

Н. П. Сітнікова,
кандидат економічних наук,
незалежний дослідник,
E-mail: nsitnikova12345@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-2045-3994>;
А. О. Кулак,
головний фахівець,
департамент комунікацій,
Національний банк України,
E-mail: anton.kylak@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-0401-1450>

Стратегічне планування національного розвитку: міжнародний та вітчизняний досвід. Частина II. Вітчизняний досвід стратегічного планування

У статті висвітлюються питання стратегічного планування національного розвитку на довгострокову перспективу, зокрема наведено аналіз міжнародного досвіду та стану вітчизняного стратегічного планування. Також розглянуто законодавче підґрунтя і досвід розроблення довгострокових стратегій національного та сталого розвитку. У другій частині статті надається огляд вітчизняної практики стратегічного планування, а саме огляд нормативно-правової бази, ретроспективний огляд розроблення довгострокових стратегій національного розвитку та стратегічних документів зі сталого розвитку, висвітлюється поточний стан стратегічного планування в Україні. Зазначається нагальна необхідність удосконалення національної системи державного стратегічного планування на основі урахування досвіду інших країн та застосування найкращих світових практик. Значну увагу приділено проблемам довгострокового сегменту стратегічного планування національного розвитку. У сучасних умовах слід модернізувати законодавчу базу для створення якісно нової системи стратегічного планування, здійснити субстантивний аудит стратегічних документів та оцінку їх реалізації, забезпечити впровадження цифрових технологій у процеси моніторингу. Процес планування має враховувати принципи менеджменту, що базується на результаті, та ґрунтуватися на доказовій базі, фактах та якісних даних як на етапі планування, так і на етапі моніторингу і оцінки. Стратегія національного розвитку України на довгострокову перспективу може слугувати стрижнем оновленої системи стратегічних документів та орієнтиром для прийняття науково обґрунтованих управлінських рішень, які, своєю чергою, мають ґрунтуватися на результатах фактологічного аналізу (evidence based decision making). Довгострокова стратегія має виконувати декілька ключових функцій, таких як цілепокладальна, координаційна, інтеграційна, регулятивна та спрямовуюча. У статті робиться висновок про доцільність вдосконалення стратегічного планування в Україні для забезпечення сталого розвитку навіть за умови викликів поточного часу на етапі переходу від відновлення до розвитку.

Ключові слова: стратегічне планування, стратегія національного розвитку, стратегія сталого розвитку, цілі сталого розвитку

Вступ. У першій частині статті наведено огляд законодавчого підґрунтя стратегічного планування у США, Великій Британії, Канаді та країнах Європейського Союзу (ЄС), міжнародний досвід розроблення стратегій національного розвитку та стратегій сталого розвитку у країнах ЄС. У другій частині статті наведено огляд законодавчого підґрунтя стратегічного планування в Україні та вітчизняного досвіду розроблення стратегій національного розвитку і стратегічних документів з досягнення Цілей сталого розвитку.

Результати дослідження. У цілому реформування системи стратегічного планування в Україні перебуває на стадії обговорення понад десять років. Закон України “Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України” [1] було прийнято у 2000 році, а починаючи з 2011 року неодноразово відбувалися спроби або внести зміни у цей Закон, або розробити новий (декілька законопроектів залишилися без розгляду. У листопаді 2011 року Верховна Рада України прийняла за основу проект закону “Про державне стратегічне планування”) [2], але він не

був прийнятий у цілому. Законопроект було запропоновано визначити правові, економічні та організаційні засади формування цілісної системи державного стратегічного планування розвитку країни, загальний порядок розроблення, схвалення, виконання, моніторингу, оцінки, контролю документів державного стратегічного планування, а також повноваження учасників такого планування. Неодноразово обговорювалися пропозиції визнати таким, що втратив чинність, закон “Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України” [1]. Проте цей закон досі є чинним, а останні зміни до нього були внесені ще у 2012 році. Окремі положення законодавчої бази є застарілими й такими, що не відповідають міжнародній практиці планування та викликам часу. У практиці планування відбулися суттєві зміни, що вимагає як модернізації цілісної системи стратегічного планування в цілому, так і координації роботи з окремими її сегментами. Унаслідок різних змін у суспільному житті через повномасштабне вторгнення РФ та необхідності швидкого реагування на них у системі стратегічного планування з’являються нові типи стратегічних документів на коротко- та середньострокову перспективу. “Уряд щодня ухвалює десятки рішень, які впливають на життя суспільства. Усі вони мають базуватися на якісних даних”, – зазначив у вересні 2023 р. Міністр цифрової трансформації М. Федоров [3].

