

2.2. Методологія стратегічного планування: загальна концепція та процедура

“Плани - ніщо, планування - все”

Дуайт Девід “Айк” Ейзенхауер (1890-1969),
американський військовий і державний діяч, 34-й Президент США

Відповідно до розпорядження Кабінету Міністрів України від 4 жовтня 2006 року № 504-р “Про схвалення Концепції вдосконалення системи прогнозних і програмних документів з питань соціально-економічного розвитку України”¹ систему прогнозних і програмних документів становлять довго-, середньо- та короткострокові прогнозні і програмні документи, в яких відповідно до соціально-економічних та суспільно-політичних процесів, що відбуваються в державі, з урахуванням впливу зовнішньоекономічних та інших факторів і очікуваних тенденцій визначаються цілі й пріоритети соціально-економічного розвитку та заходи, які потрібно здійснити для їх досягнення.

Стратегічне планування на центральному рівні – процес, результатом якого є визначення стратегії та політики міністерства або іншого центрального органу виконавчої влади, що забезпечує прийняття рішень, які відповідають досягненню місії, реалізації відповідних його функцій, цілей та завдань².

Стратегічне планування для органів виконавчої влади – це ключовий елемент стратегії, який допомагає центральним органам виконавчої влади приймати рішення, узгоджені з підходами щодо досягнення своєї місії, реалізації функцій, цілей та завдань.

Стратегічне планування для органів виконавчої влади сприяє перетворенню їх з установ, що реагують на події (як постреакція), в органи, що мають перспективне і довготермінове бачення та реалізують стратегічні плани, ґрунтуючись на реальних ресурсних можливостях.

Характерними рисами стратегічного планування є:

- спрямованість в середньотермінову та довготермінову перспективу;
- орієнтація на досягнення визначальних для цієї системи цілей;
- органічний взаємозв'язок поставлених цілей з обсягом і структурою ресурсів, потрібних для їх досягнення, до того ж як наявних, так і тих, що будуть створені в перспективі;
- взяття до уваги впливу різноманітних умов і факторів, що визначають стан об'єкта планування.

Стратегічне планування на центральному рівні має специфічні риси, що відрізняють його від стратегічного планування на регіональному і рівні територіальної громади:

- масштаб планування;
- методи впливу;
- призначення планування;
- “замовники” і оцінювачі результату;
- управлінська відповідальність;
- структурування системи на підсистеми;
- зовнішнє середовище планування.

Відповідно до зазначеного акту Уряду та постанови Кабінету Міністрів України від

1. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 4 жовтня 2006 року № 504-р “Про схвалення Концепції вдосконалення системи прогнозних і програмних документів з питань соціально-економічного розвитку України” [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/504-2006-p>.

2. У цьому параграфі використано матеріали з навчального посібника зі стратегічного управління та планування. Додатково див. Тертичка В. В. Стратегічне управління : навч. посіб. / В. В. Тертичка. – К.: “К.І.С.”, 2015. – 171 с.; Стратегічне управління : підручник / Валерій Тертичка. – Київ : “К.І.С.”, 2017. – 932 с. – Режим доступу: <https://www.ipas.org.ua/>; Стратегічне планування. Навчальний посібник / О. Берданова, В. Вакуленко, В. Тертичка. – Л.: ЗУКЛІ, 2008. – 138 с. – ISBN 978-966-8445-83-5 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://regionet.org.ua/files/Strategic_planning_PAUCI_2008_ua.pdf.

26 квітня 2003 року № 621 “Про розроблення прогностичних і програмних документів економічного і соціального розвитку та складання проекту державного бюджету України”¹ головні розпорядники бюджетних коштів до 15 липня розробляють та затверджують плани діяльності на середньостроковий період (включаючи заходи щодо реалізації інвестиційних проектів) з урахуванням Бюджетної декларації (прогнозу місцевого бюджету).

Методичних рекомендацій щодо розроблення планів діяльності головних розпорядників бюджетних коштів (за бюджетними призначеннями, визначеними законом про Державний бюджет України на відповідний бюджетний період) на плановий та два бюджетні періоди, що настають за плановим².

