові прогностні й програмні документи розробляються на основі середньотермінових документів і визначають цілі, умови розвитку та відповідні заходи на наступний рік.

За потреби, за рішенням Кабінету Міністрів України, можуть розроблятися інші стратегічні документи. Решта прогностно-планових документів спрямовуються на реалізацію відповідних стратегій розвитку [49, с. 13]. На жаль, з 2006 р. в Україні не здійснювався перегляд документів, які врегульовують процеси прогнозування у межах стратегічного планування.

Також в Україні було утворено інституцію, яка повинна забезпечувати дослідницьку базу для стратегічного планування та прогнозування. У 1992 р. було створено Національний інститут стратегічних досліджень. НІСД є урядовою інституцією, метою якої є проведення досліджень аналітичного прогнозування та стратегічного планування. Головні напрями досліджень інституту: національна безпека та геостратегічні інтереси України; соціально-економічні та політичні аспекти розвитку держави; загальні проблеми національної безпеки; воєнна політика; зовнішньополітична стратегія України; суспільно-політичні процеси в Україні; соціально-економічна стратегія та економічна безпека; регіональні проблеми; екологічна безпека; системне моделювання та оцінка стану національної безпеки; інформаційні технології та аналіз інформаційного середовища тощо. Форми діяльності НІСД: дослідницька діяльність; розробка науково обґрунтованих рекомендацій та стратегій до розгляду Президентом України, Радою національної безпеки і оборони України та урядовими структурами; координація діяльності наукових інститутів та дослідницьких центрів у галузі національної безпеки і оборони. Інститут співпрацює з різними українськими та іноземними організаціями, різноманітними науковими та дослідницькими інститутами, центрами, а також з провідними українськими та світовими вченими [30, с. 53].

Крім даної інституції, деяким міністерствам вдалося створити спеціальні наукові установи, до напрямів діяльності яких належить аналіз державної політики у відповідних галузях, зокрема: Міністерству охорони здоров'я України підпорядковано Інститут громадського здоров'я, а Міністерству фінансів – Науково-дослідний інститут фінансів. Міністерство закордонних справ України має у своєму складі (що цілком відповідає міжнародній практиці в цій сфері державної політики) два спеціалізованих аналітичних підрозділи – Управління політичного аналізу та планування й Управління інформаційної політики [30, с. 58].

Нині в Україні досі відсутня практика повноцінного здійснення стратегічного планування на загальнодержавному рівні. Зокрема, стратегічне планування ніколи не використовувалося для розробки стратегії політико-правового розвитку України. Поняття державного стратегічного планування відображається лише на рівні проєктів нормативних документів. Відповідно існує нагальна потреба у розробці комплексного стратегічного документа, який відображатиме головні пріоритети у різних сферах політико-правового розвитку України.

У якості прикладу аналізу динаміки виконання прийнятих стратегічних програм можна використати Стратегію сталого розвитку «Україна-2020». Даний документ визначає напрями та пріоритети розвитку України на період до 2020 року. «Україна-2020» була розроблена з ініціативи Президента України П. Порошенка та презентована 25 вересня 2014 р. 12 січня 2015 р. Президент підписав Указ «Про Стратегію сталого розвитку «Україна-2020», у якому відображено дорожню карту та першочергові пріоритети реалізації Стратегії [40]. Згідно з Указом Президента Кабінет Міністрів України мав щороку до 15 лютого затверджувати план дій щодо реалізації положень Стратегії та щоквартально інформувати про стан виконання плану дій щодо реалізації положень Стратегії.

«Стратегія-2020» складається з чотирьох векторів руху: сталий розвиток країни; безпека держави, бізнесу та громадян; відповідальність і соціальна справедливість; гордість за Україну в Європі та світі. Метою реформ визначено досягнення європейських стандартів життя та гідного місця Україні в світі. «Стратегія-2020» включає 62 реформи. З них пріоритетними визначені 8 реформ та 2 програми. Визначено 25 ключових показників успішності розвитку країни. Після завершення терміну дії Стратегії новий стратегічний документ, у якому було б відображено план реалізації окремих сфер політико-правового розвитку (або загальну стратегію політико-правового розвитку) України, не було розроблено.

Відповідно до експертних висновків стратегічні індикатори реалізації Стратегії сталого розвитку «Україна-2020» не використовуються на даний час органами влади для оцінки ходу виконання будь-яких реформ та програм. У тексті Стратегії не було визначено, хід виконання яких реформ і програм покликані оцінити її стратегічні індикатори (показники). Експертний висновок про систему моніторингу та оцінки Стратегії сталого розвитку «Україна-2020» було підготовлено в рамках проєкту Української асоціації оцінювання (УАО) [31].

Виділені в ході експертизи у «Звіті про хід та результати виконання програми діяльності Кабінету Міністрів України в 2016 році» 192 цільових показники Програми діяльності Кабінету Міністрів України не співвідносяться з 25 стратегічними індикаторами Стратегії. План пріоритетних дій Уряду на 2016 р., затверджений розпорядженням № 418-р від 27 травня 2016 року, містить цільові показники на 2016 р., що свідчить про спробу створити умови для моніторингу та оцінки. Проте дана спроба була неефективною, з точки зору моніторингу реалізації Стратегії. Це пов'язано з тим, що План пріоритетних дій Уряду на 2016 р. є планом дій Кабінету Міністрів, а Стратегія сталого розвитку «Україна-2020» у Плані не згадується. Формулювання цільових показників Плану пріоритетних дій Уряду на 2016 р. містять низку недоліків, які не дозволяють ефективно застосувати дані показники. Серед них: використання у формулюваннях цільових показників невизначених термінів; використання відсоткових значень в умовах, коли невідома загальна кількість; спроба виміряти одним показником більше одного параметра; невимірювані показники.

При цьому можливість проведення оцінки досягнень 24 із 25 стратегічних індикаторів Стратегії сталого розвитку «Україна-2020» у 2021 р. досі зберігалася. Можна було здійснити співставлення планових індикаторів із показниками, досягнутими за підсумками 2020 р. Проте проведення такої оцінки дозволило б лише констатувати те, що відбулося. Для коригування

діяльності щодо досягнення стратегічних індикаторів Стратегії необхідно було здійснювати регулярний моніторинг, чого не відбувалося.

Нині Україна зосереджена на розробці стратегічних документів, які орієнтовані на досягнення Цілей сталого розвитку. У 2015 р. було прийнято Цілі сталого розвитку (ЦСР) на глобальному рівні, а у 2016 р. – проведено їх адаптацію до українського контексту.

У 2017 р. було опубліковано проєкт Стратегії сталого розвитку України до 2030 року, розроблений українськими експертами за підтримки Програми розвитку ООН в Україні та Глобального екологічного фонду. Експерти запропонували даний проєкт для використання у якості рамкового документа з метою визначення подальших стратегічних напрямів розвитку України. У процесі розробки проєкту було враховано адаптовані для України ЦСР до 2030 р., а також включено основні положення Оновленої Стратегії сталого розвитку ЄС [53].

15 вересня 2017 р. Уряд України представив Національну доповідь «Цілі сталого розвитку: Україна», яка визначає базові показники для досягнення Цілей сталого розвитку (ЦСР). У доповіді представлені результати адаптації 17 глобальних ЦСР з урахуванням специфіки національного розвитку, а також 86 завдань розвитку та 172 показники для моніторингу їх виконання [55].

30 вересня 2019 р. було прийнято Указ Президента України «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року». Цілі сталого розвитку є орієнтирами для розробки проєктів прогностичних і програмних документів, проєктів нормативно-правових актів з метою забезпечення збалансованості економічного, соціального та екологічного вимірів сталого розвитку України [43].

У 2020 р., на основі даних Державної служби статистики України, був підготовлений та презентований Добровільний національний огляд – документ, у якому аналізується досягнення цілей, визначених у Національній доповіді 2017 р. В Огляді наведено підсумки першого етапу системної роботи

з ЦСР, яка розпочалася ще з 2015 р. За результатами дослідження Україна досягла певного прогресу з більшості цілей. Відповідно до експертних висновків 17 цілей та 86 національних завдань ЦСР були інкорпоровані у 162 нормативно-правові акти Уряду, на реалізацію цілей і завдань спрямовано 1394 завдання та 4296 заходів, закріплених у цих актах. У дослідженні подається висновок про те, що не всі завдання 17 цілей були врахованими [12].

Втім, проаналізувавши Національну доповідь 2017 р. та Огляд 2020 р., ми можемо зробити висновок про те, що проблеми із досягненням цілей можуть бути пов'язані з некоректною розробкою документа 2017 р., а саме – у методологічному аспекті. У документі була розроблена система індикаторів для різних сфер, які належать, зокрема, і до політико-правового розвитку держави. Було визначено початкові показники, датовані 2015 р. та заплановані проміжні показники у 2020, 2025, 2030 р. Проте у документах не міститься методологія збору даних, а в Огляді відсутні посилання на джерела кожного окремого показника, а здебільшого вказано відповідальну установу.

Подібні прогалини у методології призводять до того, що моніторинг та оцінка досягнення Цілей сталого розвитку є та залишатиметься некоректним. Наприклад, у цілі щодо протидії корупції оцінка ефективності проводиться на основі показника сприйняття рівня корупції в державному секторі з боку ділових кіл та експертів («Індекс сприйняття корупції» за методологією Transparency International). У Національній доповіді було встановлено наступні очікувані кількісні показники протидії корупції: 2015 р. – 27, 2020 – 40, 2025 – 50, 2030 р. – 60.

Проте зараз ми бачимо, що у 2020 р. Індекс сприйняття корупції становив 33, у 2021 – 32, а у 2022 р. – знову 33 [84]. Тобто цілком очевидно, що до 2025 р. Україна не зможе досягти запланованого показника, оскільки не досягла його і в 2020 р. Таким чином, виникають питання щодо методології визначення прогнозованих показників.

Аналогічна ситуація спостерігається з іншими показниками, представленими у документі. Наприклад, доступ до правосуддя оцінюється через рівень довіри громадян до суду. Було встановлено такі показники: 2015 р. – 5%, 2020 – 35%, 2025 – 45%, 2030 р. – 55%.

Станом на 2020 р. довіра громадян до суду оцінювалася у 15,4%, тоді як запланований показник становив 35%. Таким чином, можна зробити висновок, що Україна не зможе досягти запланованих значень і в 2025 р. Схожі тенденції можна визначити на основі інших показників, запропонованих у документі [2, с. 7].

16 лютого 2022 р., напередодні повномасштабного вторгнення Росії до України, було затверджено Стратегію забезпечення державної безпеки [39]. У документі було проаналізоване безпекове середовище та загрози державній безпеці. Для цього документа актуальні проблеми, які пов'язані із більшістю стратегій, розроблених в Україні, а саме: постановка цілей у форматі візії, замість моделі SMART, відсутність індикаторів, а також системи моніторингу та оцінки. Крім цього, аналіз безпекового середовища та загроз можна оцінити як поверхневий, адже оцінюються ризики, пов'язані виключно з діяльністю Росії. У стратегії не було детально досліджено загрози, які можуть бути пов'язаними з діяльністю інших держав.

Аналогічна ситуація спостерігалася у сфері стратегічного планування сектору безпеки і раніше. Так, у Стратегії національної безпеки України (2020 р.) не зазначаються жодні конкретні терміни виконання запланованих заходів, їхня сутність, кількісні показники ефективності тощо. У Стратегії визначено відповідальну структуру – Національний інститут стратегічних досліджень, що має здійснювати огляд стану національної безпеки України на основі аналізу виконання Стратегії. Проте даний аналіз неможливо здійснювати, оскільки у документі відсутня будь-яка система показників, за якими можна було б оцінити ступінь виконання кожного із завдань.

Наприклад, у Стратегії виокремлюється завдання щодо «зростання рівня боєготовності та боєздатності» Збройних Сил України, інших органів сил оборони. По-перше, бракує визначення суб'єктів, які пов'язані з виконанням даного завдання: не конкретизовано поняття «інших органів сил оборони», відсутні відповідальні за виконання структури. По-друге, відсутні будь-які кількісні індикатори: у чому буде виражатися зазначене зростання, яким чином загалом вимірюється рівень боєготовності та боєздатності, які показники наявні станом на 2020 р. та до яких необхідно прийти завдяки реалізації даної Стратегії. По-третє, зазначене завдання не підкріплене конкретним планом дій – яким чином досягатиметься зростання рівня боєготовності та боєздатності. Крім цього, у документі наявні концептуальні орієнтири, доцільність яких є сумнівною, а саме розвиток прагматичних відносин з Республікою Білорусь та визначення даних відносин на одному рівні із Республікою Молдова [26, с. 24].

Попри те, що 24 лютого 2022 р. почалося повномасштабне вторгнення Росії до України, у нашій державі продовжилася розробка стратегічних документів, а також планів дій з їх реалізації. Важливим стратегічним документом даного періоду стала Стратегія державної політики щодо внутрішнього переміщення на період до 2025 р., адже вона покликана врегулювати кризу переміщення або міграційну кризу – найбільшу у Європі з часів Другої світової війни. Для більшості стратегій періоду 2022-2023 рр. притаманні вже зазначені проблеми, також спостерігається вибіркового підхід при визначенні часових проміжків, у межах яких повинна діяти стратегія. Дані проблеми стосуються також планів дій з реалізації стратегій. Зокрема, у Плані дій з реалізації Стратегії зовнішньополітичної діяльності України, затвердженому 18 квітня 2023 р., відсутні будь-які кількісні показники запланованої діяльності [37]. Очікувані результати мають загальний характер, наприклад, «поширено спроможності», «створено умови» тощо.

Прикладом доволі вдалого стратегічного документа може бути Державна стратегія забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків на період до 2030 року, яка була схвалена 12 серпня 2022 р. У документі подається детальний аналіз нормативно-правових актів у сфері забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків, визначаються операційні цілі, очікувані результати відповідно до кожної цілі, а також індикатори [41]. Суттєвим недоліком стратегії є недосконала система моніторингу та оцінки, якою передбачено проведення моніторингу досягнення проміжних індикаторів успішності у 2024, 2027 р. та кінцевих індикаторів у 2030 р. Це є недостатнім для відстежування результатів стратегії, яка повинна діяти протягом 8 років.

На прикладі даного документа ми можемо простежити, як від коректної розробки стратегічного плану залежить ефективна побудова операційного плану. В операційному плані з реалізації даної стратегії на 2022-2024 рр. містяться конкретні кількісні показники, яких очікується досягти у зазначені часові проміжки [28, с. 257-258].

Крім класичних стратегічних документів та зосередженості на ЦСР, в Україні вже з другої половини 2022 р. починають напрацьовуватися проєкти стратегій, орієнтованих на повоєнне відновлення країни. 21-22 червня 2023 р. у Лондоні відбулася конференція «Ukraine Recovery Conference», під час якої було розроблено Проєкт Плану відновлення України за різними тематичними напрямками, а саме:

- антикорупційна політика;
- аудит збитків, понесених під час війни;
- будівництво, містобудування, модернізація міст та регіонів України;
- культура та інформаційна політика;
- розвиток військово-промислового комплексу;
- діджиталізація;
- відновлення та розвиток економіки;

- освіта і наука;
- енергетична безпека;
- екологічна безпека;
- європейська інтеграція;
- функціонування фінансової системи, її реформування та розвиток;
- охорона здоров'я;
- юстиція;
- нова аграрна політика;
- захист прав дітей та повернення дітей, які тимчасово переміщені за кордон;
- державне управління;
- відновлення та розбудова інфраструктури;
- соціальний захист;
- повернення громадян, які тимчасово переміщені, зокрема за кордон, та їх інтеграція в суспільно-економічне життя держави;
- права людини;
- захист прав ветеранів війни;
- молодь та спорт [44].