Законодавче підґрунтя. Законодавство про державне стратегічне планування економічного і соціального розвитку складається з Конституції України, Бюджетного кодексу України, Закону України “Про Кабінет Міністрів України”, Закону України “Про центральні органи виконавчої влади”, та інших законів України, актів Президента України, Кабінету Міністрів України, а також міжнародних договорів України, згода на обов’язковість яких надана Верховною Радою України.

На сьогодні система стратегічного планування відносно регламентована на законодавчому рівні. Вона ґрунтується на законах України “Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України” [1] та “Про державні цільові програми” [4], постанові Кабінету Міністрів України “Про розроблення прогнозних і програмних документів економічного і соціального розвитку та складання проєктів Бюджетної декларації та державного бюджету” [5], розпорядженні Кабінету Міністрів України, “Про схвалення Концепції вдосконалення системи прогнозних і програмних документів з питань соціально-економічного розвитку України” [6] тощо. В українській практиці стратегічного планування поняття “прогнозування” є значно ширшим, ніж його загальноприйняте тлумачення. Це не просто прогнозні розрахунки показників на

перспективу. Прогноз як документ охоплює і прогноз, і аналіз (у сенсі класичного аналізу політики). Регламентом Кабінету Міністрів України також визначені засади державного стратегічного планування (постанова Кабінету Міністрів України “Про затвердження Регламенту Кабінету Міністрів України” [7]).

Водночас практично всі нормативно-правові акти є такими, що не забезпечують ефективне функціонування цілісної системи стратегічного планування, яка б адекватно відповідала вимогам сучасного стану трансформаційних перетворень України. Основним недоліком чинної системи стратегічного планування є застарілість багатьох норм, фрагментарність, невідповідність між нормативно затвердженим переліком стратегічних документів та потребою у них.

Стратегії національного розвитку на довгострокову перспективу. У 1999 році вперше з моменту отримання незалежності в Україні було розроблено стратегічний документ “Україна – 2010”, який так і залишився проєктом, хоча короткострокові заходи з його реалізації були визначені постановою Кабінету Міністрів України “Про заходи щодо реалізації Програми “Україна – 2010” [8].

Стратегія економічного і соціального розвитку України (на 2004–2015 роки) “Шляхом європейської інтеграції”, оприлюднена у 2004 році, окреслила довгострокові стратегічні цілі та пріоритети на загальнонаціональному рівні. Найважливішими стратегічними завданнями були визначені: 1) створення передумов для набуття Україною повноправного членства в Європейському Союзі; 2) забезпечення сталого економічного зростання та прискореного подолання на цій основі розриву в обсягах ВВП на одну особу між Україною та державами-членами ЄС; 3) розбудова інноваційної моделі розвитку та утвердження України як конкурентоспроможної високотехнологічної держави; 4) соціальна переорієнтація економічної політики [9]. Вирішення завдань, пов’язаних з європейською інтеграцією України й утвердженням соціально орієнтованого структурно-інноваційного шляху розвитку, передбачалося здійснювати поетапно. У цій стратегії, яка охоплювала період в 11 років, було встановлено цілі й завдання для всіх секторів економіки, при цьому у багатьох випадках визначено кількісні параметри розвитку. Однак механізми моніторингу та контролю за досягненням і виконанням поставлених завдань у стратегії не були передбачені. Надмірний обсяг (понад 400 сторінок) і деталізація стратегії перешкождали її сприйняттю як цілісного стратегічного документа, а не аналітичної доповіді [9].

У 2006 році було розроблено “Довгострокову стратегію розвитку України та пріоритети діяльності Кабінету Міністрів на 2006–2007 роки”, за основну мету якої визначено перетворення Укра-

їни на європейську державу. Проте цей документ стратегічного рівня не був затверджений, тобто залишився тільки проектом для врахування в процесі подальшого довгострокового планування.