План діяльності головного розпорядника бюджетних коштів на плановий та два бюджетні періоди, що настають за плановим (далі – стратегічний план) – основний документ із планування державної політики у відповідній сфері (секторі), що визначає мету (місію) головного розпорядника бюджетних коштів як суб’єкта державного управління у відповідній сфері (секторі), стратегічні цілі, завдання, заходи, очікувані результати діяльності та показники цих результатів на плановий період відповідно до стратегічних цілей і пріоритетів соціально-економічного розвитку на основі оцінки виконання стратегічного плану за звітний період, аналізу поточної ситуації у відповідній сфері, оцінки факторів впливу на діяльність органу планування та з урахуванням наявних ресурсів.

Стратегічний план охоплює всю сферу діяльності відповідного головного розпорядника бюджетних коштів, включаючи діяльність розпорядників бюджетних коштів нижчого рівня, підприємств, установ та організацій, що належать до сфери управління відповідного головного розпорядника бюджетних коштів (далі – підприємства, установи та організації, що діють у системі органу планування).

Таблиця 1

Призначення стратегічного плану діяльності органу виконавчої влади

Визначити	Потреби чи можливості державної організації, яка проектує політику
Сформулювати	Чітке й зрозуміле прогнозування за допомогою якісних і кількісних методів
Визначити	Як організація має вирішувати свої завдання та досягати мети
Розробити	Чіткий зміст політики, який охоплює цілі та завдання організації
Обрати	Інструменти політики
Встановити	Процедури впровадження
Контролювати	Виконання
Оцінювати	Результати

Якісний стратегічний план органу виконавчої влади має бути:

- комплексним та всеохоплюючим, тобто, охоплювати всі аспекти діяльності органу виконавчої влади, зважаючи на зовнішні і внутрішні умови його функціонування, а також брати до уваги всі можливості органу виконавчої влади та фактори впливу на його діяльність;
- спрямованим на перспективу (мінімум середньостроковий), тобто здійснюватися протягом декількох років для того, щоб визначити головний напрям діяльності органу

1. Постанова Кабінету Міністрів України від 26 квітня 2003 року № 621 “Про розроблення прогностичних і програмних документів економічного і соціального розвитку та складання проекту державного бюджету України” [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/621-2003-p>.

2. Наказ Мінекономіки від 25 липня 2012 року № 869 “Про затвердження Методичних рекомендацій щодо розроблення планів діяльності головних розпорядників бюджетних коштів (за бюджетними призначеннями, визначеними законом про Державний бюджет України на відповідний бюджетний період) на плановий та два бюджетні періоди, що настають за плановим” [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=2ae451f3-5935-4663-b82a-1dcc985045e2&title=NakazMinekonomrozvitkuVid25-07-2012-869-proZatverdzhenniaMetodichnikhRekomendatsiiSchoDoRozroblenniaPlanivDialalnostiGolovnikhRozporiadnikivBiudzhethnikhKoshthiv-zaBiudzhethnimiPriznachenniamiViznachenimiZakonomProDerzhavniBiudzhethUkrainiNaVidpovidniBiudzhethniPeriodNaPlanoviiTaDvaBiudzhethniPeriodiSchoNastaiutZaPlanovim>.

- виконавчої влади;
- цілеспрямованим, тобто таким, що надає розуміння цілей органу виконавчої влади та прогресу, а також встановлює пріоритетність досягнення цілей;
- гнучким (еластичним), тобто вплив зміни однієї зі складових на інші має бути зведений до мінімуму;
- аналітичним, тобто таким, що подає дані та приводить потрібні інтерпретації інформації;
- обґрунтованим, тобто наводить факти та обґрунтування пропозицій, в тому числі щодо організаційних змін, потрібних для виконання плану;
- орієнтованим на конкретні дії, тобто стратегічний план повинен бути спрямованим на виконання конкретних завдань у конкретних проміжках часу;
- лаконічним, тобто стратегічний план повинен бути достатньо коротким для того, щоб високопосадовці могли швидко з ним ознайомитися, але водночас він повинен містити достатньо інформації, щоб бути зрозумілим.