Даний проєкт можна оцінити як якісний стратегічний документ, адже він містить не лише візійні положення, а й конкретні вимірювані цілі, терміни виконання, а також не лише якісні, а й кількісні індикатори. Проте кількісні показники несистемно виокремлюються у переліку загальних цілей кожного окремого напрямку, а у списку загальнонаціональних проєктів на виконання завдань зазначаються вже виключно кількісні показники. Відтак зарубіжний досвід розробки стратегій дозволив напрацювати більш комплексний стратегічний документ, проте його реалізації може загрожувати вже згадана проблема – відсутність повноцінної системи індикаторів.

Отже, попри тривалий шлях та спроби у розробці різноманітних стратегічних документів сучасна практика планування демонструє наявність

значної кількості прогалин. Серед них недосконалість систем індикаторів, моніторингу та оцінки, недостатня конкретність та вимірюваність цілей, а також проблеми у визначенні та аналізі ризиків. Зарубіжний досвід може слугувати важливим джерелом теорії і практики для України, сприяючи вдосконаленню стратегічного планування та забезпеченню ефективної реалізації стратегічних документів.

3.2. Проблемні аспекти стратегічного планування політико-правового розвитку України та можливості використання зарубіжного досвіду

Україна, як незалежна держава, стоїть перед численними викликами та проблемами у політико-правовій сфері, які вимагають стратегічного планування для досягнення сталого розвитку. На стратегічне планування політико-правового розвитку України впливають як світові, так і локальні проблеми та чинники.

По-перше, на процеси стратегічного планування впливає глобалізація та транснаціональні проблеми. У світі продовжує зростати взаємозалежність між державами, що створює нові виклики для функціонування політики та права. Глобалізація економіки, інформаційних технологій та культури ставить перед Україною завдання адаптуватися до нових реалій та забезпечити відповідність своїх політичних та правових інституцій вимогам глобального співтовариства. Крім того, транснаціональні проблеми (міжнародний тероризм, кіберзлочинність, міграція та навіть екологічні проблеми) потребують ефективної політичної та правової стратегії для їхнього вирішення.

Протягом останнього десятиліття демократичні процеси у світі зазнають суттєвих перетворень, що має суттєвий вплив на стратегічне планування розвитку держав. Відбувається переорієнтація від прагнення щодо утвердження демократичних прав і вольностей до змагання за економічні блага. Спостерігається надмірна фрагментація суспільно-політичного життя,

відірваність партійно-політичних інтересів від реальних прагнень людей і потреб суспільства. Збереження основ демократичного співжиття потребує тіснішої співпраці політики і права задля досягнення спільних цілей і цінностей. Демократичні політичний розвиток і правотворення потребують відходу від суто формальних процедур, переорієнтації на реальне закріплення об'єктивних тенденцій суспільного життя у таких його складових, як узгодження різних суспільних інтересів, громадський контроль, політична відповідальність, участь представників громадянського суспільства у законотворчому процесі тощо. Побудова демократії сучасного зразка, з одного боку, передбачає підпорядкування політики принципам права, а з іншого – розглядає право як важливу складову соціально-політичної практики, що постійно взаємодіє з різними сферами суспільного життя [52, с. 6-7].

Соціальна та економічна нерівність є глобальною проблемою, яка здійснює значний вплив на політичну та правову ситуацію в конкретній країні. Недостатня соціальна справедливість, нерівний доступ до освіти, охорони здоров'я та інших соціальних послуг впливають не лише на суспільний добробут та розвитку держави, а й на рівень довіри до державних структур.

Економічна нестабільність та фінансові кризи в світі також впливають на стратегічне планування політико-правового розвитку. Глобальні економічні проблеми, такі, як фінансові кризи, зміни в міжнародних ринках та коливання валютних курсів, можуть створювати труднощі для реалізації реформ та економічного зростання. Відповідно стратегічне планування повинно враховувати економічну нестабільність та розробляти заходи для забезпечення економічної стійкості та сталого розвитку.

Глобальні пандемії, як показала ситуація з COVID-19, також мають серйозний вплив на політико-правовий розвиток та процеси стратегічного планування. Подібні пандемії вимагають прийняття широкого спектра заходів у сфері громадського здоров'я, економіки та громадського життя. Стратегічне планування повинно враховувати ризики глобальних пандемій та розробляти

механізми реагування, забезпечення громадського здоров'я та відновлення після кризи.

Стратегічне планування політико-правового розвитку держави має враховувати дані чинники і водночас бути спрямованим на подолання зазначених глобальних проблем.

Найактуальнішими викликами, які протягом найближчих років впливатимуть на політико-правовий розвиток світу, окремих держав та, відповідно, на процеси стратегічного планування, є:

- прискорення стратегічної конкуренції;
- неефективність систем глобальної колективної безпеки;
- зіткнення зеленої та цифрової трансформації;
- економічна рецесія;
- обмежений доступ до необхідних благ;
- нестабільність та соціальне невдоволення;
- активізація протестних рухів та їхня фрагментація;
- розвиток авторитаризму;
- регуляторна фрагментація, галузева деглобалізація.

Війна в Україні прискорила розкол і протистояння між великими світовими державами. Найбільш тривалий вплив війни Росії проти України буде виражатися у перерозподілі влади та формуванні нових політичних блоків. За одним зі сценаріїв може відбуватися поляризація, коли держави змушені обирати одну сторону та узгоджувати свою політику з інтересами однієї з них. За другим сценарієм держави формуватимуть нові регіональні блоки, щоб протистояти потужнішим геополітичним гравцям. Війна в Україні також актуалізувала питання про різне ставлення міжнародної спільноти до цінностей демократії у різних частинах світу. В центрі уваги акторів міжнародних відносин, у зв'язку із війною, перебуває необхідність захисту демократії, прав людини та протидія дестабілізуючій політиці авторитарних і тоталітарних режимів. США та ЄС виявляють євроцентричну упередженість

щодо важливості розвитку демократії, спостерігається кричуща моральна суперечність між політикою Заходу в Східній Європі та на Близькому Сході. Війна в Україні може змінити такі суперечності та вплинути на розуміння важливості демократії в усіх частинах світу, а не лише у Європі. Війна Росії проти України також призвела до зростання сприйняття загрози на території усєї Азії [23, с. 198].

Зброя стала ще однією точкою напруги у відносинах між США та Китаєм, приєднавшись до торговельної, технологічної, економічної та геостратегічної конкуренції. Дані тенденції будуть дедалі посилюватися. Проте наразі світ не є розділеним на два незалежні блоки, натомість відбувається повномасштабна реконфігурація альянсів, яка змушує всіх інших гравців змінювати позиції щодо нової динаміки стратегічної конкуренції та шукати власний простір у глобальній трансформації, епіцентром якої залишиться Європа.

Війна в Україні показала, що чим більше ризиків несе геостратегічне протистояння, тим більш застарілими видаються рамки колективної безпеки. З 24 лютого 2022 р. парадигми глобальної та європейської архітектури безпеки різко змінилися. З одного боку, роль НАТО стала більш визначальною, а з іншого – російське воєнне вторгнення посилює відчуття вразливості та стратегічної дезорієнтації, що відбуваються у міжнародній системі безпеки. Скорочення ядерних арсеналів, характерне для періоду після холодної війни, раптово завершилося, і ми вступаємо в нові процеси переозброєння. Поглиблюється невідповідність між інструментами, засобами стримування та викликами.

Переосмислення глобальної безпеки також означає використання інструментів миру, і агресія Росії в Україні вкотре продемонструвала неефективне використання подібних механізмів.

Прискорюється зіткнення між зеленою та цифровою трансформаціями. Цифровізація розглядається як важлива умова для просування декарбонізації

та розробки нових моделей економіки замкненого циклу. Проте технологічна трансформація, яку передбачає цифровізація, дедалі більше впливає на навколишнє середовище та зміну клімату. Тенденції до використання нових технологій, таких, як криптовалюти, хмарні сховища, штучний інтелект, метавсесвіт та інтернет речей, означатимуть, що попит на енергію зростатиме.

Війна в Україні та вплив санкцій на Росію змінили енергетичні ринки, наявні залежності, кліматичні зобов'язання та навіть очікувані часові рамки переходу до альтернативних джерел енергії. У жовтні 2022 р. Міжнародне енергетичне агентство оголосило, що війна в Україні стала поворотним моментом для зміни політик та енергетичних ринків «не тільки на даний момент, а й на десятиліття вперед». Світове споживання вугілля зросло на 0,7% у 2022 р., попередні світові кліматичні плани та ініціативи опинилися під загрозою у зв'язку з новою енергетичною реальністю [125].

Інфляція у світі продовжує зростати. На Близькому Сході інфляція досягла історичного максимуму: у Лівані, Туреччині та Ірані зафіксовано підвищення цін на 162%, 85% (найвище значення з червня 1998 р.) і 41% відповідно, що дедалі ускладнює доступ до необхідних для людей ресурсів. У Сирії та Ємені ціни на базовий кошик також зросли приблизно на 97% і 81% відповідно. Аргентина – третя за величиною економіка Латинської Америки роками – страждала від високої інфляції, а тепер вона посилилася через наслідки війни в Україні.

53 країни, що розвиваються, знаходяться на межі неспроможності виплатити свої борги через зростання цін і уповільнення розвитку світової економіки [185].

Світові економічні проблеми також вплинули на глобальні технологічні корпорації. У листопаді 2022 р. Meta, Twitter та Salesforce звільнили 24 000 людей лише у США, а Amazon почав найбільше скорочення персоналу в історії компанії. У Китаї такі технологічні гіганти, як Baidu, Didi та Alibaba, звільнили близько 20% своїх працівників.

Війна в Україні загострила проблеми з доступом до енергії, їжі та питної води. Забезпечення глобальних суспільних благ, передумова розвитку та життєво важливе для зменшення бідності та нерівності між країнами, зараз потерпає від руйнівного впливу геополітичного суперництва, нового протистояння за природні ресурси та наслідків ослаблення глобального управління та міжнародного співробітництва.

Війна Росії проти України вплинула на світовий експорт сільськогосподарської продукції, насіння та добрив: відбулося загострення продовольчої кризи. Світ стикнувся з безпрецедентною продовольчою кризою, прогнози демонструють, що при сценарії, який передбачає помірний вплив, кількість людей, які недоїдають, за один рік зросте на 7,6 млн. У ситуації серйознішого впливу ці показники зростуть на 13,1 млн людей. Відповідно до третього сценарію, який передбачає суттєве скорочення обсягів експорту з України та Росії, у 2023 р. кількість людей, які недоїдають, збільшиться майже на 19 млн [186].

На Близькому Сході та в Північній Африці, регіоні, який вже постраждав від інфляції та який імпортує понад 50% своєї пшениці з Росії та України, зростання вартості життя та дефіцит основних товарів викликали масові протести. Від нестачі продовольства страждають навіть міжнародні гуманітарні організації, ресурси яких (для боротьби зі зростанням кількості голодуючих) скорочуються. Порушення такого основного права, як доступ до їжі, також безпосередньо впливає на інші права людини – на здоров'я, воду та достатній рівень життя без насильства. Ці взаємопов'язані кризи спровоковані та загострені війною.

Криза безпосередньо впливає на погіршення умов життя домогосподарств, що відображається у формі соціальних збурень і громадських протестів як проявів невдоволення. Дослідники визначили безпрецедентну глобальну хвилю – понад 12 500 протестів у 148 країнах проти

підвищення вартості продуктів харчування, палива та загалом вартості життя у 2022 р. Наймасштабніші протести відбувалися в Західній Європі [170].

У Латинській Америці високі ціни на паливо спровокували протести в Перу, Еквадорі, Панамі, Аргентині. Населення Європи також почало виходити на протести – у Греції, Великій Британії, Австрії, Німеччині, Чехії. Близький Схід може знову стати епіцентром нової хвилі масових протестів. Із наближенням інфляції до рівня 2011 р., коли соціальні заворушення та розчарування спровокували початок Арабської весни, Ліван, Туніс, Єгипет та Алжир знову можуть побачити протести проти нинішніх режимів. Соціальні заворушення також набувають поширення в Ірані.

Протести продовжують поширюватися як у демократіях, так і в диктатурах, але в будь-якому випадку вони відбуваються в поляризованих суспільствах. Розрив соціальної згуртованості найбільше поглибився після спалаху COVID-19.

Відповідно до звіту дослідницького центру Pew Research Center 2022 р., у середньому 65% людей у 19 проаналізованих країнах стверджують, що в їхній країні існує суттєва незгода між людьми, які підтримують різні політичні партії. Ці уявлення найбільш поширені у Південній Кореї, США, Ізраїлі, Франції та Угорщині, де таку думку висловлюють принаймні сім із десяти людей [176]. У суспільствах різних країн продовжує зростати рівень соціального розколу та політичної напруги.

Тенденція до глобальної фрагментації охопила навіть протестні рухи та їхні вимоги. Поляризація та розкол у різних суспільствах проявляються навіть у тих соціальних рухах, які мають емансипаційні цілі, такі, як визнання прав значної частини населення.

На глобальному рівні продовжується демократичний «відступ»: 70% населення світу, або понад п'ять мільярдів людей, живуть в умовах диктатури. У доповіді Інституту V-Dem про стан демократії в усьому світі зазначається, що у 2022 р. рівень демократичності знизився до показників 1989 р. [188, р. 6].

Це означає, що 30 років демократичного прогресу фактично знищено. Авторитаризм продовжує панувати в окремих державах, незважаючи на зростаючий міжнародний тиск, зокрема в Ірані, Китаї, Росії, Білорусі, Туркменістані та ін.

У світі відбуваються реглобалізація або регіоналізація. Інтеграція продовжуватиметься у тих секторах, де взаємозв'язок є життєво важливим для розвитку, а роз'єднання відбудуватиметься в стратегічних секторах геополітичного протистояння, таких, як технології, безпека та оборона. Це прискорене перезавантаження глобалізації, спричинене як пандемією, так і війною в Україні.

Існують також чинники, які загалом впливають на ефективність стратегічного планування у різних структурах, інституціях та організаціях світу. У своєму дослідженні щодо причин того, чому організації не реалізують розроблені стратегії, Е. Лескай виявила такі:

- 1) поганий або недостатній моніторинг та оцінка стратегії, проблеми при вимірюванні ефективності. Дані проблеми вимірювання продуктивності у майбутньому поширюватимуться на оцінку продуктивності;
- 2) організаційна структура. Реалізація стратегії часто потребує організаційної структури, яка відповідає потребам та завданням, які були виявлені в процесі аналізу. Там, де відсутня робота над структурою, відбувається збій у стратегії;
- 3) людські ресурси. Організації можуть не здійснювати набір та розвиток необхідних кадрів для формулювання та реалізації стратегії;
- 4) мотивація. Організації можуть не здійснювати адекватну мотивацію своїх співробітників грошовими та негрошовими засобами;
- 5) нестача фінансових ресурсів. Організація може відчувати брак фінансів для реалізації стратегії або через погане складання бюджету, або через фінансові обмеження;

- 6) розробка та вибір стратегії. Нездатність визначити та розробити найбільш релевантні стратегії для досягнення успіху організації;
- 7) низький рівень участі членів організації на всіх етапах стратегічного планування знижує їхню мотивацію під час реалізації стратегії, що може призвести до невдач або поганої реалізації [134].

Крім цього, проблеми у стратегічному плануванні пов'язуються зі зміною структури управління всередині різних держав. За останні кілька десятиліть ми спостерігаємо рух від урядів, які керують «з центру», до більш горизонтальних способів управління, за допомогою яких вони взаємодіють та співпрацюють з іншими партіями. Цю зміну можна сформулювати як революцію в управлінні та узагальнити кількома твердженнями.

- 1) Уряди дедалі більше залежать від широкого кола суспільних акторів у реалізації своєї політики та стратегій.
- 2) Уряди повинні знайти шляхи зв'язку із цими суб'єктами. Традиційних форм участі, як-от інформування та консультування зацікавлених сторін, недостатньо. Стратегії, політика та державні послуги більше реалізуються в умовах співпраці та спільного виробництва.
- 3) Різноманітність акторів із різним сприйняттям проблем, цілями та стратегіями призводить до складних взаємодій між державними організаціями та організаціями в їхньому середовищі.
- 4) Громадські організації далекі від автономності у визначенні умов успіху своїх стратегій. Їхні стратегії мають бути узгоджені з потребами та очікуваннями інших сторін і оцінюватися за їх внеском у ширший набір (суспільних) цінностей.