У 2020 році над розробленням нового стратегічного документа працювали фахівці Міністерства економіки у складі урядової робочої групи, а також 20 секторальних експертних груп. Було проведено понад 300 візійних сесій та інтерв'ю. Основою для розроблення цієї стратегії стали економічний аудит країни та вектори економічного розвитку до 2030 року [10]. До останніх належать:

1. Зменшення частки держави в економіці (продовження приватизації).
2. Розвиток фінансового сектору.
3. Зменшення регуляторного навантаження на бізнес.
4. Розвиток інфраструктури в сільськогосподарському секторі.
5. Сприятливий податковий та правовий режим для інноваційних і дослідницьких компаній.
6. Цифрова економіка.
7. Репутація України у світі та посилення торговельної дипломатії.
8. Створення економічного підґрунтя для розвитку освіти, медицини, культури та соціальних послуг.

У березні 2021 року з метою забезпечення проведення державної економічної політики Кабінет Міністрів України своєю постановою затвердив Національну економічну стратегію на період до 2030 року та визначив, що ця стратегія має бути основою під час розроблення міністерствами, іншими центральними органами виконавчої влади планів заходів, проектів програмних і стратегічних документів, проектів законів та інших актів законодавства [11]. Передбачалося, що перегляд стратегії здійснюватиметься у 2024 та 2027 роках з урахуванням результатів її виконання. Такими очікуваними результатами є “визначення та суспільна підтримка стратегічного курсу держави в економічній сфері, послідовна реалізація якого дасть змогу:

- сформувати конкурентоспроможні умови для бізнесу та інвестицій і відновити довіру до держави;
- стати конкурентоспроможною на міжнародному ринку;
- стимулювати розвиток інновацій і модернізацію секторів економіки для забезпечення їх конкурентоспроможності на міжнародному ринку;
- забезпечити розвиток людського потенціалу і виграти конкуренцію за таланти;
- забезпечити рівні права та можливості жінок і чоловіків у всіх сферах життя суспільства” [11].

Цільовими індикаторами у стратегії визначено: зростання реального ВВП не менше ніж у два

рази; зростання ВВП на душу населення не менше ніж до 10 тис. доларів США; зростання продуктивності праці не менше ніж в 1,7 раза; збільшення чистого притоку прямих іноземних інвестицій не менше ніж до 15 млрд доларів США на рік, починаючи з 2025 року; зростання обсягів експорту до 150 млрд доларів США; зниження рівня безробіття (за методологією МОП) до 6%; зменшення показника гендерного розриву в оплаті праці до 10%. Три ключові напрями стратегії (“Креативні індустрії та індустрія гостинності”, “Сфера послуг” та “Якість життя”) містять додаткову деталізацію шляхів досягнення цілей [11]. Ця економічна стратегія надає бачення векторів розвитку, проте також може розглядатись як аналітичний матеріал з огляду на її обсяг (понад 300 сторінок) та декларативний підхід до визначення очікуваних результатів з використанням таких дієслів, як “сформувати”, “стати”, “стимулювати”, “забезпечити”. Також вона здебільшого охоплює тільки один із вимірів сталого розвитку – економічний, хоча до неї увійшли елементи соціального виміру. Проблематичними питаннями залишаються як перегляд стратегії, так і її актуалізація з огляду на зміни, які відбулись унаслідок повномасштабного вторгнення РФ та необхідності швидкого реагування на найбільш значущі для суспільного життя країни виклики.

Позитивним зрушенням у середньостроковому сегменті стратегічного планування стало затвердження Кабінетом Міністрів України “Плану для Ukraine Facility”. Цей документ є основою для реалізації програми фінансової підтримки України від Європейського Союзу протягом 2024–2027 років [12]. План для Ukraine Facility передбачає здійснення структурних реформ у державному секторі, проведення низки економічних реформ, спрямованих на розвиток бізнес-клімату та підприємництва, а також кроки для розвитку пріоритетних секторів, що можуть забезпечити швидке економічне зростання. “Затвердження Урядом Плану для Ukraine Facility – критично важливий крок для остаточного запуску програми. Принципи, які ми заклали у цей документ разом з партнерами, стануть фундаментом для реалізації цілої низки реформ та сприятимуть динамічному розвитку. Зауважу, що План для Ukraine Facility – це не всеосяжна державна стратегія розвитку, але виконання закладених в ньому індикаторів допоможе суттєво посилити стійкість національної економіки”, – зазначила Перший віце-прем’єр-міністр – Міністр економіки України Юлія Свириденко [13].