Етапи процесу розробки стратегічного плану ЦОВВ:

1. Підготовка до процесу стратегічного планування та розробки стратегічного плану.

Першим кроком для запровадження стратегічного планування є ініціювання керівництвом процесу стратегічного планування та формування групи чи команди, що розроблятиме і впроваджуватиме стратегічний план в органі виконавчої влади.

На цьому етапі (до початку розроблення стратегічного плану) варто провести функціональне обстеження органу виконавчої влади.

Мета такого обстеження: оцінка готовності персоналу й ресурсів органу виконавчої влади до стратегічного планування, досягнення початкової згоди щодо очікуваних результатів, інституціоналізація (закріплення) умов і вимог щодо організації процесу планування відповідним розпорядчим документом. Варто також оцінити функціональний розподіл повноважень, дієвість та відкритість управлінських процедур, підконтрольність рішень та відповідальність державних службовців за прийняті рішення.

Функціональне обстеження спрямоване на:

- вивчення потреби у реалізації окремих функцій органу виконавчої влади з метою передачі здійснення окремих функцій недержавним організаціям або їхньої ліквідації;
- приведення функцій органу виконавчої влади у відповідність до положень стратегії (програми) Уряду;
- визначення функцій, які не виконуються, але мають бути виконані для досягнення цілей діяльності органу виконавчої влади;
- створення дієвої та ефективної системи функціонування органу виконавчої влади.

2. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища органу виконавчої влади.

Загальним підходом до аналізу середовища є SWOT-аналіз (з використанням даних першого етапу: функціонального обстеження ЦОВВ). Для стратегічного планування треба обов'язково зважити на сильні та слабкі сторони органу виконавчої влади, а також можливості та загрози, що існують як всередині, так і за його межами. Загалом SWOT, у поєднанні з PEST-аналізом, дає змогу брати до уваги різні фактори, що можуть вплинути на діяльність органу виконавчої влади, разом з політичною, економічною, соціальною ситуацією, ресурсами, зовнішніми факторами тощо.

Отже, зовнішня/внутрішня оцінка – це аналізування зовнішніх і внутрішніх умов та факторів, впливу яких зазнає орган виконавчої влади.

Зовнішня оцінка – аналіз ключових зовнішніх складових або сил, що впливають на середовище, у якому функціонує орган виконавчої влади.

Зовнішня оцінка визначає можливості та загрози, притаманні наявному середовищу, та прогнозує зміни середовища у майбутньому для з'ясування очікувань майбутнього.

Внутрішня оцінка – оцінювання стану органу виконавчої влади, виконання роботи,

проблем та потенціалу.

Фактично внутрішня оцінка ґрунтується на даних функціонального обстеження органу виконавчої влади є інвентаризацією ситуації із з'ясуванням сильних і слабких сторін органу виконавчої влади та оцінкою наявних можливостей для адекватної реакції на суспільні виклики. Також відкриваються ціннісні орієнтири організації, що спрямовують або перешкоджають поточній операційній діяльності. Такий аналіз сприяє з'ясуванню речей, що вимагають удосконалення в роботі органу виконавчої влади – процесу надання послуг.

Традиційно впровадження стратегічного планування в органі виконавчої влади розпочинається з аналізу сильних і слабких сторін організації, але визначальне значення для запровадження стратегічного планування в органі виконавчої влади має зовнішнє середовище. Саме зовнішнє середовище є спонукальним мотивом для впровадження стратегічного планування: внутрішньо орган виконавчої влади майже завжди є невідповідним.

Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища органу виконавчої влади допомагає поставити і відповісти на такі запитання: поточна ситуація; яку мету поставлено перед собою, як будуть вимірюватися досягнуті результати, як буде досягнуто цієї мети і як відстежуватиметься цей прогрес.