Серед основних наслідків революції в управлінні для стратегічного планування можна виокремити зовнішні й внутрішні. Зовнішні наслідки полягають у наступному.

- 1) Робота в складному багаторівневому та міжорганізаційному середовищі означає, що організації стикаються з високим рівнем складності та

динаміки. У цьому середовищі інші організації, групи та окремі особи також розробляють стратегію. Для того, щоб впоратися з конфліктами, боротьбою за владу та непередбачуваністю, державним організаціям доведеться розробити стратегії співпраці та адаптації. Проте через складність і динаміку процесів управління різко змінюється роль стратегів і стиль керівництва.

- 2) Замість раціональних планувальників потрібні лідери, які знають, як підключати, мотивувати та залучати акторів, подолати розбіжності та виокремлювати ідеї для інноваційних рішень та послуг, прийнятних для широкого кола акторів.

Серед внутрішніх наслідків можна виокремити такі.

- 3) Державні організації потребують планів і стратегій, які підтримують відділи та членів на різних організаційних рівнях, щоб вони були орієнтованими назовні, відповідальними та адаптивними. Проблема полягає в тому, як інституціоналізувати нові практики. Це вимагає адаптації і трансформації планування, процедур, бюджетів і культури, а також збалансування тиску для співпраці та спільного виробництва з традиційними ролями регулятора, вирішення проблем та «постачальника послуг».
- 4) Замість програмування та встановлення цілей ефективності членів організації слід підтримувати в імпровізації у певних межах, керуючись почуттям напряду замість суворих правил чи цілей. Загалом це впливає на підбір кадрів, навички, навчання та управління персоналом.

Таким чином, революція в управлінні суттєво впливає на процеси стратегічного планування та відповідні проблеми. Ідеї щодо комунікації та динаміки роботи організації мають бути поєднані з раціональними ідеями щодо стратегічного планування. Стратегічне планування потребує розробки стратегій, які спрямовані не на контроль середовища та ресурсів, а на переговори, побудову відносин та реалізацію безпрограшних сценаріїв.

Стратегії мають бути узгоджені з інтересами всіх зацікавлених груп і давати можливість адаптуватися до мінливих обставин [132].

Усередині організації може виникнути питання, як внутрішньоорганізаційні структури та розмежування, розподіли завдань, бюджетів, способів роботи та стратегії можуть бути пристосовані до потреби реагувати та адаптуватися до зовнішнього світу. Замість того, щоб зосередитися на реалізації та вимірюванні ефективності, стратегічне планування може визнати організації як коаліції інтересів. Крім цього, визнати потребу у мотивації та сприянні членам організації бути відповідальними, вміти імпровізувати та працювати в якості державних професіоналів і менеджерів мережі поза її межами. Хоча стратегії, які організації впроваджують у мережах, є основою процесів управління, які вони вивчають і теоретизують, проте наслідком міжорганізаційної співпраці для внутрішньоорганізаційного стратегічного планування увага майже ніколи не приділялася. У цьому сенсі цілком можливо, що стратегічне планування може збагатити теорію управління. Якщо вдасться поєднати сильні сторони обох підходів, то це може значно розширити розуміння функціонування державних організацій у складному мережевому суспільстві [132].

У своєму дослідженні Е. Клайн та Дж. Коппеньян актуалізували важливу проблему, яка також релевантна для стратегічного планування в Україні. Йдеться про роль організацій громадянського суспільства в управлінні державою та відповідно у стратегічному плануванні. На думку І. Кресіної та О. Стойко, ключовою дилемою, що стосується залучення організацій громадянського суспільства (ОГС) до управлінських мереж і процесів вироблення політики, є підзвітність ОГС, оскільки вони не проходять через процедуру виборів. Більше того, коли організації беруть участь в управлінні, така практика часто набуває форми плюралістичного зацікавленого посередництва. Своєю чергою, участь ОГС в управлінні державою часто призводить до домінування бюрократичної та неоліберальної раціональності в

рамках ОГС. Управлінські практики призводять до організаційного ізоморфізму, що впливає на органи публічної влади, корпорації та ОГС. Результатом цього є обмеження, виключення та делегітимація інших груп громадянського суспільства, оскільки в такому випадку політика зводиться до технічної та адміністративної практики, але не розуміється як змагальність зацікавлених сторін та публічне обговорення [18, с. 547-528]. Натомість у стратегічному плануванні нині держава посідає ключову роль, мінімально залучаючи інші групи. Таким чином, незважаючи на виклики, пов'язані із активним залученням ОГС до управлінських процесів, їхня участь у стратегічному плануванні є необхідною для врахування голосу різних груп.

Крім окреслених глобальних аспектів, в Україні наявні специфічні чинники, які впливають на стратегічне планування політико-правового розвитку, а також проблеми, які державі необхідно враховувати у процесах планування. Значний вплив на політичну та правову ситуацію в країні мають геополітичні чинники: геополітичне положення, регіональні конфлікти та вплив зовнішніх суб'єктів. Суттєву роль може відігравати геополітична конкуренція між світовими супердержавами та регіональними акторами. Вплив зовнішніх суб'єктів, економічний тиск або підтримка можуть визначати можливості та обмеження для політичних і правових реформ в Україні. Стратегічне планування повинно враховувати ці геополітичні чинники, шукати способи мінімізації їхнього негативного впливу, шляхи розвитку, які забезпечують національні інтереси та збереження суверенітету.

Україна, як держава-член міжнародних організацій, зобов'язана дотримуватися міжнародних стандартів та зобов'язань у сфері політики та права. Це включає ратифікацію та впровадження міжнародних конвенцій, участь у міжнародних договорах та співпрацю з іншими державами у вирішенні глобальних проблем. Однак часто виникають труднощі в адаптації міжнародних стандартів до законодавства України, що вимагає ретельного стратегічного планування для їх впровадження та забезпечення відповідності.

Цифрова трансформація та поширення технологій є однією зі сфер, яка в Україні найшвидше розвивається. Високий рівень технологічного розвитку може позитивно вплинути на процес стратегічного планування. Проте цифрові технології формують нові виклики, які вимагають адаптації законодавства, захисту персональних даних, кібербезпеки та електронного урядування. Стратегічне планування повинно передбачати ці зміни та відповідно розробляти ефективні стратегії.

Одним із найбільших викликів для політико-правового розвитку України є корупція, яка впливає на всі сфери суспільства. Корупція підриває принципи правової держави, порушує права громадян та гальмує економічний розвиток. Боротьба з корупцією вимагає стратегічного планування, реформування законодавства, змін у політичній культурі та підвищення довіри громадян до державної системи.

Також в Україні спостерігається недостатній рівень правової регламентації процесу стратегічного планування. Це виявляється як у надмірній кількості нормативно-правових актів різного рівня, що відображають правові розпорядження з цього питання, так і у відсутності у законах, що регулюють стратегічне планування, чіткої системи взаємопов'язаних документів стратегічного планування всіх рівнів. Окрім цього, поширеною проблемою є відсутність узгодженості найважливіших напрямів стратегічного планування політико-правового розвитку, а також чітких параметрів для реалізації ефективного механізму моніторингу та контролю.

Попри те, що розробка стратегічних документів різного рівня почала здійснюватися ще з часів проголошення незалежності України, вона досі не є системною. Таким чином, необхідно формування єдиної системи стратегічного планування політико-правового розвитку України, яка дозволила б здійснювати планування різних сфер та секторів.

Система стратегічного планування не володіє необхідними можливостями для забезпечення якісного процесу аналізу політики та реалізації рішень у державі. Розрив між планами та програмами різних рівнів призводить до ризиків їхнього невиконання.

Усі стратегічні документи в Україні містять розділи про визначення проблеми, проте у більшості документів відсутній зв'язок між метою, завданнями, індикаторами виконання та ідентифікованими проблемами. В процесі підготовки державних рішень не використовується практика зелених книг (саме в її межах, як правило, проходять основні дослідження проблеми з опитуванням стейкхолдерів, широке обговорення) [27, с. 138-139].

В Україні відсутня практика розробки білих книг як результату аналітичних досліджень, залучення стейкхолдерів до визначення оптимальних альтернатив. Натомість одразу розробляються проекти нормативно-правових актів, і зокрема державних стратегічних документів. У результаті дискусія розгортається навколо формулювань юридичних норм, а не концептуальних засад політики [31].

Відсутня структурована система стратегічного планування, яка є логічною та узгодженою, що дало б можливість забезпечити зв'язок між різними стратегічними документами. Відсутня установа, яка координувала б подібну систему.

Складність у реалізації стратегічних документів полягає в тому, що існує значна кількість типів урядових рішень, якими затверджуються дані документи. Більшість державних стратегічних документів належать до середньострокових. Відсутня чітка ієрархічність, порядок та процедури ухвалення рішень, ініціювання, розробки, ухвалення нормативно-правових актів і на рівні Кабінету Міністрів України, і на рівні окремих міністерств. Таким чином, рішення у більшості випадків є неузгодженими між собою, не мають належного фінансування [21, с. 92].

Державні стратегічні документи, які ухвалюють уряд та парламент, мають різну логіку та формат, якщо розглядати їхню структуру. Це призводить до неможливості розробки ефективної системи моніторингу та оцінки, яка могла б охопити різні стратегічні документи. Дані чинники призводять до низької результативності законодавчої діяльності. Адже ухвалені закони працюють неефективно, а внесення змін до законодавства відбувається без здійснення системної оцінки його виконання. Отже, це зменшує ефективність розроблених стратегічних документів.

Більшість стратегічних документів не містять кількісних індикаторів виконання завдань. При цьому, за наявності таких індикаторів, вони відображають переважно процес (кількість звернень, кількість ухвалених законопроектів тощо), а не результати.

Відсутні ефективні методології прорахунку фінансових ресурсів, які необхідні для виконання стратегії. Більшість стратегічних документів не містять інформації про фінансові ресурси, які необхідні для досягнення кожної цілі та виконання кожного завдання.

Відтак необхідна реалізація заходів, які дозволять сформувати систему стратегічного планування політико-правового розвитку та забезпечити її постійне функціонування:

- затвердити інституційні засади довгострокового стратегічного планування;
- прийняти Закон України «Про державне стратегічне планування»;
- сформувати систему взаємоузгоджених за змістом і часовими межами довго- та середньострокових стратегічних документів державного, регіонального та галузевого рівнів;
- розробити систему стратегічних документів на довгостроковий період (10 років) та середньостроковий період (5 років);
- посилити взаємозв'язок між стратегічним плануванням та державним прогнозуванням;

- затвердити стандарти підготовки стратегічних документів;
- затвердити нормативні вимоги до форми та структури усіх стратегічних документів;
- розробити уніфіковану систему моніторингу та оцінювання виконання стратегій, критерії оцінки, систему цільових показників стратегічного планування.

Таким чином, у системі стратегічного планування існують прогалини, які потребують вирішення для здійснення ефективного планування політико-правового розвитку України. Створення системи стратегічного планування в Україні має спрямовуватися на реалізацію певних принципів, серед яких:

- забезпечення єдності та цілісності стратегічного планування;
- розмежування повноважень;
- забезпечення спадкоємності та безперервності;
- забезпечення збалансованості;
- можливість отримання ефективних результатів;
- встановлення рівнів відповідальності для суб'єктів, які беруть участь у стратегічному плануванні;
- визначеність та відкритість; відповідність реальним практичним потребам;
- забезпечення необхідними ресурсами;
- цільове забезпечення програм державного стратегічного планування.

Оскільки значна кількість держав мають потужніший досвід у проведенні стратегічного планування політико-правового розвитку, то важливо розглянути можливості використання їхніх практик в Україні. У науці не існує єдиної класифікації систем стратегічного планування. Проте поширеною є систематизація за географічною ознакою, відповідно до якої виділяються такі системи:

- північноамериканська система (США);
- європейська система (Франція, Німеччина, Швеція);

- азійська система (Японія, Південна Корея).

Стратегічне планування у США бере свій початок з Великої депресії, а саме – з початку її подолання, коли президентом Ф. Рузвельтом була реалізована масштабна програма регіонального рівня «Програма розвитку долини Теннессі». У ній брали участь 7 штатів. Було створено спеціальний адміністративний орган – адміністрацію долини Теннессі, правовий статус якої визначений Конгресом як державної корпорації. У подальшому США продовжували практикувати різноманітні програми стратегічного планування різного рівня реалізації. Нині особливе значення у політиці США надається регіональному плануванню. На загальнодержавному рівні одним із найважливіших напрямів стратегічного планування є національна безпека. До даної стратегії входять кілька блоків – безпека, добробут, цінності, міжнародний порядок.

Федеральний рівень стратегічного планування виражається у наступних документах: федеральний річний план роботи, проєкт бюджету, стратегічні документи федеральних агенцій та ін. У США застосовується переважно довгострокове та короткострокове планування. У державі не використовується жорсткий централізований підхід до планування, використовується програмна основи для регіонального розвитку з боку федерального уряду.

Особливості державного стратегічного планування у США відображені у Законі «Про оцінку результатів діяльності державних установ» (Government Performance Results Act, 1993) [112]. У процесі реалізації стратегічного планування враховуються інтереси та позиції місцевих спільнот, зокрема щодо питань управління на місцевому рівні. Перевагами системи стратегічного планування США є однорідність форми розробки стратегій, наявність прямих посилань до стратегій національного масштабу, відсутність інформаційного перевантаження.

Питаннями моніторингу виконання стратегічних планів (середньострокових планів (5 років) та короткострокових (1 рік) займаються

Конгрес, уряд та відповідні міністерства. Здійснюється також моніторинг регіонального рівня, а уряд виступає координаційним органом стратегічного планування.

У США система стратегічного планування є децентралізованою. Президент визначає національну стратегію, але кожна державна установа відповідає за розробку свого стратегічного плану. Адміністративно-бюджетне управління координує розробку стратегічних планів державних установ та оцінює їхню ефективність. Також існує система стратегічного планування на рівні штатів. Кожен штат має свій внутрішній процес стратегічного планування, який передбачає встановлення довгострокових цілей і визначення пріоритетів.

Європейські країни мають різні системи стратегічного планування залежно від політичних структур. Наприклад, у Франції діє централізована система, де президент визначає національну стратегію, а прем'єр-міністр відповідає за її реалізацію. Проте дана система ускладнена тим, що Франція є країною з надзвичайною фрагментацією муніципалітетів. На початку 1980-х років центр управління щодо багатьох сфер політико-правового розвитку перемістився до місцевих органів влади. Було запроваджено принцип вільного адміністрування, що означало, що префект більше не займається галузевою політикою (включаючи планування), але він стежить за тим, щоб рішення, прийняті місцевою владою, мали правову основу.

Складна інституційна система складається з регіонів, департаментів і комун, які поділяють повноваження, але можуть вільно здійснювати управління. Крім регіонів і провінцій, у Франції існує близько 36 000 муніципалітетів на території 550 000 кв. км. Для порівняння: Німеччина має 12 000 муніципалітетів на площі 360 000 кв. км, але більше населення. Французькі комуни становлять 41% усіх муніципалітетів Європейського Союзу, тоді як у Франції проживають лише 13% населення ЄС. Основними сферами компетенцій муніципалітетів є планування, економічний розвиток,

житлове будівництво, охорона здоров'я, соціальний сектор, освіта та культура. Проте задля об'єднання такої кількості фрагментованих стратегій президент та прем'єр-міністр здійснюють загальну централізацію [91, с. 62-63].

На відміну від Франції Німеччина має децентралізовану систему. Федеральний устрій держави передбачає чотири рівні управління – європейський, федеральний, земельний (місцевий) та локальний. Європейський Союз має власну систему стратегічного планування, тож європейський рівень стратегічного планування передбачає підпорядкування даній системі. Європейська Комісія відповідає за встановлення стратегічних цілей ЄС, і кожна держава-член повинна узгодити свої національні стратегії із загальною стратегією ЄС. Система стратегічного планування спрямована на сприяння економічній, соціальній та екологічній стійкості всередині Європейського Союзу.