План для Ukraine Facility містить понад 150 індикаторів за 69 напрямками реформ, виконання яких заплановане на період до 2027 року. Також цей план передбачає 16 інвестиційних індикаторів. Для трансформацій необхідно продовжити та

посилити програми щодо розвитку інфраструктури, розмінування, відновлюваної енергетики, підтримки малого та середнього підприємництва тощо. Реформи у Плані для Ukraine Facility розділені на три основні блоки: базові реформи, економічні реформи, а також ключові сектори. План має три наскрізні напрями, окремі заходи щодо яких передбачені в усіх розділах. Це “зелений” перехід, цифрова трансформація та європейська інтеграція.

Зміни відбуватимуться за чотирма напрямками: фінансові ринки, управління державними активами та приватизація, людський капітал, а також бізнес-середовище. Ці кроки націлені на створення прозорої, справедливої та ефективної системи для залучення інвестицій, зручної для підприємців та держави [12].

Стратегії сталого розвитку та система показників. У всіх країнах ЄС стратегії сталого розвитку були розроблені, затверджені та реалізовані. В Україні стратегія сталого розвитку не була ні розроблена належним чином, ні реалізована. Декілька її версій були використані як аналітичний матеріал. У 2003 році в Україні створено Національну раду зі сталого розвитку України, однак її робота виявилася безрезультатною та короткостроковою.

У 2015 році Указом Президента України схвалено Стратегію сталого розвитку “Україна – 2020” [14]. Цим указом передбачалося розроблення плану дій щодо реалізації положень Стратегії з відповідним звітуванням. Однак на практиці цей стратегічний документ також став додатковим аналітичним матеріалом. Цікавим є факт, що розробники стратегії навіть не інтегрували принципи сталого розвитку у структуру та текст документу. Термін “сталий розвиток” було використано тільки у назві документа, а сама Стратегія містила перелік реформ та векторів руху за набором неупорядкованих напрямів розвитку без урахування специфіки сталого розвитку за його загальноприйнятним визначенням.

Цілі сталого розвитку. У вересні 2015 року в рамках 70-ї сесії Генеральної Асамблеї ООН у Нью-Йорку відбувся Саміт ООН зі сталого розвитку та прийняття Порядку денного розвитку після 2015 року, де було затверджено нові орієнтири розвитку. Підсумковим документом Саміту “Перетворення нашого світу: порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року” затверджено 17 Цілей сталого розвитку (далі – ЦСР) та 169 завдань. Україна, як і інші країни-члени ООН, приєдналася до глобального процесу забезпечення сталого розвитку. Для встановлення стратегічних рамок національного розвитку України на період до 2030 року на засадах принципу “нікого не залишити осторонь” кожен глобальну ціль було розглянуто з урахуванням специфіки національного розвитку. Протягом 2016 року в Україні було проведено низ-

ку національних та регіональних консультацій (4 і 10 відповідно). Міністерство економіки України (департамент макроекономічного прогнозування та стратегічного планування) забезпечив інклюзивний процес адаптації глобальних ЦСР для України, результатом якого стала система ЦСР (цілі та завдання з показниками). Зазначимо, що наразі ця система переглядається з огляду на зміни у державній статистиці відповідно до Програми розвитку офіційної статистики до 2028 року [15].

ЦСР: календар подій.

2015 р.: Україна приєдналася до Порядку денного сталого розвитку до 2030 року;

2016 р.: адаптація ЦСР;

2017 р.: встановлення національних завдань ЦСР(86) з цільовими орієнтирами та національними показниками ЦСР (183);

2017 р.: перша базова національна доповідь “ЦСР. Україна”;

2018 р.: запровадження щорічного моніторингу ЦСР;

2019 р.: перший моніторинговий звіт з ЦСР (статистичні дані);

2020 – 2021 рр.: моніторингові звіти з ЦСР;

2021 р.: перший Добровільний національний огляд з ЦСР;

2023 р.: перший Добровільний локальний огляд з ЦСР (м. Львів).