Визначення споживача/заінтересованої сторони (стейкхолдера; від англ. stakeholder) – офіційне визначення тих, хто прямо чи опосередковано користується послугами ЦОВВ або тих, на кого прямо чи опосередковано впливає його діяльність.

Таблиця 2

Перелік факторів для внутрішньої і зовнішньої оцінки органу виконавчої влади

Внутрішня оцінка: сильні та слабкі сторони	Зовнішня оцінка: можливості та загрози
<p>1. Огляд завдань та функцій установи:</p> <ul style="list-style-type: none"> – впровадження законів, актів Президента України та Кабінету Міністрів України; – історична перспектива, важливі події; – очікування споживачів, зацікавлених сторін, імідж; – досягнення установи; – вивчення існуючих критеріїв ефективності як ідеального способу вимірювання успіху 	<p>1. Демографічний аспект. Увага до споживача/заінтересованої сторони:</p> <ul style="list-style-type: none"> – характеристики: вік, освіта, географічне розташування, специфічні потреби, вплив на економічний, політичний, культурний клімат); – тенденції та наслідки (зміни населення, культурного середовища)
<p>2. Організаційний аспект:</p> <ul style="list-style-type: none"> – розмір/склад робочої сили (кількість працівників, професійний, технічний, адміністративний склад та інше); – організаційна структура та процеси (управління/департаменти, стиль управління та якість, основні напрями політики/операційні характеристики); – розташування головного офісу, філій, вимоги до відряджень та інше; – людські ресурси (навчання, досвід, компенсація за працю/премія, коефіцієнт обороту робочої сили, моральний стан); – основний капітал, потреби удосконалення основного капіталу; – інформаційні технології, ступінь автоматизації; – ключові організаційні події та місця запровадження змін, вплив на організацію, чутливість установи до змін 	<p>2. Зміни в економіці:</p> <ul style="list-style-type: none"> – рівень безробіття, процентні ставки; – як економічні умови впливають на споживачів та населення, яке отримує послуги; – очікувані майбутні економічні умови та вплив на установу, споживачів та населення, яке отримує послуги; – фінансовий прогноз та оцінки доходів бюджету; – реакція установи на зміни економічних умов

Внутрішня оцінка: сильні та слабкі сторони	Зовнішня оцінка: можливості та загрози
<p>3. Фіскальний аспект:</p> <ul style="list-style-type: none"> – розмір бюджету (тенденції в характері асигнувань та витрат, важливі події тощо); – фонди; – порівняння операційних витрат з іншими юрисдикціями; – ступінь, до якого бюджет задовольняє поточні та очікувані потреби, процедури внутрішнього обліку 	<p>3. Наслідки інших нормативно-правових актів держави:</p> <ul style="list-style-type: none"> – основні законодавчі документи та нормативні акти, ключові події; – поточна діяльність уряду; – очікувані наслідки дій уряду в майбутньому на установу та її споживачів; – наслідки очікуваних змін законодавства
	<p>4. Технологічний розвиток:</p> <ul style="list-style-type: none"> – вплив технологій на поточну операційну діяльність установи (продукція/послуги, що надаються на ринку); – наслідки очікуваного прогресу в галузі технологій

До джерел інформації для внутрішньої оцінки можна віднести:

- опитування з питань якості;
- річні плани та звіти;
- Закони України, акти Президента України та Кабінету Міністрів, виконання яких належить до компетенції установи;
- опитування працівників;
- річні звітні збори (засідання колегії);
- опитування споживачів;
- оцінка програм;
- рекомендації стосовно аудиту установи;
- внутрішні бази даних;
- вимірювання ефективності діяльності;
- бюджетні запити;
- внутрішні (короткострокові – тижневі, місячні, квартальні тощо) плани та звіти.

До джерел інформації для оцінки зовнішнього середовища належать:

- статистичні звіти та бази даних Уряду;
- законодавчі та нормативно-правові акти;
- бюджет та політичні заяви;
- спеціальні дослідження Уряду та місцевих органів виконавчої влади;
- національні та регіональні професійні організації та установи;
- неурядові організації;
- засоби масової інформації (друковані та електронні).