Розподіл компетенції та функцій між трьома іншими рівнями управління у Німеччині формує систему з юридично та організаційно диференційованими рівнями планування. Попри їхню диференційованість вони пов'язані між собою принципом взаємного зворотного зв'язку. Федеральне планування обмежується в основному розробкою керівних принципів і загальних принципів планування, які забезпечують правову основу. Земельне планування надає конкретну форму федеральним принципам планування. Тоді як на локальному рівні остаточні цілі планування розробляються відповідно до специфікацій як на федеральному рівні, так і на рівні земель [171].

У скандинавських країнах система стратегічного планування подібна до німецької. Так, О. Євмешкіна зазначає, що у Швеції існує трирівнева система стратегічного планування з підпорядкуванням європейському рівню. Як член Євросоюзу, Швеція підпорядковується ЄС і бере участь у процесі прийняття рішень, коли розробляються та затверджуються нові загальні правила. Національний рівень стратегічного планування у Швеції представляє уряд, який керує країною і є рушійною силою у процесі законодавчих змін,

впливаючи тим самим на розвиток суспільства. Саме уряд і його допоміжні органи формують напрями державної політики відповідно до сформованих глобальних цілей сталого розвитку на період до 2030 р. На виконання Цілей сталого розвитку шведським урядом затверджена Стратегія розвитку потенціалу та партнерства, що підтримує порядок денний сталого розвитку до 2030 р.

Система планування Швеції має давню традицію всеосяжного комплексного планування, що має багатий досвід різноманітних методів і прийомів. Сучасна система планування була започаткована і розроблена в період 1960–1970-х рр., що співпало з періодом завершення генерального планування. Стратегічне планування у Швеції на регіональному та муніципальному рівнях здійснюється відповідно до Закону про планування та будівництво, метою якого є свобода особистості, сприяння суспільному прогресу шляхом забезпечення рівних і належних умов життя, чистого та стійкого середовища існування для людей у сучасному суспільстві та для майбутніх поколінь. Кожний муніципалітет має розробляти комплексний план, що охоплює всі сфери його життєдіяльності та визначає основні напрями використання земельних і водних територій і шляхи розвитку цієї території [14, с. 2].

Країни Азії також мають різні системи стратегічного планування залежно від політичних структур. Наприклад, Японія має централізовану систему, де прем'єр-міністр визначає національну стратегію, а державні установи відповідають за її реалізацію. Китай має високоцентралізовану систему, де Комуністична партія встановлює національну стратегію, а урядові установи відповідають за її реалізацію.

Південна Корея має гібридну систему, де президент визначає національну стратегію, а державні органи відповідають за її реалізацію. Уряд використовує стратегічне планування для сприяння економічному зростанню, посиленню національної безпеки та покращенню соціального добробуту.

Системи стратегічного планування в країнах Європи, Азії та Америки відрізняються політичними структурами, рівнем централізації та роллю державних установ. Європейські країни, як правило, мають централізовану або децентралізовану систему залежно від політичної структури. Азійські країни мають переважно високоцентралізовані системи, де урядові установи відповідають за реалізацію національної стратегії.

У США одна з найбільш децентралізованих систем, де кожна державна установа відповідає за розробку свого стратегічного плану. Процеси стратегічного планування на рівні штату також децентралізовані, й кожен штат має свій стратегічний план.

Україні як державі, що перебуває у, без перебільшення, найскладнішій політичній ситуації серед країн Європи з часів Другої світової війни, особливо важливо коректно оцінювати ризики та використовувати досвід стратегічного планування інших країн.

Існує кілька сценаріїв, з-поміж яких Україна могла б обрати найбільш релевантний для використання. Насамперед це вибір централізованого або децентралізованого підходу. Останній найбільш актуальний для України, враховуючи тенденції до децентралізації у державі. Такий підхід реалізується у США до стратегічного планування, де кожна державна установа розробляє свій стратегічний план. Такий підхід міг би допомогти Україні сприяти підзвітності та заохочувати інновації в різних державних установах, зберігаючи при цьому загальну стратегію політико-правового розвитку. Крім цього, актуальним є децентралізований підхід Німеччини та Швеції.

Одним із можливих підходів може бути прийняття гібридної моделі, подібної до Південної Кореї, де президент визначає національну стратегію, а державні органи відповідають за її реалізацію. Такий підхід може допомогти Україні сприяти економічному зростанню, зміцненню національної безпеки та покращенню соціального добробуту, зберігаючи при цьому баланс влади між центральним урядом і регіональними урядами. При цьому такий підхід може

становити деякі ризики для підтримки форми державного правління – парламентсько-президентської республіки.

Іншим можливим підходом може бути прийняття більш централізованої моделі, подібної до Франції, де президент визначає національну стратегію, а прем'єр-міністр відповідає за її реалізацію. Такий підхід міг би допомогти Україні забезпечити більш скоординовану та ефективну реалізацію свого стратегічного плану різними державними установами.

Не викликає сумнівів необхідність узгодженості стратегічного планування в Україні із системою стратегічного планування ЄС, де Європейська Комісія встановлює загальну стратегію, а кожна держава-член узгоджує свою національну стратегію з цілями ЄС.

Україна може використовувати досвід розробки систем стратегічного планування інших країн, щоб покращити власний процес стратегічного планування. Застосовуючи гібридний, централізований або децентралізований підхід до стратегічного планування, Україна може сприяти економічній, соціальній та екологічній стійкості, посилювати національну безпеку та покращувати соціальний добробут. Узгодивши свій стратегічний план із ширшими регіональними чи глобальними цілями, державні управлінці також можуть переконатися, що працюють над спільним баченням майбутнього та політико-правового розвитку держави.

3.3. Перспективи стратегічного планування політико-правового розвитку України

Політико-правовий розвиток України значною мірою залежить від успішної реалізації стратегічного планування. Стратегічне планування можна використовувати для вирішення різноманітних політичних і правових проблем у таких сферах, як зовнішня, військова/оборонна, соціальна, екологічна політика та інші, а також для розробки правових та інституційних рамок.

Після розпаду Радянського Союзу Україна пережила період політичної та правової нестабільності. Ця нестабільність частково пояснюється відсутністю чіткої та цілісної національної стратегії. Як наслідок, Україна часто була не в змозі ефективно відповідати на виклики та виробити єдиний підхід до своїх політичних і правових проблем та кроків. Для вирішення цих проблем Україна повинна розробити комплексний стратегічний план політико-правового розвитку.

Стратегічне планування політико-правового розвитку в Україні має позитивні перспективи, проте наразі необхідно реалізувати деякі підготовчі кроки для того, щоб перетворити цей процес на структурований, постійний та результативний. Українська дослідниця О. Стойко зазначає, що під час війни і в ході повоєнної відбудови Україна стикнеться з низкою викликів, далеко не всі з яких піддаються передбаченню. Відповідно особливо нагальним сьогодні є удосконалення методів прогнозування та стратегічного планування для ліквідації наслідків збройної агресії та швидких темпів економічного розвитку для гарантування виживання і процвітання України та її громадян [48, с. 196].

По-перше, потрібне коректне визначення цілей. Стратегічний план політико-правового розвитку має починатися з визначення довгострокових цілей країни. Цілі мають базуватися на комплексній оцінці поточного політичного та правового середовища в Україні та викликів, з якими стикається країна. Після визначення довгострокових цілей стратегічний план має бути структурований навколо короткострокових цілей, які допоможуть країні їх досягти.

По-друге, у процесі формування стратегічного плану важливо, щоб усі зацікавлені сторони розуміли загальну мету даного процесу. Основні причини та необхідність стратегічного планування мають бути доведені до відома усіх представників державних структур, які мають брати участь у цьому процесі, а також до широкої громадськості. Ключем до ефективного стратегічного планування є постійна комунікація. Натомість в Україні існують проблеми з

публічною комунікацією щодо реформування різноманітних сфер політико-правового розвитку. У зв'язку із цим однією з умов забезпечення ефективного стратегічного планування в Україні є розвиток комунікацій.

Крім цього, необхідно визначити рівень відповідальності за стратегічне планування серед ключових груп зацікавлених сторін. Рівень відповідальності відображає особисті та колективні зобов'язання щодо участі у стратегічному плануванні. Відповідальність формується тоді, коли ті, на кого впливає стратегічне планування, можуть ідентифікувати себе з його процесом і метою. Процес стратегічного планування вимагає широкого залучення державних структур, а керівництво держави повинно володіти спільним баченням щодо стратегії розвитку, яку вони формують. Така єдність зобов'язань є одним із найважливіших факторів розробки та реалізації стратегії.

Оскільки стратегічне планування вимагає залучення різних зацікавлених сторін, то важливо розвивати необхідний потенціал для розробки та реалізації плану. Спроможність включає знання, технічні навички та ресурси, які потрібні державі, її персоналу – державним службовцям, а також зацікавленим сторонам для успішної участі в стратегічному плануванні.

Важливим перспективним завданням стратегічного планування політико-правового розвитку України є забезпечення узгодженості та координації між різними стратегічними документами, які існують на різних рівнях – від загальнодержавних до регіональних. Лише завдяки такій координації можна уникнути дублювання інформації та суперечностей між стратегіями, що, в свою чергу, сприятиме більш консолідованому виконанню стратегічних завдань. Крім цього, потрібен системний перегляд стратегічних документів у контексті змін у світовому та внутрішньому середовищах. Адже після закінчення терміну дії стратегії наступний документ у даній сфері може більше не розроблятися. Регулярність переглядів дасть змогу адаптувати стратегії до нових викликів та зберігати їхню актуальність.

Найбільшою перешкодою для успішного стратегічного планування є невиконання плану, що зараз притаманне для України. За своєю суттю стратегічне планування є науковою практикою, яке не становить особливої користі для будь-якої організації. Вигода від стратегічного планування полягає в його застосуванні, виконанні та реалізації стратегічного плану. Якщо в Україні розпочнеться розробка планів не з метою створення чергового документа, а задля забезпечення політико-правового розвитку держави, то стратегічні плани матимуть значні перспективи подальшого використання.

Безпосередньо на процес стратегічного планування в Україні може впливати відкритість уряду та його орієнтованість на перетворення країни на «стратегічну державу». Попри те, що головними характеристиками стратегічної держави є лідерство з центру, така держава є чутливою до голосів та вибору громадян, орієнтована на суспільні цінності, прозорість у встановленні та досягненні цілей, а також зосереджена на широкій співпраці з державними, приватними та міжнародними партнерами. Перші стратегічні держави, такі, як Сінгапур, Південна Корея, Японія та скандинавські країни, показали, що використання таких елементів призводить не лише до більшого задоволення потреб громадян, а й до ефективнішого розвитку держави.

Інвестиції у стратегічний потенціал можуть допомогти державним установам в Україні підвищити свою продуктивність. Адже значна кількість державних органів досі можуть сприймати процес стратегічного планування як обов'язок з розробки чергових документів замість використання у якості ефективного плану дій. Потреба в активізації стратегічного планування стає дедалі гострішою, адже війна та геополітична напруга призводять до скорочення ресурсів, а уряд може зазнавати кризи легітимності, через що спроможність у розробці дієвих стратегій дедалі зменшується. Для того, щоб забезпечити виживання держави та її подальший розвиток, а також підтримувати довіру громадян, Україна повинна прискорити свій прогрес у напрямку становлення стратегічної держави.

Перспективи розвитку України як стратегічної держави, крім вже наведених проблем, залежать також від таких чинників:

- необхідність виходу за межі «стратегії як планування»;
- потреба у виборі правильних стратегічних підходів для відповідного середовища;
- подолання розриву між розробкою політик та їх впровадженням.

Перший аспект пов'язаний з тим, що в минулому стратегії були простішими: можна було здійснити аналіз ситуації, визначити цілі, скласти довготривалий план їх досягнення та перейти до виконання плану. Така стратегія була б достатньо стабільною у довгостроковій перспективі, і за допомогою систематичних зусиль можна було б досягти поставлених цілей. Сприйняття стратегії як планування досі домінує як в Україні, так і в багатьох інших країнах, проте такий підхід недостатньо підходить для сучасних державних установ. Це пов'язано з мінливістю та непередбачуваністю середовища: розвиток технологій, глобалізація, локальні потрясіння призводять до того, що державі потрібно бути більш гнучкою в стратегічному підході.

У цьому контексті державно-приватні екосистеми постають у якості нового стратегічного підходу, адже разом вони можуть легше досягати результатів за невизначених та динамічних умов. Вже зараз в Україні ми бачимо, що державна та приватна сфери зближуються на практиці, й дедалі більше компаній долучаються до спільної реалізації державних програм. Особливо така співпраця посилилася під час повномасштабної війни в усіх сферах політико-правового розвитку.

Другий аспект пов'язаний з тим, що деякі сфери залишаються відносно стабільними та передбачуваними, а інші – мінливими та невизначеними. Конкретні державні установи, які прагнуть ефективно використовувати стратегію, повинні диференціювати свій стратегічний підхід на основі вимог

свого середовища. У цьому контексті для стратегічного планування політико-правового розвитку України можуть бути ефективними такі підходи.

- 1) Класичний. Підходить для структур, які працюють у середовищі з низькою непередбачуваністю та низькою гнучкістю. Суть класичного підходу полягає в аналізі, плануванні та виконанні. Для того, щоб досягти успіху за допомогою класичного підходу, важливо мати потужний адміністративний центр, циклічний процес планування, чіткі цілі та управління продуктивністю.
- 2) Адаптивний. Підходить для структур, які стикаються з непередбачуваним, негнучким середовищем. У таких умовах довгострокове планування стає неефективним. Натомість стратегії мають зосереджуватися на формуванні стійкості для протистояння кризам і змінам. Суть адаптивного підходу полягає у зміні, виборі та масштабуванні. Адаптивні структури повинні уникати довгострокових планів, фіксованих цілей і надто детальних показників ефективності.
- 3) Візіонерний. Підходить для структур, які працюють у відносно передбачуваному та гнучкому середовищі. Суть візіонерного підходу полягає в тому, щоб прогнозувати, будувати та наполягати. У межах даного підходу важливо виходити за межі власної організації та залучати новаторів до стратегічного процесу. Аналіз, який слугує вхідними даними для стратегії, повинен більше зосереджуватися на «аномаліях», ніж на встановлених тенденціях, щоб приділяти увагу новим розробкам і альтернативним сценаріям.
- 4) Колаборативний. Підходить для структур, які працюють у складних, але дуже непередбачуваних сферах. Мета подібна до мети візіонерного підходу, проте в умовах динамічного та непередбачуваного середовища структури не можуть самостійно розробляти та реалізовувати бачення. Натомість слід зосередитися на побудові державно-приватної екосистеми, яка спирається на різноманітну мережу партнерів для

експериментування з новими рішеннями за мінливих обставин. Суть підходу до співпраці полягає в тому, щоб залучати, маневрувати та розвиватися. Такий підхід вимагає сильного стратегічного центру, який постійно взаємодіє з великою кількістю партнерів. Для того, щоб успішно реалізувати дану стратегію співпраці, необхідно ослаблювати державні бюрократичні вимоги. Нині ми вже бачимо успішні приклади реалізації даного підходу в межах Міністерства цифрової трансформації України.

- 5) Регенеративний. Підходить для структур, які стикаються з особливо суворими умовами, обмеженістю ресурсів. Коли зовнішні обставини є надто складними, а поточний спосіб роботи державних структур не може бути стійким, потрібна рішуча зміна курсу. Це необхідно не лише для того, щоб вижити, а й для того, щоб отримати шанс на процвітання. Рішучі зміни часто вимагають суттєвого скорочення послуг, зміни видів діяльності, економії, щоб полегшити тиск на бюджет, а потім інвестування у нові ключові ініціативи. Суть підходу – реагувати, економити та реінвестувати. Регенеративна стратегія вимагає рішучого та ієрархічного керівництва.