Базова національна доповідь “Цілі Сталого Розвитку: Україна” (2017 рік) стала результатом відкритого процесу встановлення національних завдань, прогнозування цільових орієнтирів та відбору показників виконання ЦСР. Доповідь стала основою для національної системи показників ЦСР в Україні – визначено 86 завдань та 172 індикатори національного розвитку, встановлено їх цільові значення до 2030 року та проміжні значення на 2020 р. і 2025 р. У рамках подальшої роботи з визначення й уточнення показників з моніторингу ЦСР кількість індикаторів, за якими збираються статистичні дані, збільшилася до 183. Указом Президента “Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року” визначено, що “ЦСР на період до 2030 року є орієнтирами для розроблення проєктів прогнозних і програмних документів, проєктів нормативно-правових актів з метою забезпечення збалансованості економічного, соціального та екологічного вимірів сталого розвитку України” [16].

Для планування розвитку та прийняття управлінських рішень необхідними є якісний моніторинг та оцінювання. Система глобальних показників ЦСР складається з 232 показників. Глобальні показники використовуються для аналізу тенденцій досягнення визначених на глобальному рівні ЦСР до 2030 року та здійснення міжнародних зіставлень. Проте не всі показники є релевантними

для України, за деякими є наявні прогалини у джерелах даних.

Міністерством економіки України розроблено механізм планування та координації інформаційної взаємодії між постачальниками даних (виробниками статистичної інформації та адміністративних даних), необхідних для забезпечення проведення моніторингу ЦСР, затверджено 183 індикатори, у розрізі яких має здійснюватися збирання даних для моніторингу реалізації ЦСР, а також визначені розпорядники відповідної інформації та терміни її постачання. Координатором робіт зі збору даних для моніторингу реалізації ЦСР та розроблення метаданих за визначеними індикаторами є Державна служба статистики України (Держстат), у структурі якого створено спеціальний підрозділ з інформаційного забезпечення моніторингу ЦСР згідно з розпорядженням Кабінету Міністрів України “Питання збору даних для моніторингу реалізації ЦСР” [17].

На офіційному вебсайті Державної служби статистики створено розділ “Цілі сталого розвитку”, який містить інформацію щодо офіційних національних і міжнародних документів з питань ЦСР, дані та метадані щодо індикаторів ЦСР, моніторингові звіти з ЦСР та інші відповідні публікації. Моніторинг показників досягнення ЦСР в Україні проводиться на щорічній основі [18].

З метою забезпечення усіх заінтересованих користувачів інформацією для аналізу тенденцій сталого розвитку й удосконалення процесу прийняття обґрунтованих управлінських рішень доцільно провести роботу з актуалізації національних показників ЦСР. Пріоритет має надаватися показникам, дані за якими збираються та розробляються на постійній основі в рамках офіційної статистичної системи відповідно до встановлених стандартів і методологій, та показникам адміністративної звітності міністерств, інших центральних і місцевих органів виконавчої влади, установ, організацій.

Аналіз даних за ЦСР має надати змогу своєчасно виявляти актуальні проблеми, визначати пріоритетність (черговість) вирішення завдань економічної політики, встановлювати взаємозв'язки між секторами для забезпечення синергетичного ефекту і згладжування потенційних протиріч.

Що стосується питань евалюації, то за результатами відкритого процесу оцінювання стану досягнення ЦСР в Україні серед інших вироблено такі рекомендації:

- необхідно модернізувати систему державного стратегічного планування, моніторингу та оцінювання, що забезпечить координацію та спадкоємність інституційної пам'яті;
- доцільно збільшити горизонт стратегічного планування, провести ревізію державних стратегій та програм, оптимізувати систему з урахуван-

ням необхідності завершення інкорпорації завдань ЦСР у державні стратегічні, програмні та секторальні документи;

- доцільно запровадити систему моніторингу національного розвитку та оцінювання ефективності програм/стратегій та впливу їх реалізації на суспільні зміни за критеріями Комітету сприяння розвитку Організації економічного співробітництва та розвитку (далі – ОЕСР/КСР) [19].