3. Визначення бачення та місії організації.

Бачення – переконливий концептуальний образ бажаного майбутнього організації. Воно являє собою глобальну, постійну мету для організації. Воно є кінцевим стандартом, за яким вимірюються прогрес і результати. Його структура менш важлива, ніж її вплив на цінності та поведінку кожного члена організації.

При перегляді або розробці бачення органу виконавчої влади необхідно враховувати такі питання:

- Які наші прагнення? Яке наше ідеальне майбутнє?
- Яких загальних результатів ми хочемо досягти?
- Яку спадщину ми хочемо залишити?
- Яким буде ООН-Хабітат у майбутньому?
- Ким ми хочемо, щоб нас знали наші зацікавлені сторони?

- Як ми будемо підвищувати якість життя для тих, хто використовує наші послуги/продукти?

Бачення органу виконавчої влади охоплює строки стратегічного плану і може навіть виходити за рамки плану. Бачення:

- коротке і незабутнє;
- надихаюче і ставляє виклики;
- описує ідеал;
- описує майбутні досягнення або рівні послуг;
- звертається до всіх в організації, а також бенефіціарів та інших заінтересованих сторін.

ПРИКЛАДИ БАЧЕННЯ

- **ООН-Хабітам**

“ООН-Хабітам сприяє виконанню національними та місцевими органами влади, а також іншими відповідними заінтересованими сторонами зобов’язань працювати у напрямі створення світу з економічно ефективними та результативними, соціально інтегрованими та екологічно стійкими містами та іншими населеними пунктами” (*Стратегічний план на 2014-2019 роки*).

- **ЮНІСЕФ**

“ЮНІСЕФ є рушійною силою, яка допомагає побудувати світ, в якому реалізуються права кожної дитини”.

- **ПРООН**

“Допомогти країнам досягти одночасного викорінення бідності та значного зменшення нерівності та виключення” (*Стратегічний план на 2014-2017 роки*).

Відповідно до бачення як обов’язкового елемента довгострокового планування, основу якого визначають документи загальнонаціонального характеру, визначається місія, що є відправною точкою для стратегічного плану, оскільки саме вона визначає головне призначення органу виконавчої влади.

Якісна декларація про місію:

- визначає загальну ціль існування органу виконавчої влади, визначену в положенні про нього;
- визначає основні потреби або явні проблеми, які покликані вирішити цей орган виконавчої влади;
- допомагає визначити очікування, вимоги споживачів та зацікавлених сторін, послуги, які надаються для задоволення цих вимог, процеси та ресурси, що використовуються з метою задоволення цих вимог.

Місія – це стисле, комплексне визначення мети діяльності органу виконавчої влади (головне призначення). Для чіткого визначення, “хто ми є” і “що ми робимо”, ми повинні знати для чого “ми існуємо”. Визначення має бути стислим, охоплювати сукупність цілей та легко сприйматися.

Місія має описувати основну мету існування міністерства та його функції, а також відображати послуги або продукти, які міністерство надає чи виробляє. Це узагальнює обґрунтування існування установи. Місія рідко зазнає змін (що рідше, то краще вона сформульована).

Місія органу виконавчої влади має відповідати на питання:

- Що ми робимо?
- Для кого ми це робимо?
- Чому ресурси органу виконавчої влади спрямовані на ці зусилля?

Добре написана місія:

1. Визначає мету, але не процес. У ній описана загальна причина існування організації, встановлена відповідними повноваженнями та резолюціями.
2. Визначає бенефіціарів організації або користувачів продуктів та послуг організації.
3. Визначає послуги або продукти, які надаються організацією для задоволення потреб її

бенефіціарів та інших заінтересованих сторін. Вона допомагає визначити потреби або очікування заінтересованих сторін.

4. Ясна і лаконічна.