Врешті-решт для України актуальним є подолання розриву між розробкою політик та їх впровадженням. Це різниця між визначеними стратегічними цілями й тими, які успішно реалізовані та досягнуті. Поширеною практикою державних інституцій є відокремлення тих, хто розробляє політику, від тих, хто її реалізує. У результаті екстроспективна та інтроспективна частини стратегії дотримуються різних циклів і формулюються різними людьми за допомогою різних процесів.

З метою розкриття повного потенціалу стратегії лідери державного сектору повинні відмовитися від ідеї про те, що розробка політики та її реалізація повинні або навіть можуть бути розділеними, натомість перейти до

більш цілісного підходу. Адже стратегія може слугувати «містком» між політикою та її впровадженням.

Для того, щоб у перспективі Україна перейшла до впровадження цілісної стратегії та реалізації її положень у практичній політиці, необхідно синхронізувати стратегічний цикл із політичним циклом. Початок повноважень обраної посадової особи, природно, викликає політичну та стратегічну переорієнтацію. Для того, щоб забезпечити цілісний підхід, органи виконавчої влади повинні, коли це можливо, синхронізувати свої стратегічні цикли з «політичним календарем».

Крім цього, перспективним у стратегічному плануванні для України може бути використання певних практик та інструментів. Наприклад, застосування бенчмаркінгу. Таку практику почали використовувати окремі штати США ще у 1990-х роках. Бенчмаркінг є методом порівняльного аналізу стандартів, методів та показників роботи кращих організацій. Державний сектор часто використовує бенчмаркінг, маючи на увазі індикатор або показник вимірювання продуктивності. Бізнес використовує даний термін, маючи на увазі конкретний рівень продуктивності (бажаний або досягнутий). Бенчмаркінг допоможе у визначенні орієнтирів для розробки системи показників виконання стратегії політико-правового розвитку України.

Також перспективним є врахування у стратегічному плані експертних рекомендацій та результатів інтерв'ю, проведених із цільовими групами, на яких впливатиме реалізація стратегії. Залучення експертів зі стратегічного планування, а також академічної спільноти дасть можливість розробити загальну рамку стратегічного плану політико-правового розвитку. Така рамка може бути побудована, зокрема, на основі теоретичних та методологічних засад стратегічного планування, досліджених у даній роботі. Натомість проведення інтерв'ю з цільовими групами забезпечить врахування у стратегії потреб населення на різних рівнях та у різних сферах політики й права.

Значну ефективність у майбутньому може мати використання інноваційних підходів у процесі стратегічного планування. Дана думка підтверджується високим рівнем цифровізації України, а також використанням інноваційних практик у процесі надання державних послуг. Так, перспективним є використання штучного інтелекту (ШІ), а саме – впровадження систем ШІ для аналізу великих обсягів даних, прогнозування та допомоги у процесі прийняття рішень. Алгоритми машинного навчання можуть допомогти визначити оптимальні стратегії, аналізувати та прогнозувати тенденції у політико-правовому розвитку. Цікавими для використання є цифрові інструменти моніторингу та оцінки стратегій. Використання цифрових технологій для автоматизації моніторингу та оцінки виконання стратегічних завдань може здійснюватися через розробку спеціалізованих платформ для збору та аналізу даних. Використання подібних інновацій може сприяти розвитку більш гнучких та адаптивних стратегій, а також впливати на підвищення ефективності стратегічного планування політико-правового розвитку в Україні.

Тривалий час стратегія в Україні не відігравала істотної ролі у розвитку держави, проте нині уряду важливо навчитися застосовувати нові стратегічні підходи, окрім планування, обирати правильні стратегічні підходи на основі врахування умов середовища та використовувати цілісну стратегію для подолання розриву між розробкою політики та її впровадженням.

Загалом стратегічний план політико-правового розвитку України може бути побудований відповідно до такої структури.

1. Вступ.
 - 1.1. Пояснення мети та значення стратегічного плану політико-правового розвитку.
 - 1.2. Визначення ключових термінів та понять, які використовуються у плані.
2. Методологія розробки стратегії.

- 2.1. Визначення методів, релевантних для розробки даної стратегії.
- 2.2. Опис та обґрунтування методології.
3. Аналіз сучасного стану.
 - 3.1. Огляд політичного, правового та соціально-економічного контексту, у якому перебуває Україна.
 - 3.2. Виявлення сильних і слабких чинників, можливостей та загроз (SWOT), що впливають на політико-правовий розвиток.
4. Визначення стратегічних цілей.
 - 4.1. Формулювання основних цілей та завдань, які потрібно досягти у політико-правовому розвитку.
 - 4.2. Встановлення чітких критеріїв та показників для оцінки досягнення цілей.
5. Вибір стратегічних напрямів.
 - 5.1. Визначення основних напрямів розвитку політики та правової системи України.
 - 5.2. Встановлення пріоритетів та визначення дієвих заходів для реалізації стратегічних напрямів.
6. Розробка дієвих заходів.
 - 6.1. Визначення конкретних проєктів, програм та реформ, необхідних для впровадження стратегічних напрямів.
 - 6.2. Встановлення відповідальних структур, організацій або осіб для реалізації заходів.
7. Моніторинг та оцінка.
 - 7.1. Розробка системи моніторингу та оцінки реалізації стратегічного плану.
 - 7.2. Визначення механізмів коригування та вдосконалення стратегії залежно від результатів оцінки.
8. Ресурсне забезпечення.

- 8.1. Оцінка необхідних ресурсів (фінансових, людських, технічних) для реалізації стратегії та визначення шляхів їх забезпечення.
9. Залучення зацікавлених сторін.
 - 9.1. Визначення ролі та включення різних зацікавлених сторін (урядових структур, громадськості, академічної спільноти, громадських організацій тощо) у процес стратегічного планування.
 - 9.2. Забезпечення прозорості, взаємодії та діалогу із зацікавленими сторонами для забезпечення широкої підтримки та легітимності стратегії.
10. Комунікація та звітність.
 - 10.1. Комунікаційний план стратегії.
 - 10.2. Формат підготовки звітності.

Основу стратегічного планування України можуть становити такі сфери політико-правового розвитку:

- 1) Політична система та демократичні інститути: реформи політичної системи, зміцнення демократичних інститутів, підвищення ефективності влади та громадської участі.
- 2) Правова система та правова культура: модернізація правової системи, створення ефективного правового середовища, забезпечення дотримання прав людини та розвиток правової культури в суспільстві.
- 3) Соціальна справедливість та соціальний захист: забезпечення рівних можливостей, соціальний захист громадян, розвиток освіти, охорони здоров'я та соціальних послуг.
- 4) Інформаційне суспільство та цифрова трансформація: розвиток інформаційних технологій, забезпечення доступу до інтернету, цифровізація державного управління та електронні послуги.
- 5) Протидія корупції та правоохоронна система: боротьба з корупцією, підвищення ефективності правоохоронних органів, створення прозорих та ефективних механізмів контролю.

- 6) Міжнародна співпраця та європейська інтеграція: зміцнення співробітництва з міжнародними партнерами, виконання європейських стандартів, інтеграція до європейського та світового правового простору.
- 7) Громадянське суспільство та громадська участь: підтримка активної громадської участі, розвиток незалежних громадських організацій, створення механізмів для взаємодії громадськості та держави.
- 8) Культурна спадщина та національна ідентичність: збереження та розвиток культурної спадщини, підтримка мовної та культурної різноманітності, підтримка національної ідентичності.
- 9) Освіта: підвищення рівня якості освіти, розширення доступності освіти, професійна підготовка та розвиток кадрів, модернізація освітньої інфраструктури.
- 10) Екологія та збереження природних ресурсів: розвиток екологічної політики, зменшення викидів шкідливих речовин, енергоефективність, збереження природних ландшафтів та біорізноманіття.
- 11) Оборона та безпека: забезпечення територіальної цілісності, суверенітету та недоторканності країни, захист національних інтересів, розвиток збройних сил, співпраця з міжнародними партнерами, розвідка та контррозвідка.

Даний перелік може доповнюватися іншими сферами політико-правового розвитку для забезпечення повноти стратегічного плану. Однак наведена основа з поєднанням розробленої вище структури дозволить забезпечити достатній рівень стратегічного планування політико-правового розвитку України.

Отже, наразі у державі вже проведено ґрунтовну роботу щодо розробки процедур стратегічного планування, проте певні проблеми та прогалини становлять ризики для його ефективного здійснення. За умови врахування найкращих практик стратегічного планування, дослідження

зарубіжного досвіду, використання деталізованої структури планування та включення різних відповідних сфер Україна має високі шанси на розробку ефективної системи стратегічного планування політико-правового розвитку держави.

Висновки до Розділу 3

Стратегічне планування в Україні характеризуються наявністю проблемних чинників, проте має значні перспективи подальшого розвитку. Україна має тривалу історію спроб стратегічного планування в окремих сферах політико-правового розвитку: історія стратегічного планування розпочалася з проголошенням незалежності України. Було розроблено нормативно-правову базу для здійснення стратегічного планування. Проте нині досі відсутня комплексна та дієва стратегія. Сучасний стан стратегічного планування характеризується відсутністю єдиної методології та недостатньою увагою до практичної реалізації стратегічних документів.

Основними проблемами стратегічного планування в Україні є фрагментарний підхід до даного процесу, вибіркового підхід при визначенні часових проміжків, у межах яких повинна діяти стратегія. Крім цього, у стратегічних документах відсутні чіткі кількісні індикатори, відповідно до яких можна здійснювати моніторинг виконання, а згодом – оцінку стратегії. Однією зі спроб розробки комплексної стратегії можна вважати Стратегію сталого розвитку «Україна-2020», проте для даного документа також характерні зазначені проблеми.

На процесі стратегічного планування в Україні негативно впливають глобальні світові проблеми та виклики, більшість з яких наразі пов'язані із війною Росії проти України. Дані проблеми мають двосторонній вплив на стратегічне планування: по-перше, стратегія має їх враховувати для того, щоб мінімізувати негативний вплив на діяльність, заплановану в документі. По-друге, стратегія має бути спрямованою на вирішення даних проблем – у

даному контексті йдеться про безпекові виклики. Крім цього, внутрішні політико-правові проблеми держави також мають безпосередній вплив на процеси стратегічного планування.

Використання зарубіжного досвіду може сприяти удосконаленню методології та практики стратегічного планування політико-правового розвитку України. Цей досвід демонструє важливість розробки комплексної системи планування, необхідність широкого залучення громадськості та зацікавлених сторін до процесу планування, використання різноманітних інструментів та методів аналізу, а також системність та стабільність стратегічних документів.

Стратегічне планування політико-правового розвитку України є складним і багатогранним процесом, який вимагає не лише врахування внутрішніх факторів та викликів, а й глобальних тенденцій. Запровадження стратегічних підходів до планування, таких, як адаптивний, візіонерський, колаборативний та регенеративний, можуть сприяти ефективнішому вирішенню завдань та досягненню стратегічних цілей. Подальший успіх України у стратегічному розвитку залежить від вміння адаптуватися до змін, забезпечуючи узгодженість та координацію між різними рівнями та напрямками.

Стратегічне планування є необхідним інструментом для досягнення сталого та прогресивного розвитку країни. Україна має позитивні перспективи запровадження стратегічного планування політико-правового розвитку, проте для цього потрібні вдосконалення методології та практики стратегічного планування, а також забезпечення практичної реалізації стратегічних документів.

ВИСНОВКИ

Стратегічне планування має визначальний вплив на політико-правовий розвиток держави. Воно дає можливість визначити напрями, цілі та завдання, а також розробити ефективні кроки для досягнення даних цілей. Дана робота становить теоретико-методологічну основу комплексного стратегічного плану політико-правового розвитку України. Також її положення можуть використовуватися для розробки різноманітних стратегічних документів у різних сферах політико-правового розвитку України.

Систематизація теоретичних засад стратегічного планування та прогнозування є основою для ефективного здійснення даних процесів. Історично розвиток стратегічного планування розпочався у межах військової сфери, продовжився у бізнесі і набув свого поширення у державних структурах. На сьогоднішній день планування є необхідною складовою успішного та ефективного управління. Визначення основних понять, засад та принципів стратегічного планування та політичного прогнозування є фундаментом для формування стратегічних планів. Розуміння даних понять дозволяє систематизувати та узагальнити знання про стратегічне планування та політичне прогнозування, що становить базу для практичної реалізації цих процесів.

При розробці стратегічного плану необхідно враховувати особливості та критерії, що визначаються в контексті специфіки політико-правового розвитку конкретної держави. Ключові теоретичні засади стратегічного планування сформовані на основі його 10 шкіл. Крім цього, стратегічне планування підпорядковується таким ключовим принципам, як участь, безперервність та цілісність, а також критеріям технічної здійсненності, політичної життєздатності, економічних та фінансових можливостей та адміністративної дієвості.

Стратегічне планування відрізняється від інших видів планування: акцентом на діях та реалізації, участю ключових осіб, які приймають рішення, концентрацією на тому, яким чином суспільство чи організація сприймають різні питання та які вони мають потреби, розподілом обмежених ресурсів серед критичних сфер.

Політичне прогнозування передбачає систематичний аналіз, оцінку та прогнозування політичних процесів, тенденцій та подій, що відбуваються в суспільстві; політичне прогнозування допомагає зрозуміти потенційні ризики та виклики, а також сприяє визначенню можливих сценаріїв розвитку та прийняттю обґрунтованих рішень. У межах політичного прогнозування важливо використовувати типологізацію прогнозів, адже це дозволяє ефективно встановлювати цілі та розробляти відповідну методологію для процесу прогнозування. Найпоширенішим критерієм для типології прогнозів є проблемно-цільовий – за цим критерієм розрізняють такі типи прогнозів, як: пошуковий, нормативний, плановий, програмовий, проєктний, організаційний, цільовий. Також важливим є врахування принципів прогнозування, адже точність та достовірність прогнозу залежать від принципів, які лежать в основі його розробки.

У процесі систематизації теоретичних засад стратегічного планування та політичного прогнозування було вперше запропоновано визначення поняття «політико-правовий розвиток». Це процес становлення або вдосконалення політичної та правової системи держави через використання сукупності взаємопов'язаних і взаємоузгоджених засобів та інструментів політики і права.

Крім цього, вперше досліджено методологію стратегічного планування та політичного прогнозування політико-правового розвитку держави у залежності від різних підходів. Технології та методи стратегічного планування формують методологію для розробки стратегічних планів. Вибір технологій, інструментів та методів залежить від обраного підходу до стратегічного планування. У процесі стратегічного планування також виокремлюються

етапи, кількість яких залежить від компонентів стратегічного планування, а на кожному з етапів можуть використовуватися різні методи та технології. Наприклад, основу методології планування може становити метод SWOT, PEST, PESTEL, STEEPLED аналізу, модель цілей та ключових результатів (OKR), GAP-планування, моделі VRIO, 7 «С» та п'ять сил Портера.

Стратегічне планування у державних та некомерційних організаціях є складнішим процесом, порівняно з бізнесом, через децентралізацію повноважень та наявність дихотомії політика-бюрократія. Це впливає на вибір технологій та методів стратегічного планування, оскільки необхідно враховувати специфіку і особливості державних структур.

Прогнозування політико-правового розвитку також вимагає використання різних методів. Найбільш поширеними у прогнозуванні є методи моделювання, також перспективним є використання сценарних методів та форсайту. Для ефективного стратегічного планування та прогнозування політико-правового розвитку важливо використовувати комплексну методологію, яка поєднує різні типи методів. Використання виключно кількісних або лише якісних методів може призвести до неефективної розробки стратегічного плану. Отже, необхідно враховувати конкретну ситуацію та цілі прогнозування, а також підібрати відповідні методи для досягнення найкращих результатів.