**ПРИКЛАДИ
МІСІЇ**

▪ **ООН-Хабітам**

“ООН-Хабітам у співпраці з відповідними заінтересованими сторонами та іншими установами Організації Об’єднаних Націй, підтримує уряди та місцеві органи влади, відповідно до принципу субсидіарності, позитивно реагувати на можливості та виклики урбанізації шляхом надання нормативних або політичних консультацій та технічної допомоги з питань трансформації міст та інших населених пунктів в інклюзивні центри активного економічного зростання, соціального прогресу та екологічної безпеки”
(*Стратегічний план на 2014-2019 роки*).

▪ **ФНООН**

“ФНООН, Фонд Народонаселення Організації Об’єднаних Націй, є міжнародним агентством з розвитку, яке просуває право кожної жінки, чоловіка та дитини до життя і здоров’я. ФНООН надає підтримку країнам у використанні даних про населення для політики та програм, спрямованих на зниження рівня бідності, а також для забезпечення того, щоб кожна вагітність була потрібна, кожна дитина була безпечною, кожна молода людина вільна від ВІЛ/СНІДу, і до кожної дівчини та жінки ставляться з гідністю та повагою.”

▪ **Світовий банк**

“Група Світового банку націлена на боротьбу з бідністю з відповідними пристрасю та професіоналізмом для отримання тривалих результатів – допомогти людям допомагати собі та своєму середовищу, виробляючи ресурси, обмінюючись знаннями, будуючи потенціал та налагоджуючи партнерство у державному та приватному секторах”.

4. Визначення стратегічної мети і цілей.

Стратегічна мета і цілі, зазвичай, стосуються головних елементів місії органу виконавчої влади і є структурою для детальнішого планування.

Стратегічна мета і цілі органу виконавчої влади є стратегічним напрямом для організації загалом та є об’єднавчим моментом для програм та окремих видів діяльності. Стратегічна мета і цілі презентують невідкладні або серйозні чи високопріоритетні завдання, що заслуговують на особливу увагу. Стратегічні цілі акумулюють у собі завдання та викладаються у порядку пріоритетності. Стратегічна мета і цілі:

- мають бути в гармонії з місією та принципами функціонування органу виконавчої влади;
- виконують або роблять свій внесок у виконання місії органу виконавчої влади;
- відносяться до результатів зовнішньої/внутрішньої оцінки;
- охоплюють порівняно тривалий період (від трьох років);
- покликані ліквідувати розрив між поточним та бажаним рівнем послуг;
- окреслюють чіткий напрям діяльності для організації; для їхнього досягнення виконуються завдання і плани дій;
- перебувають в межах законодавчих повноважень або в межах завдання на їх підтримку вводиться відповідне законодавство;
- повинні бути реалістичними та досяжними.

Етапи розробки або перегляду стратегічних цілей органу виконавчої влади:

- 1) розпочніть процес (визначте учасників, дайте визначення термінології, встановіть часові межі, з’ясуйте очікування);
- 2) проаналізуйте дані внутрішньої та зовнішньої оцінки;
- 3) беріть до уваги зворотний зв’язок від споживачів і зацікавлених сторін;
- 4) проаналізуйте прогалини у наданні послуг;
- 5) встановіть напрям для досягнення бажаних результатів;
- 6) окресліть та доопрацюйте цілі.