Україна має тривалу історію спроб планування, але на сьогоднішній день у державі досі відсутня комплексна та дієва стратегія. Стратегічне планування політико-правового розвитку України пов'язане з багатьма чинниками і потребує уваги до історичного контексту. Розуміння історичного досвіду та аналіз причин минулих проблем можуть допомагати в уникненні повторення помилок і створенні ефективнішої стратегії. В Україні розроблені стратегічні документи різного рівня, які належать до окремих сфер політико-правового розвитку та мають різні рівні дії – загальнодержавні, галузеві, регіональні й локальні. Проте спроби розробки більш комплексних стратегій,

зокрема, Стратегія сталого розвитку «Україна-2020», Стратегія сталого розвитку України до 2030 року, Національна доповідь «Цілі сталого розвитку: Україна» оцінюються як недостатньо ефективні.

Більшість стратегічних документів в Україні не містять кількісних індикаторів виконання завдань, а за їхньої наявності, індикатори відображають переважно процес (кількість звернень, кількість ухвалених законопроектів тощо), а не результати. Також переважна більшість стратегічних документів не містить інформації про фінансові ресурси, які необхідні для досягнення кожної цілі та виконання завдань.

Глобальні світові проблеми, зокрема війна Росії проти України, мають негативний вплив на стратегічне планування. Війна в Україні прискорила розкол і протистояння між великими світовими державами, а найбільш тривалий та глобальний вплив війни Росії проти України буде виражатися у перерозподілі влади та формуванні нових політичних блоків. На глобальному рівні продовжується демократичний «відступ»: зокрема, у 2022 р. рівень демократичності знизився до показників 1989 р. Також у світі відбувається прискорене перезавантаження глобалізації. Війна в Україні актуалізувала питання про різне ставлення міжнародної спільноти до цінностей демократії у різних частинах світу та показала, що чим більше ризиків несе геостратегічне протистояння, тим більш застарілими видаються рамки колективної безпеки. Російське воєнне вторгнення посилило відчуття вразливості та стратегічної дезорієнтації, що відбуваються у міжнародній системі безпеки. Переосмислення глобальної безпеки також означає використання інструментів миру, і агресія Росії в Україні вкотре продемонструвала неефективне використання подібних механізмів.

Війна та вплив санкцій на Росію змінили енергетичні ринки, наявні залежності, кліматичні зобов'язання та навіть очікувані часові рамки переходу до альтернативних джерел енергії. У світі продовжує зростати інфляція – 53 країни, що розвиваються, знаходяться на межі неспроможності виплатити свої

борги через зростання цін і уповільнення розвитку світової економіки. Загалом, війна в Україні загострила проблеми з доступом до енергії, їжі та питної води. Світ стикнувся з беспрецедентною продовольчою кризою, яка безпосередньо впливає на погіршення умов життя домогосподарств, що відображається у формі соціальних збурень і громадських протестів як проявів невдоволення.

У стратегії необхідно враховувати ці виклики, мінімізувати негативний вплив і спрямовувати зусилля на вирішення безпекових проблем. Найактуальнішими викликами, які протягом найближчих років впливатимуть на політико-правовий розвиток світу, окремих держав та, відповідно, на процеси стратегічного планування і в Україні, є:

- прискорення стратегічної конкуренції;
- неефективність систем глобальної колективної безпеки;
- зіткнення зеленої та цифрової трансформації;
- економічна рецесія;
- обмежений доступ до необхідних благ;
- нестабільність та соціальне невдоволення;
- активізація протестних рухів та їхня фрагментація;
- розвиток авторитаризму;
- регуляторна фрагментація, галузева деглобалізація.

Задля вирішення окреслених проблем пропонуються такі ключові кроки:

- затвердити інституційні засади довгострокового планування, прийняти Закон України «Про державне стратегічне планування»;
- сформувати систему взаємоузгоджених довго- та середньострокових стратегічних документів різних рівнів;
- посилити взаємозв'язок між стратегічним плануванням та державним прогнозуванням;

- розробити уніфіковану систему моніторингу та оцінювання виконання стратегій, критерії оцінки, систему цільових показників стратегічного планування.

З метою здійснення стратегічного планування політико-правового розвитку України потребується коректне визначення довгострокових цілей, які мають базуватися на комплексній оцінці поточного політичного та правового середовища. На основі даних цілей повинне відбуватися структурування плану вже навколо короткострокових цілей. Однією з умов забезпечення ефективного стратегічного планування в Україні є розвиток комунікацій. Важливо, щоб у процесі планування усі зацікавлені сторони розуміли загальну мету даного процесу. Також методологія повинна враховувати рівень відповідальності ключових груп зацікавлених сторін. Єдність зобов'язань є одним із найважливіших факторів розробки та реалізації стратегії. Крім цього, одним з перспективних методологічних аспектів стратегічного планування в Україні є забезпечення узгодженості та координації між різними стратегічними документами, які існують на різних рівнях.

Використання міжнародного досвіду може бути корисним для удосконалення методології та практики стратегічного планування в Україні. Міжнародний досвід підкреслює важливість комплексності, широкого залучення громадськості, використання різних інструментів аналізу та стабільності стратегічних документів. Задля ефективного стратегічного планування Україна може обрати централізований або децентралізований підход. Саме останній реалізується у США і є найбільш актуальним для України при врахуванні тенденцій до децентралізації. Крім цього, потребується узгодженість стратегічного планування в Україні з системою стратегічного планування ЄС, де Європейська Комісія встановлює загальну стратегію, а кожна держава-член узгоджує свою національну стратегію з цілями ЄС.

Перспективи стратегічного планування в Україні включають удосконалення методології та практики, а також забезпечення практичної реалізації стратегічних документів. Деякі можливі шляхи перспективного розвитку планування включають:

- 1) розробку комплексної стратегії – необхідно розробити імplementовану, комплексну та дієву стратегію, яка враховуватиме потреби різних сфер розвитку, а також забезпечуватиме взаємодію та взаємопов'язаність між ними;
- 2) використання кількісних індикаторів та моніторингу – важливо встановити чіткі кількісні цілі та індикатори успішності для стратегічних документів, це дозволить виміряти прогрес і виконання стратегії, а також здійснювати моніторинг та оцінку її ефективності;
- 3) залучення громадськості та зацікавлених сторін – необхідно включати громадськість, бізнес-сектор, академічну спільноту та інші зацікавлені сторони до процесу стратегічного планування, це допоможе забезпечити відкритий та збалансований підхід до розробки та виконання стратегії;
- 4) використання різноманітних інструментів та методів – стратегічне планування повинно ґрунтуватись на широкому спектрі інструментів та методів, адже це допоможе зрозуміти потенційні загрози, можливості та виклики, з якими стикається Україна, а також допоможе виявити потенційні ризики та знайти шляхи запобігання;
- 5) забезпечення системності та стабільності стратегічних документів – важливе для того, щоб стратегії не перетворювалися на предмет політичної маніпуляції та трансформацій при кожній зміні влади, а щоб довгострокова стабільність стратегій дозволила країні сконцентруватись на виконанні та досягненні конкретних цілей;
- 6) навчання та співпраця з міжнародними партнерами – Україна може використовувати досвід та експертизу інших країн у галузі стратегічного планування, співпраця з міжнародними організаціями, такими як

Європейський Союз чи Організація Об'єднаних Націй, може забезпечити доступ до найкращих практик та експертної підтримки.

Успішне стратегічне планування необхідно розглядати більше, ніж просто розробку стратегії – це формування системи політико-правового розвитку. А ефективна стратегія є не лише планом, але і процесом, який включає в себе участь різних груп населення, державних та неурядових організацій, представників бізнесу та експертів. Використання різних стратегічних підходів, таких як класичний, адаптивний, візіонерний, колаборативний та регенеративний, може дозволити врахувати різні рівні невизначеності та гнучкості у сферах політико-правового розвитку. Основу стратегічного планування України можуть становити такі сфери політико-правового розвитку як: політична система та демократичні інститути, правова система та правова культура, соціальна справедливість та соціальний захист, інформаційне суспільство та цифрова трансформація, протидія корупції та правоохоронна система, міжнародна співпраця та європейська інтеграція, громадянське суспільство та громадська участь, культурна спадщина та національна ідентичність, освіта, екологія та збереження природних ресурсів, оборона та безпека.

Для досягнення сталого та прогресивного розвитку країни важливо забезпечити довгострокову перспективу у стратегічному плануванні. Це означає, що стратегічні документи мають враховувати не лише поточні потреби та проблеми, але й майбутні тенденції та виклики, що стоятимуть перед Україною. Орієнтація на досягнення поставлених політико-правових цілей має бути основним пріоритетом стратегічного планування. Стратегії повинні бути чіткими, конкретними та вимірюваними, а також мають отримувати підтримку у формі необхідних ресурсів для їхньої реалізації.

Важливим аспектом стратегічного планування є постійний аналіз та оновлення стратегічних документів з урахуванням змін в контексті та потребах країни. Адже світ змінюється швидко, тож і стратегії повинні бути

гнучкими: гнучкість і адаптивність є ключовими вимогами до стратегічного планування. Україна повинна мати можливість вносити корективи до стратегічних документів залежно від змін в економічному, політичному та соціальному середовищі. Це дозволить країні ефективно реагувати на нові виклики та можливості.

У стратегічному плануванні важливо враховувати соціальну справедливість та рівність. Стратегії повинні сприяти забезпеченню доступу до політичної участі та правосуддя для всіх громадян, незалежно від їхньої соціальної позиції чи походження. Сприяння інноваціям та розвитку нових технологій повинно бути важливим елементом стратегічного планування, адже це дозволить Україні стати конкурентоспроможною країною, що сприяє розвитку та підвищенню якості життя громадян. Особлива увага має приділятися управлінню в стратегічному плануванні. Україна повинна бути готовою до різних викликів, включаючи війни, кризи та геополітичні зміни, і мати стратегії для ефективного управління цими ризиками.

Вирішення ідентифікованих проблем, використання міжнародного досвіду та орієнтація на можливі перспективи дають можливість покращити якість стратегічного планування та сприяти досягненню поставлених політико-правових цілей.

У цілому стратегічне планування в Україні потребує системних змін і вдосконалення для досягнення сталого та прогресивного розвитку країни.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бакуменко В. Д., Кравченко С. О. Стратегічне планування в державному управлінні. *Енциклопедія державного управління: у 8 т. / ред кол.: Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. Т. 1.* Київ: НАДУ, 2011. С. 609-610.
2. Барометр довіри до суду. Звіт за результатами 1ї фази онлайн-опитування за методом CAWI. URL: https://newjustice.org.ua/wp-content/uploads/2021/03/Public_Trust_Barometer_Report_1st_Stage_2020_UK_R.pdf
3. Белл Д. Прихід постіндустріального суспільства. URL: <http://www.philsci.univ.kiev.ua/biblio/bell.html>
4. Борисевич С. О. Стратегічне планування. *Енциклопедія державного управління: у 8 т. / наук.-ред. колегія: Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. Т. 4.* Київ: НАДУ, 2011. С. 606-608.
5. Вступ до політичної аналітики / за заг. ред. С. О. Телешуна: навч. посіб. Київ: Вид-во НАДУ, 2006. 220 с.
6. Гогвуд Б. Аналіз політики для реального світу / Б. Гогвуд, Л. Ган; пер. з англ. А. Олійник; наук. ред. пер. В. Тертичка. Київ: Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2004. 396 с.
7. Горбатенко В. П. Поетапний цикл здійснення прогнозів. *Політичний менеджмент.* 2006. №2. С. 37-43.
8. Горбатенко В. П. Політичне прогнозування / В. П. Горбатенко, І. О. Бутовська: навч. посіб. Київ: МАУП, 2005. 152 с.
9. Горбатенко В. П. Теорія і практика забезпечення політико-правового прогнозування. *Політика, право і влада в світлі правової політології: монографія / за ред. І. О. Кресіної.* Київ: Ін-т держави і права імені В.М. Корецького НАН України, 2022. С. 338-368.

10. Горбатенко В. П., Кукуруз О. В. Конструювання політико-правової реальності: теорія, методологія, практика. *Правова держава*. 2021. Вип. 32. С. 475-481.
11. Дзоз В. О. Класифікація прогнозів та їх реалізація в гуманітарній політиці держави. *Нова парадигма: Сер. Філософія. Соціологія. Політологія*. 2006. Вип. 52. С. 60-69.
12. Добровільний національний огляд щодо Цілей сталого розвитку в Україні. URL: <https://ukraine.un.org/sites/default/files/2021-10/VNR%20SDG%20Ukraine%202020.pdf>
13. Дяченко Н. Роль та місце прогнозування в системі державного управління. *Державне управління та місцеве самоврядування: зб. наук. праць / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Дніпропетров. регіон. ін-т держ. упр. Дніпропетровськ*, 2013. Вип. 4 (19). С. 58-67.
14. Євмешкіна О. Л. Досвід стратегічного планування Королівства Швеції. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Сер. Державне управління*. 2021. Т. 32 (71). №1. С. 1-5.
15. Євмешкіна О. Л. Розвиток концептуальних засад соціально-економічного прогнозування. *Development of scientific, technological and innovation space in Ukraine and EU countries: monograph*. 2nd ed. Riga, Latvia: Baltija Publishing, 2021. С. 146-166.
16. Загороднюк С. В., Євмешкіна О. Л., Лещенко В. В. Методологія наукових досліджень з державного управління: хрестоматія / за заг. ред. К. О. Ващенко. Київ: НАДУ, 2014. 180 с.
17. Кресіна І. О. Політичні й правові передумови виникнення політичних режимів. *Політика, право і влада в світлі правової політології: монографія / за ред. І. О. Кресіної*. Київ: Ін-т держави і права імені В.М. Корецького НАН України, 2022. 370 с.

18. Кресіна І. О., Стойко О. М. Еволюція підходів до осмислення ролі громадянського суспільства в управлінських процесах. *Правова держава*. 2022. Вип. 33. С. 540-550.
19. Кукуруз О. В. Взаємодія політики і права: теоретичні й практичні аспекти. *Політика, право і влада в світлі правової політології*: монографія / кол. авт.: за ред. І.О. Кресіної. Київ: Ін-т держави і права імені В.М. Корецького НАН України, 2022. С. 37-55.
20. Мироненко П. В. Методологічні основи політичної стратегії і тактики як системи засобів подолання політичної нестабільності. *Політичні інститути та процеси*. 2016. Вип. 1. С. 29-33.
21. Мовчан У. В. Актуальні проблеми стратегічного планування політико-правового розвитку України. *Наука сьогодні: від досліджень до стратегічних рішень*: матер. II Міжнар. студент. наук. конф., м. Умань, 24 вересня 2021 р. Вінниця: Європейська наукова платформа, 2021. С. 92-93.
22. Мовчан У. В. Використання методів моделювання у процесі стратегічного планування політико-правового розвитку держави. *Держава і право*. 2023. Вип. 93. С. 248-255.
23. Мовчан У. В. Вплив війни Росії проти України на демократичний політико-правовий розвиток Української держави і світу. *Держава і право*. 2022. Вип. 91. С. 195-200.
24. Мовчан У. В. Методологічні підходи до здійснення стратегічного планування політико-правового розвитку держави. *Актуальні проблеми політики*. 2022. Вип. 69. С. 31-45.
25. Мовчан У. В. Особливості стратегічного планування політико-правового розвитку держави. *Держава і право*. 2021. Вип. 90. С. 242-250.
26. Мовчан У. В. Проблеми стратегічного планування в Україні в контексті повномасштабної війни. *Вісник НГУУ «КІІ»*. Сер. Політологія. Соціологія. Право. 2022. Вип. 54. С. 23-26.

27. Мовчан У. В. Проблемні аспекти стратегічного планування політико-правового розвитку України та можливості використання зарубіжного досвіду. *Вісник Львівського університету*. 2022. Вип. 41. С. 137-145.
28. Мовчан У. В. Сучасний стан стратегічного планування політико-правового розвитку України. *Держава і право*. 2023. Вип. 94. С. 254-261.
29. Осовська Г. В., Юшкевич О. О. Економічний словник. Київ: Кондор, 2007. 358 с.
30. Політична аналітика в державному управлінні / С. О. Телешун, Ю. Г. Кальниш, І. В. Рейтерович, О. Р. Титаренко: навч. посіб. Київ: НАДУ, 2012. 228 с.
31. Посилення децентралізації в Україні» за фінансової підтримки Національного фонду на підтримку демократії (NED), США. URL: http://www.ukreval.org/images/news/2017-03-17-NEDEksp/Ekspertyza_Ukraina_2020_15.3.2017.pdf
32. Почепцов Г. Г. Стратегический анализ. Стратегический анализ для политики, бизнеса и военного дела. Київ: Дзвін, 2004. 333 с.
33. Правова політологія: проблеми концептуалізації та інституціоналізації: монографія / за ред. І. О. Кресіної. Київ: Ін-т держави і права імені В. М. Корецького НАН України, 2019. 288 с.
34. Про державне стратегічне планування: Проект Закону України від 3 листопада 2011 р. №9407. URL: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_2?id=&pf3516=9407&skl=7
35. Про державне стратегічне планування: Проект Закону України від 4 грудня 2017 р. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Download?id=bdbf5c62-2499-4f5c-8cc1-212f0781eb28>
36. Про державні цільові програми: Закон України від 18 березня 2004 р. № 1621-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1621-15#Text>
37. Про затвердження плану дій з реалізації Стратегії зовнішньополітичної діяльності України: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 8

квітня 2023 р. №327-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennia-planu-dii-z-realizatsii-stratehii-zovnishnopolitychnoi-diialnosti-ukrainy-327r-180423>

38. Про підготовку проекту Стратегії економічного та соціального розвитку України на 2002-2011 роки: Розпорядження Президента України від 21 грудня 2001 р. №372/2001-рп URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/372/2001-%D1%80%D0%BF#Text>
39. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 30 грудня 2021 року «Про Стратегію забезпечення державної безпеки»: Указ Президента України від 16 лютого 2022 р. № 56/2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/56/2022#Text>
40. Про Стратегію сталого розвитку «Україна-2020»: Указ Президента України від 12 січня 2015 р. №5/2015. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5/2015#Text>
41. Про схвалення Державної стратегії забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків на період до 2030 року та затвердження операційного плану з її реалізації на 2022-2024 роки: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 20 грудня 2022 р. №1163-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1163-2022-%D1%80#Text>
42. Про схвалення Концепції вдосконалення системи прогнозних і програмних документів з питань соціально-економічного розвитку України: Розпорядження Кабінету міністрів України від 4 жовтня 2006 р. №504-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/504-2006-%D1%80#Text>
43. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року: Указ Президента України від 30 вересня 2019 р. №722/2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text>
44. Проєкт Плану відновлення України (матеріали за тематичними розділами). URL: <https://ua.urc-international.com/plan-vidnovlennya-ukrayini>

45. Сотник А. Л. Евристичний потенціал правової політології в осмисленні політико-правової дійсності. *Альманах права*. 2021. № 3. С. 261-264.
46. Стичинська А. Б. Загальна характеристика основних методів політичного прогнозування. *Актуальні проблеми філософії та соціології*. 2023. Вип. 42. С. 163-167.
47. Стичинська А. Б. Сценарні методи у політичному прогнозуванні: різновиди та особливості застосування. *Держава і право*. 2023. Вип. 93. С. 226-232.
48. Стойко О. М. Експертиза та прогнозування в умовах постнормальної науки. *Політологічний вісник*. 2023. Вип. 90. С. 186-201.
49. Стратегічне планування: навч. посіб. / О. Берданова, В. Вакуленко, В. Тертичка. Львів: ЗУКЦ, 2008. 138 с.
50. Стратегічне управління та політичне прогнозування в публічній сфері: навч. посіб. / авт. кол. : С. О. Телешун, І. В. Рейтерович, С. В. Ситник, О. Г. Пухкал та ін.; за заг. ред. С. О. Телешуна. Київ: НАДУ, 2018. 192 с.
51. Стратегія економічного і соціального розвитку України (2004-2015 роки) «Шляхом Європейської інтеграції» / А. С. Гальчинський [та ін.]; Нац. ін-т стратег. дослідж., Ін-т екон. прогнозування НАН України, М-во економіки та з питань європ. інтегр. України. Київ: ІВЦ Держкомстату України, 2004. 413 с.
52. Стратегія політико-правового розвитку України до 2030 року: науково-аналітична записка / кол. авт.; за ред. І. О. Кресіної. Київ: Ін-т держави і права імені В. М. Корецького НАН України, 2022. 176 с.
53. Стратегія сталого розвитку України до 2030 року. Проєкт 2017. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/ua/UNDP_Strategy_v06-optimized.pdf
54. Україна: поступ у XXI століття. Стратегія економічної та соціальної політики на 2000 – 2004 рр.: Послання до Верховної Ради України від 23 лютого 2000 р. №276а/2000. URL:

- <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/276%D0%B0/2000#Text>
55. Цілі Сталого Розвитку: Україна. Національна доповідь.
<https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/natsionalna-dopovid-csr-Ukrainy.pdf>
56. Ackoff R. L. Creating the corporate future. New York: John Wiley & Sons, 1981. 297 p.
57. Andrews R., Boyne G., Law J., Walker R. Strategic management and public service performance. New York: Palgrave Macmillan, 2012. 212 p.
58. Ansoff H. I. Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion. New York: McGraw-Hill, 1965. P. 5-6.
59. Ansoff H. I. Strategies for Diversification. *Harvard Business Review*. 1957. № 35(5). P. 113-124.
60. Armstrong J. Forecasting with Econometric Methods: Folklore versus Fact. *Business*. 1978. № 51 (4). P. 549-564.
61. Arrian. The Campaigns of Alexander. Trans. by de Sélincourt A. London: Penguin, 2003. 432 p.
62. Athey T. H., Systematic Systems Approach. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1982. P. 69-79.
63. Babbie E. Observing ourselves: Essays in social research. Belmont, CA: Wadsworth Publishing Company, 1986. 204 p.
64. Baldrige excellence builder. Key questions for improving your organization's performance. URL:
<https://www.nist.gov/system/files/documents/2021/01/29/2021-2022-baldrige-excellence-builder.pdf>
65. Bardach E. The Skill Factor in Politics: Repealing the Mental Commitment Laws in California. Berkeley and Los Angeles: University of California Press, 1972. 291 p.
66. Barry B. Strategic Planning Workbook for Nonprofit Organizations. Saint Paul, MN: Wilder Foundation, 1997. 129 p.

67. Benington J., Moore M. H. *Public Value: Theory and Practice*. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2011. 314 p.
68. Berelson B. *Content Analysis in Communication Research*. Glencoe: Free Press, 1952. 220 p.
69. Borins S. *The persistence of innovation in government*. Washington, DC: Brookings, 2014. 41 p.
70. Brams S. Theory of moves. *American Scientist*. 1993. №81. P. 562-570.
71. Braybrooke D., Lindblom C. *A Strategy of Decision: Policy Evaluation as a Social Process*. New York: The Free Press, Macmillan, 1963. 268 p.
72. Brázová V.-K. Strategic planning in public administration: Czech Republic in the EU context. *Annual Conference of the Faculty of Social Sciences UCM Trnava*. 2017. P. 223-232.
73. Brightman H. J. *Problem Solving: A Logical and Creative Approach*. Atlanta: Georgia State University Business Press, 1980. P. 185-186.
74. Brinkschröder N. *Strategy Implementation: Key Factors, Challenges and Solutions*. URL: <http://purl.utwente.nl/essays/66188>
75. Bryson J. M. *Strategic planning for public and nonprofit organizations*. San Francisco: Jossey-Bass, 2011. 576 p.
76. Bryson J., Berry F., Yang K. The State of Public Strategic Management Research: A Selective Literature Review and Set of Future Directions. *American Review of Public Administration*. 2010. № 40(5). P. 495-521.
77. Bryson J., Hamilton L. *Strategic Planning in the Public Sector*. URL: <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190224851.013.128>
78. Bryson J., Roering W. Initiation of strategic planning by governments. *Public Administration Review*. 1988. № 48(6). P. 995-1004.
79. Bryson J., Slotterback C. S. Strategic spatial planning in the USA. *Albrechts L., Balducci A., Hillier J. (Eds.). Situated practices of strategic planning*. New York: Routledge, 2016. URL:

- <https://oxfordre.com/business/view/10.1093/acrefore/9780190224851.001.0001/acrefore-9780190224851-e-128#acrefore-9780190224851-e-128-bibItem-0117>
80. Capon N., Hulbert J. The Integration of Forecasting and Strategic Planning. *International Journal of Forecasting*. 1985. №1(2). P. 123-133.
 81. Carley M., Rational Techniques in Policy Analysis. London: Heinemann, 1980. P. 78-80.
 82. Cavanaugh M. What is strategy? URL: <https://mwi.usma.edu/what-is-strategy/>
 83. Colonel G. F. R., Henderson C. B. Strategy. *Encyclopedia Britannica*. Tenth edition. Vol. 33. London: The Times, 1902. P. 4-7.
 84. Corruption perceptions index. URL: <https://www.transparency.org/en/cpi/2020/index/ukr>
 85. Crainer S., Dearlove D. The Ultimate Business Guru Guide: The Greatest Thinkers Who Made Management, 2nd ed. Oxford: Capstone Publishing, 2003. 308 p.
 86. Crews C., Farrington T., Schlehuber L. The Innovation Leader's Practical Guide to strategic foresight. URL: https://kalypso.com/files/docs/Kalypso_Strategic_Foresight.pdf
 87. De Jomini A. H. The Art of War. Mechanicsburg, Pennsylvania: Stackpole Books, 1992. P. 62.
 88. De Silva M. Pensées sur la tactique, et la stratégie ou vrais principes de la science militaire. Turin: Imprimerie Royale, 1778. P.133-135.
 89. De Pisan C. The Book of Fayttes of Armes and of Chyualrye. Trans. by Caxton W. Westminster: Printed by William Caxton, 1932. 316 p.
 90. Dee J. The Mathematicall Praeface to The Elements Of Geometrie of the most auncient Philosopher Evclide of Megara. London: John Daye, 1570. URL: <http://www.gutenberg.org/files/22062/22062-h/22062-h.htm>
 91. Demazière C. Strategic Spatial Planning in a Situation of Fragmented Local Government: The Case of France. *disP – The Planning Review*. № 54(2). P. 58-76.

92. Diachkov D. Symbiosis of strategic planning and time management as a tool of business consulting. *Security management of the XXI century: national and geopolitical aspects*. Issue 3: collective monograph / in ed. I. Markina. Prague: Nemoros, 2021. P. 83-90.
93. Dictionnaire de l'Académie française (6ème édition). Tome 2, I-Z. Paris: l'Institut de France, 1835. 961 p.
94. Diderot D., Le Rond d'Alembert J. Encyclopédie, ou dictionnaire raisonné des sciences, des arts et des métiers. Vol. 15. Paris, 1765. P. 541.
95. Dowding K., Miller C. On prediction in political science. *European Journal of Political Research*. 2019. № 58(3). P. 1001-1018.
96. Dunleavy P., Margetts H., Bastow S., Tinkler, J. New public management is dead – long live digital-era governance. *Journal of public administration research and theory*. 2006. № 16 (3). P. 467-494.
97. Dunn W. N. Public Policy Analysis: An Introduction. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1981. P. 145-146.
98. Duus H. J. Strategic forecasting: the management perspective. *Management Research Review*. 2016. № 39(9). P. 998-1015.
99. Eccles H. E. Military Concepts and Philosophy. New Brunswick, N.J.: Rutgers Univ. Press, 1965. 339 p.
100. Epstein J. M. Modeling civil violence: An agent-based computational approach. URL:
<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC128592/?amp=&tools=bot>
101. Ericson R., Zeager L. Ukraine Crisis 2014: A Study of Russian-Western Strategic Interaction. *Peace Econ. Peace Sci. Pub. Pol.* 2015. № 21(2). P. 153-190.
102. Ervin O. L. Administration and change: American practices in strategic planning. *International Review of Administrative Sciences*. 1992, № 58. P. 539-554.

103. Foster G. Research, Writing, and the Mind of the Strategist. *Joint Forces Quarterly*. 1996. URL: <https://apps.dtic.mil/sti/pdfs/ADA528969.pdf>
104. Freedman L. Strategy: a history. New York: Oxford University Press, 2013. 752 p.
105. Freeman R., Mcvea J. A Stakeholder Approach to Strategic Management. *SSRN Electronic Journal*. 2001. URL: <https://ssrn.com/abstract=263511>
106. Frontinus S. J. The Stratagems and The Aqueducts of Rome. Trans. by Bennett Ch. London: William Heinemann, 1980. 544 p.
107. Gaddis J. On Grand Strategy. New York: Penguin Press, 2018. 384 p.
108. Geraldes R., Lisbon N., Costa R., Geraldes J. VRIO Framework. Static or Dynamic? *EURAM 2019 Conference: ISCTE-IUL*. Lisbon, 2019. P. 1-38.
109. Ghonim M. A., Khashaba N. M., Al-Najaar H. M., Khashan M. A. Strategic alignment and its impact on decision effectiveness: a comprehensive model. *International Journal of Emerging Markets*. 2020. № 17(1). P. 198-218.
110. Goldratt E. M. Computerized shop floor scheduling. *International Journal of Production Research*. 1988. № 26(3). P. 443-455.
111. Gothelf J. Use OKRs to Set Goals for Teams, Not Individuals. URL: <https://hbr.org/2020/12/use-okrs-to-set-goals-for-teams-not-individuals>
112. Government Performance Results Act, 1993. URL: <https://www.congress.gov/bill/103rd-congress/senate-bill/20>
113. Green K. C., Armstrong J. S. Structured analogies for forecasting. *International Journal of Forecasting*. 2007. № 23(3). P. 365-376.
114. Halleck H. W. Elements of military art and science New York: D. Appleton & Co, Philadelphia: G. S. Appleton, 1846. 411 p.
115. Hart L. Strategy: the indirect approach. London: Faber, 1967. 430 p.
116. Heineman R. A., Bluhm W. T., Peterson S. A., Kearny E. N. The World of the Policy Analyst: Rationality, Values, and Politics. Chatham, NJ: Chatham House, 1990. 184 p.

117. Heracleous L. The role of strategy implementation in organization development. *Organization Development Journal*. 2000. № 18(3). P. 75-86.
118. Herodian of Alexandria, his History of twenty Roman Caesars and emperors (of his time.). Trans. by Maxwell J. London: Printed for Hugh Perry, 1629. 186 p.
119. Heuser B. The Evolution of Strategy. Thinking War from Antiquity to the Present. Cambridge: Cambridge University Press, 2010. 578 p.
120. Hogarth R., Makridakis S. Forecasting and Planning: An Evaluation. *Management Science*. 1981. № 27(2). P. 115-138.
121. Horwath R. The Origin of Strategy. URL: https://www.strategyskills.com/Articles/Documents/origin_strategy.pdf
122. Hsing Y. The Making of the Future: Limits of and Alternatives to Forecasting in the Planning Process. *Berkeley Planning Journal*. 1991. № 6(1). P. 176-191.
123. Hughes O. Public Management and Administration. Palgrave, London: Macmillan Press, St. Martin's Press, 1998. P.149-150.
124. Hyndman, R. J., & Athanasopoulos, G. Forecasting: principles and practice. URL: <https://otexts.com/fpp3/>
125. IEA Coal Market Update – July 2022. URL: <https://www.iea.org/reports/coal-market-update-july-2022/demand>
126. Jantsch E. Technological Forecasting in Perspective A Framework for Technological Forecasting, its Techniques and Organisation. Paris: Organisation for Economic Co-Operation and Development, 1967. 401 p.
127. Jarzabkowski P., Balogun J., Seidl D. Strategizing: The Challenges of a Practice Perspective. *Human Relations*. 2007. № 60(1). P. 5-27.
128. Kabeyi M. Organizational strategic planning, implementation and evaluation with analysis of challenges and benefits. *International Journal of Applied Research and Studies*. 2019. № 5(6). P. 27-32.
129. Kang T. Strategic Reverse Logistics Planning with Interactive Planning. *The International Journal of Management*. 2020. № 4(4). P. 13-20.

130. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance. URL: <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2>
131. Kennet B. Simulation Methodologies for Political Scientists. *Computational Modeling. The Political Methodologist*. 2001. № 10(1). P. 12-16.
132. Klijn E. H., Koppenjan J. Debate: Strategic planning after the governance revolution. *Public Money & Management*. 2020. № 40(4). P. 260-261.
133. La Piana D. The Nonprofit Strategy Revolution: Real-Time Strategic Planning in a Rapid Response World. St. Paul, MN: Fieldstone Alliance, 2008. 181 p.
134. Leskaj E. The challenges faced by the strategic management of public organizations. *Administratie si Management Public*. 2017. № 29. P. 151-161.
135. Local Government Act 2020 – Sect 89. Strategic planning principles. URL: http://classic.austlii.edu.au/au/legis/vic/consol_act/lga2020182/s89.html
136. Lykke A. F. Jr. Military Strategy, Theory and Application: A Reference Text for the U.S. Army War College. Carlisle Barracks, PA: U.S. Army War College, 1989.
137. Makridakis S. Forecasting: its role and value for planning and strategy. URL: https://flora.insead.edu/fichiersti_wp/inseadwp1995/95-54.pdf
138. Matthew C. The Tactics of Aelian. London: Pen & Sword Military, 2012. 224 p.
139. Maurice's Strategikon: Handbook of Byzantine Military Strategy, trans. Dennis G. T. Philadelphia: University of Pennsylvania Press, 1984. 208 p.
140. McBurney D., White T. Research Methods. Eight edition. Wadsworth. Cengage Learning, 2009. 459 p.
141. Meltsner A. J. Policy Analysts in the Bureaucracy. Berkeley and Los Angeles: University of California Press, 1976. 310 p.
142. Middleton J. The ultimate strategy library: The 50 most influential strategic ideas of all time. Capstone, 2003. 264 p.

143. Mintzberg H. The strategy concept I: five Ps for strategy. *California Management Review*. 1987. № 30, 1. P. 11-24.
144. Mintzberg H. The Rise and Fall of Strategic Planning. *Harvard Business Review*. 1994. January-February. P. 107-114.
145. Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic management. New York: The Free Press, 1998. 410 p.
146. Mishra S., Mohanty B. Approaches to strategy formulations: A content analysis of definitions of strategy. *Journal of Management & Organization*. 2020. № 28(6). P.1133-1160.
147. Moore M. H. Managing for Value: Organizational Strategy in For-profit, Non-profit, and Governmental Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. 2000. № 29(1). P. 183-204.
148. Movchan U. Forecasting methods of the political and legal development of the state. *Grundlagen der modernen wissenschaftlichen Forschung der Sammlung wissenschaftlicher Arbeiten «ΑΙΟΓΟΣ»*: zu den Materialien der I internationalen wissenschaftlich-praktischen Konferenz, Zürich, September 10, 2021. Zürich-Vinnytsia: BOLESWA Publishers & Europäische Wissenschaftsplattform, 2021. P. 162-163.
149. Movchan U. Strategic planning in the public sector: fundamental differences from commerce. *Science of XXI century: development, main theories and achievements*: collection of scientific papers «SCIENTIA» with Proceedings of the International Scientific and Theoretical Conference, December 24, 2021. Helsinki: European Scientific Platform, 2021. № 2. P. 38-39.
150. Movchan U. The use of strategic planning tools in the context of political and legal development of the state. *International scientific journal «Grail of Science»*: the issue of journal contains proceedings of the I Correspondence International Scientific and Practical Conference «An integrated approach to science modernization: methods, models and multidisciplinary», February 19,

2021. Vinnytsia-Vienna: NGO European Scientific Platform & LLC International Centre Corporate Management, 2021. № 1. P. 324-325.
151. Moynihan D. P. *The Dynamics of Performance Management: Constructing Information and Reform*. Washington, DC: Georgetown University Press, 2008. 224 p.
152. Mulgan G. *The Art of Public Strategy: Mobilizing Power and Knowledge for the Common Good*. New York: Oxford University Press, 2009. 320 p.
153. Mulligan P., Hatten K., Miller J. From issue-based planning to Hoshin: Different styles for different situations. *Long Range Planning*. 1996. № 29(4). P. 473-484.
154. Murray W., Grimsley M. *The Making of Strategy*. Cambridge: Cambridge University Press, 1996. 704 p.
155. Nicoara O., White D. A Contextual Model of the Secessionist Rebellion in Eastern Ukraine. URL: <https://arxiv.org/ftp/arxiv/papers/1606/1606.02748.pdf>
156. Nutt P. C., Backoff R.W. *Strategic management of public and third sector organizations: A handbook for leaders*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1992. 486 p.
157. Osgood R. NATO: The Entangling Alliance. *The Art and Practice of Military Strategy*. 1962. №5. P. 204-205.
158. Paris D. C., Reynolds J. F., *The Logic of Policy Inquiry*. New York: Longman, 1983. 276 p.
159. Patton C. V., Sawicki D. S., Clark J.J. *Basic methods of policy analysis and planning*. London and New York: Routledge, Taylor & Francis Group, 2016. 464 p.
160. *Planning strategically. Guidelines for the Application of the Strategic Planning Process in the Preparation of the Comprehensive Land Use Plan (CLUP) and to Important Urban Area Issues and Problems*. Housing and Land Use Regulatory Board, 2001. 115 p.

161. Plein L. C., Green K. E., Williams, D. G. Organic planning: A new approach to public participation in local governance. *The Social Science Journal*. 1998. № 35(4). P. 509-523.
162. Poister T. H., Pitts D., Edwards, L. H. Strategic management research in the public sector: Synthesis, assessment, and future directions. *The American Review of Public Administration*. 2010. № 40 (5). P. 522-545.
163. Poister T. H., Streib G. Strategic Management in the Public Sector: Concepts, Models, and Processes. *Public Productivity and Management Review*. 1999. № 22(3). P. 308-325.
164. Porter M. What is Strategy? URL: https://orion2020.org/archivo/pensamiento_estrategico/01_1_whatstrategy.pdf
165. Purdy J. S., Grewal D. S., Kapczynski A., Rahman K. S. Building a Law-and-Political-Economy Framework: Beyond the Twentieth-Century Synthesis. *The Yale Law Journal*. 2020. Vol. 129, № 6. P. 1784-1835.
166. Quinn J. Strategies for change logical incrementalism. Homewood, 1980. 222 p.
167. Renatus F. V. The Military Institutions of the Romans (De Re Militari). Trans. by Clark J. Connecticut: Martino Fine Books, 2011. 114 p.
168. Robertson D. A theory of party competition. London and New York: J. Wiley and Sons, 1976. 210 p.
169. Ronda-Pupo G., Guerras-Martín L. Dynamics of the evolution of the strategy concept 1962-2008: A co-word analysis. *Strategic Management Journal*. 2012. № 33. P. 162-188.
170. Savage S. Protests over food and fuel surged in 2022 – the biggest were in Europe. URL: <https://www.politico.eu/article/energy-crisis-food-and-fuel-protests-surged-in-2022-the-biggest-were-in-europe/>
171. Scharmman L. Introduction to the German spatial planning system. URL: https://rainman-toolbox.eu/wp-content/uploads/2020/06/RAINMAN_Spatial-Planning_Germany.pdf

172. Schneider G. Banking on the broker: Forecasting conflict in the Levant with financial data. *Illuminating the Shadow of the Future: Scientific Prediction and the Human Condition*. MI: University of Michigan Press, 2012. P. 1-20.
173. Schumpeter J. A. The Theory of Economic Development. London: Oxford University Press, 1934. 255 p.
174. Scott H. L., Military Dictionary. New York: Van Nostrand, 1861. P. 574.
175. Shaw R. Another size fits all? Public Value Management and challenges for institutional design. *Public Management Review*. 2013. № 15(4). P. 477-500.
176. Silver L. Most across 19 countries see strong partisan conflicts in their society, especially in South Korea and the U.S. URL: <https://www.pewresearch.org/short-reads/2022/11/16/most-across-19-countries-see-strong-partisan-conflicts-in-their-society-especially-in-south-korea-and-the-u-s/>
177. Smith R.P. The Influence of the Richardson Arms Race Model. *Gleditsch, N.P. (eds) Lewis Fry Richardson: His Intellectual Legacy and Influence in the Social Sciences. Pioneers in Arts, Humanities, Science, Engineering, Practice*. 2020. Vol. 27. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-31589-4_3
178. Steiner G. Strategic Planning. New York: Simon and Schuster, 2010. 400 p.
179. Steiner G. A. Strategic planning. What every manager must know. New York: The Free Press, 1979. 383 p.
180. Steiss A. W., Daneke G. A., Performance Administration. Lexington, MA: D.C. Heath, 1980. 267 p.
181. Stevenson R. T. The Economy and Policy Preference: A Fundamental Dynamic of Democratic Politics. *American Journal of Political Science*. 2011. №45(3). P. 620-633.
182. Sun Tzu on the Art of War. URL: https://sites.ualberta.ca/~enoch/Readings/The_Art_Of_War.pdf
183. Tactique. *Dictionnaires d'autrefois*. URL: <https://artflsrv04.uchicago.edu/philologic4.7/publicdicos/navigate/4/7289>

184. Tapera J. The importance of strategic management to business organizations *International Journal of Social science Management*. 2016. № 3. URL: <https://www.researchgate.net/publication/301801352>
185. The 53 fragile emerging economies. The contours of a debt crisis are starting to become clear. URL: <https://www.economist.com/finance-and-economics/2022/07/20/the-53-fragile-emerging-economies>
186. The State of Food Security and Nutrition in the World 2022. Repurposing food and agricultural policies to make healthy diets more affordable. Rome, FAO. DOI: <https://doi.org/10.4060/cc0639en>
187. Tiwari R., Winters J. The death of strategic plan: questioning the role of strategic plan in self-initiated projects relying on stakeholder collaboration. *International Planning Studies*. 2015. № 22, Issue 2. P. 161-171.
188. Varieties of Democracy Institute V-Dem. Autocratization Changing Nature? Democracy Report 2022. Varieties of Democracy Institute V-Dem. URL: https://v-dem.net/media/publications/dr_2022.pdf
189. Vining A. R. Public agency external analysis using a modified «five forces» framework. *International Public Management Journal*. 2011. № 14(1). P. 63-105.
190. Von Clausewitz C. On War. Trans. by Howard M. and Paret P. Princeton: Princeton University Press, 1989. URL: <https://antilogicalism.com/wp-content/uploads/2019/04/on-war.pdf>
191. Von Moltke H. Moltke on the Art of War/ Ed. by Hughes D. Novato, CA: Presidio Press, 1993. 275 p.
192. Walker R. M., Andrews R., Boyne G. A., Meier K. J., O'Toole L. J. Wakeup call: Strategic management, network alarms, and performance. *Public Administration Review*. 2010. № 70. P. 731-741.
193. Wallace M. D. Arms Races and Escalation: Some New Evidence. *Journal of Conflict Resolution*. 1979. № 23(1). P. 3-16.

194. Waterman R., Peters T. J., Phillips J. R. Structure is not organization. *Business Horizons*. 1980. № 23, Issue 3. P. 14-26.
195. Weigley R. American Strategy from Its Beginnings through the First World War. *Paret P. Makers of Modern Strategy*. Princeton: Princeton University Press, 1986. 941 p.
196. Weimer D. L., Vining A. R. Policy Analysis: Concepts and Practice. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1989. 417 p.
197. Wheeland C. M. Citywide strategic planning: An evaluation of Rock Hill's Empowering the Vision. *Public Administration Review*. 1993. № 53(1). P. 65-72.
198. Wheeler E. L., Stratagem and the Vocabulary of Military Trickery. New York: Brill, 1988. 124 p.
199. Wylie J. Military Strategy: A General Theory of Power Control (Classics of Sea Power). US Naval Institute Press, 1989. 388 p.
200. Yevmieshkina O. Development of scientific, technological and innovation space in Ukraine and EU countries: monograph. 2nd ed. Riga, Latvia: Baltija Publishing, 2021. P. 146-166.
201. Yin R. K. Case study research: Design and methods. Newbury Park: Sage Publications, 1989. 240 p.
202. Zeemering E. S. Sustainability management, strategy and reform in local government. *Public Management Review*. 2018. № 20, Issue 1. P. 136-153.

ДОДАТКИ

Додаток А

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ**Праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:*****Наукові статті у фахових виданнях України:***

Мовчан У. В. Сучасний стан стратегічного планування політико-правового розвитку України. *Держава і право*. 2023. Вип. 94. С. 254-261.

Мовчан У. В. Використання методів моделювання у процесі стратегічного планування політико-правового розвитку держави. *Держава і право*. 2023. Вип. 93. С. 248-255.

Мовчан У. В. Методологічні підходи до здійснення стратегічного планування політико-правового розвитку держави. *Актуальні проблеми політики*. 2022. Вип. 69. С. 31-45

Мовчан У. В. Проблемні аспекти стратегічного планування політико-правового розвитку України та можливості використання зарубіжного досвіду. *Вісник Львівського університету*. 2022. Вип. 41. С. 137-145.

Мовчан У. В. Проблеми стратегічного планування в Україні в контексті повномасштабної війни. *Вісник НТУУ «КПІ». Політологія. Соціологія. Право*. 2022. Вип. 54. С. 23-26.

Мовчан У. В. Вплив війни Росії проти України на демократичний політико-правовий розвиток Української держави і світу. *Держава і право*. 2022. Вип. 91. С. 195-200.

Мовчан У. В. Особливості стратегічного планування політико-правового розвитку держави. *Держава і право*. 2021. Вип. 90. С. 242-250.

Праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

Movchan U. Strategic planning in the public sector: fundamental differences from commerce. *I International Multidisciplinary Scientific and Theoretical*

Conference «Science of XXI century: development, main theories and achievements»: collection of scientific papers (Helsinki, December 24, 2021). P. 38-39.

Мовчан У. В. Актуальні проблеми стратегічного планування політико-правового розвитку України. *Наука сьогодення: від досліджень до стратегічних рішень*: матер. II міжнар. студентської наук. конф. (Умань, 24 вересня 2021). С. 92-93.

Movchan U. Forecasting methods of the political and legal development of the state. *Grundlagen der modernen wissenschaftlichen Forschung der Sammlung wissenschaftlicher Arbeiten «ΛΟΓΟΣ»*: zu den Materialien der I internationalen wissenschaftlich-praktischen Konferenz (Zürich, September 10, 2021). P. 162-163.

Movchan U. The use of strategic planning tools in the context of political and legal development of the state. *International scientific journal «Grail of Science»*: the issue of journal contains proceedings of the I Correspondence International Scientific and Practical Conference «An integrated approach to science modernization: methods, models and multidisciplinary» (Vinnytsia, Vienna, February 19, 2021). P. 324-325.

ВІДОМОСТІ ПРО АПРОБАЦІЮ РЕЗУЛЬТАТІВ ДИСЕРТАЦІЇ

Основні положення дисертації обговорювалися на засіданнях відділу міжгалузевих і порівняльних правових досліджень Інституту держави і права імені В. М. Корецького НАН України, а також пройшли апробацію на наукових і науково-практичних конференціях:

- I міжнародній мультидисциплінарній науково-теоретичній конференції «Наука XXI століття: розвиток, основні теорії та досягнення» (м. Гельсінкі, 24 грудня 2021; форма участі – дистанційна);
- II міжнародній студентській науковій конференції (м. Умань, 24 вересня 2021; форма участі – дистанційна);

- I міжнародній науково-практичній конференції «Основи сучасних наукових досліджень» (м. Цюріх, 10 вересня 2021; форма участі – дистанційна);
- I міжнародній науково-практичній конференції «Інтегрований підхід до модернізації науки: методи, моделі та мультидисциплінарність» (м. Вінниця, м. Відень, 19 лютого 2021; форма участі – дистанційна).