<p>ПРИКЛАДИ МЕТИ</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ООН-Хабітам “Добре сплановані, добре керовані та ефективні міста та інші населені пункти з відповідною інфраструктурою і загальним доступом до землі, що призначена для промислового та комерційного використання і очікує на розвиток, а також базових послуг з працевлаштування, включаючи житло, воду, санітарію, енергетику і транспорт” (<i>Стратегічний план 2014-2019</i>).
<p>ПРИКЛАДИ ЦІЛЕЙ</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ООН-Хабітам “Були визначені такі сім цільових сфер діяльності: <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Міське законодавство, земля та управління</i>: спрямована на сприяння рівноправному сталому розвитку міст шляхом формування та прийняття відповідного законодавства, розширення доступу до землі та зміцнення систем децентралізованого управління для покращення безпеки та надання послуг. 2. <i>Міське планування та проектування</i>: спрямована на вдосконалення політики, планів та проектів для більш компактних, інтегрованих та пов’язаних, соціально інклюзивних та стійких до клімату міст. 3. <i>Міська економіка і муніципальні фінанси</i>: спрямована на поліпшення міських стратегій та політики, що сприяють інклюзивному економічному зростанню, засобам до існування та збільшенню муніципальних фінансів. 4. <i>Міські базові послуги</i>: спрямована на збільшення рівноправного доступу до основних міських послуг та підвищення рівня життя бідних міст. 5. <i>Житлове будівництво та модернізація нетрів</i>: спрямована на покращення доступу до сталого, всеохоплюючого, адекватного житла та поліпшення рівня життя в нетрях. 6. <i>Скорочення ризиків, відновлення та міська стійкість</i>: спрямована на підвищення стійкості міст до наслідків природних і людських криз, а також відновлення таким чином, щоб сприяти сталому розвитку міст. 7. <i>Міські дослідження та розвиток потенціалу</i>: спрямована на удосконалення знань з питань стійкої урбанізації та спроможності до впровадження науково обґрунтованої політики і програм на національному, місцевому та глобальному рівнях” (<i>Стратегічний план 2014-2019</i>).

5. Визначення завдань.

Завдання - конкретні, обмеженими у часі й вимірювальні показники для досягнення стратегічних цілей. Завдання є проміжними досягненнями, що потрібні для реалізації стратегічних цілей. Фактично сукупність завдань становить стратегічні цілі.

Завдання мають відповідати критеріям SMART, тобто бути:

- конкретними (Specific): завдання повинні відображати конкретні бажані досягнення, а не способи їх реалізації; завдання повинні вести до вироблення конкретних стратегій або дій і бути досить докладними, щоб бути зрозумілими і вказувати чіткий напрям іншим;
- вимірюваними (Measurable): завдання мають бути кількісно вимірюваними, щоб оцінити їх досягнення. Звітність повинна вбудовуватися в процес планування. Метод для вимірювання виконання завдання потрібно визначити до фактичного початку роботи;
- амбіційними, але досяжними (Aggressive but Attainable): щоб завдання були зразком досягнень, вони мають бути напруженими, але не повинні вимагати неможливого. Завдання завжди повинні відповідати наявним ресурсам;
- орієнтованими на результат (Results-oriented): завдання повинні вказувати результат;
- обмеженими часовими межами (Time-bound): вкажіть порівняно короткий час для виконання завдань - від кількох тижнів і максимум до року.

Для відповідального формулювання завдань варто дотримуватися таких етапів:

- 1) проаналізуйте місію і цілі;
- 2) визначте потрібні результати;
- 3) сформулюйте завдання та кількісні критерії його виконання;

- 4) встановить часові межі досягнення результатів;
 - 5) передбачте підзвітність.
- Мета, цілі та завдання завжди є взаємоузгодженими.

**ПРИКЛАДИ
ЗАВДАНЬ ТА
ПОКАЗНИКІВ ЇХ
ВИКОНАННЯ**

▪ **“Цілі сталого розвитку: Україна”¹**

Цілі сталого розвитку для України є довготерміновим програмним документом, який містить основні індикатори людського розвитку та сталого розвитку доквілля до 2030 року, узгоджені з прогностичними макроекономічними показниками. Цілі сталого розвитку, яких на сьогодні дотримуються всі країни світу, встановлюють власні показники розвитку і включають 17 цілей і 85 конкретних завдань:

1. Подолання бідності у всіх її формах та усюди.
2. Подолання голоду, досягнення продовольчої безпеки, поліпшення харчування і сприяння сталому розвитку сільського господарства.
3. Забезпечення здорового способу життя та сприяння благополуччю для всіх в будь-якому віці.
4. Забезпечення всеохоплюючої і справедливої якісної освіти та заохочення можливості навчання впродовж усього життя для всіх.
5. Забезпечення гендерної рівності, розширення прав і можливостей усіх жінок та дівчаток.
6. забезпечення наявності та раціонального використання водних ресурсів і санітарії для всіх.
7. Забезпечення доступу до недорогих, надійних, стійких і сучасних джерел енергії для всіх.
8. Сприяння поступальному, всеохоплюючому та сталому економічному зростанню, повній і продуктивній зайнятості та гідній праці для всіх.
9. Створення стійкої інфраструктури, сприяння всеохоплюючій і сталій індустріалізації та інноваціям.
10. Скорочення нерівності всередині країн і між ними.
11. Забезпечення відкритості, безпеки, життєстійкості й екологічної стійкості міст і населених пунктів.
12. Забезпечення переходу до раціональних моделей споживання і виробництва.
13. Вжиття невідкладних заходів щодо боротьби зі зміною клімату та його наслідками.
14. Збереження та раціональне використання океанів, морів і морських ресурсів в інтересах сталого розвитку.
15. Захист та відновлення екосистем суші та сприяння їх раціональному використанню, раціональне лісокористування, боротьба з опустелюванням, припинення і повернення назад (розвертання) процесу деградації земель та зупинка процесу втрати біорізноманіття.
16. Сприяння побудові миролюбного й відкритого суспільства в інтересах сталого розвитку, забезпечення доступу до правосуддя для всіх і створення ефективних, підзвітних та заснованих на широкій участі інституцій на всіх рівнях.
17. Зміцнення засобів здійснення й активізація роботи в рамках Глобального партнерства в інтересах сталого розвитку

6. Розробка стратегічного плану діяльності.

Стратегічний план діяльності – детальний опис заходів, що виконуються для досягнення визначених мети, цілей та завдань.

Етапи формування плану дій:

- докладно опрацюйте стратегічний план діяльності відносно кожного з пунктів заходів (кроків), спрямованих на реалізацію завдань та терміни їх виконання;
- визначте показники виконання завдань;
- призначте відповідальних за реалізацію стратегічного плану діяльності;
- визначте фінансові та інші ресурси, потрібні для реалізації стратегічного плану діяльності.

1. Більш детальну інформацію щодо цілей, завдань та показників їх виконання див.: Цілі Сталого Розвитку: Україна (національна доповідь). – К., 2017. – 176 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://menr.gov.ua/files/docs/Національна_довідка_ЦСР_України_липень_2017_ukr.pdf; Указ Президента України від 30 вересня 2019 року № 722/2019 “Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року” [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.president.gov.ua/documents/7222019-29825>.

7. Реалізація стратегічного плану діяльності.

Затверджений стратегічний план діяльності органу виконавчої влади оприлюднюється в частині, що не містить службової інформації, на офіційному веб-сайті органу виконавчої влади.

Для забезпечення виконання стратегічного плану діяльності органу виконавчої влади розробляються та затверджуються оперативні плани роботи органу виконавчої влади, кожен з яких формується на відповідний бюджетний рік.

Моніторинг виконання річного плану проводиться не рідше ніж один раз на півроку. Звіт за результатами моніторингу, як правило, містить:

- інформацію про хід виконання річного плану;
- у разі необхідності обґрунтовані пропозиції щодо коригування стратегічного плану.

Звіт за результатами моніторингу затверджується керівником органу виконавчої влади.

Унесення змін до затвердженого стратегічного плану здійснюється за рішенням керівника органу виконавчої влади.

Оцінка виконання стратегічного плану здійснюється після закінчення першого року його реалізації. Звіт про стан виконання стратегічного плану затверджується керівником органу планування не пізніше 15 березня року, що настає за звітним, та оприлюднюється в частині, що не містить службової інформації, на офіційному веб-сайті органу планування. За рішенням керівника органу виконавчої влади затвердженню звіту передують його розгляд та схвалення на засіданні колегії (наукової, вченої ради тощо) органу виконавчої влади.

Більш детально про моніторинг та оцінку виконання стратегічного плану діяльності буде розглянуто у наступному параграфі цього розділу.