У процесі підготовки Добровільного національного огляду стану досягнення Цілей сталого розвитку було проведено аналіз ступеня інкорпорації ЦСР (на рівні завдань) у стратегічні документи. Загалом 17 цілей та 86 національних завдань ЦСР інкорпоровані у 162 нормативно-правові акти Уряду, на реалізацію цілей і завдань спрямовано 1394 завдання та 4296 заходів, закріплених у цих актах. Проведений аналіз підтвердив відсутність системного бачення пріоритетів розвитку, наведених у документах державного стратегічного планування [19].

Недоліки існуючої системи стратегічного планування. Протягом останніх років унаслідок об'єктивних причин стратегічне планування втратило системність, що призводить до певних втрат у системі державного управління. Велика кількість стратегічних і програмних документів за значною кількістю визначених напрямів розвитку призводить до дискоординації зусиль щодо досягнення цілей та виконання завдань, формує дискретний, а не системний підхід до формування політики, розпорошує фінансові, матеріальні та людські ресурси, що унеможливує здатність концентруватися на ефективному виконанні завдань для досягнення визначеного результату. Стратегічне планування процесів відновлення відбувається в основному на короткострокову перспективу.

Аналізуючи процеси стратегічного планування на довгострокову та середньострокову перспективу, варто зазначити:

- відсутність довгострокової стратегії національного розвитку;
- застарілість законодавчого підґрунтя стратегічного планування та обмежене використання кращих практик, які застосовуються у розвинених країнах;
- відсутність єдиного понятійного апарату (загальноприйнятого визначення та розуміння термінів, категорій та понять);
- відсутність розумної регламентації. Існуюча система є необмеженою за можливостями розроблення і прийняття різних типів стратегічних документів (стратегій, програм, планів, концепцій тощо), з відповідним збільшенням кількості цілей і завдань за різними ієрархічними рівнями. Це унеможливує їх систематизацію та взаємоузгодження, створює умови для дублювання зусиль і розпорошення фінансових ресурсів;

- відсутність законодавчо закріпленої архітектури документів на державному рівні, а отже, взаємопов'язаних і взаємозумовлених цілей, завдань, заходів (ієрархії та чіткого і зрозумілого каскадування);

- обмеженість інституційної пам'яті стратегічного планування та спадкоємності стратегічних документів у часовому та у змістовному аспектах (кожний розробник стратегії або програми починає розробляти новий документ, не приділяючи уваги вивченню досвіду розроблення, змісту попередніх стратегій і програм, результатів їх моніторингу й оцінки);

- наявність великої кількості стратегій/програм/планів за відсутності механізмів їх координації;

- наявність великої кількості пріоритетів розвитку (цілей, напрямів тощо) за різними сферами розвитку у стратегічних документах (пріоритети присутні майже у всіх попередніх стратегічних документах та мігрують із документа в документ протягом тривалого часу);

- розрив між цілями, завданнями, які визначалися першочерговими, з конкретними операційними заходами на їх виконання та фінансовим забезпеченням;

- зсув від управлінської функції стратегій/програм у бік декларативності.

В Україні склалася парадоксальна ситуація: за умови достатньо критичного ставлення до стратегій, програм, цільових програм, концепцій і планів їх кількість поступово збільшується, при цьому якість таких документів з позиції забезпечення управління результатами здебільшого поступається міжнародним стандартам. Можна виокремити так зване вітринне планування, тобто випадки, коли стратегічний документ розроблено дуже якісно з погляду теорії класичного планування, текст та дизайн документа також підготовлено дуже якісно, зроблено публічну презентацію документа, проте він залишається на вітрині, тобто на папері, і не є життєздатним. Такі документи не виконують основну функцію планування – управління процесами досягнення цілей, виконання завдань та отримання результатів у практичному вимірі.

Стратегічне планування необхідно розглядати як симбіоз власне процесу стратегічного планування та його результату (тобто процес і продукт стратегічного планування є однаково важливими). Наразі відсутнє розуміння того, що ці компоненти являють собою єдине ціле, правове забезпечення саме процесу державного стратегічного планування має фрагментарний, суперечливий і розмитий характер. Це призводить до того, що стратегічний документ (продукт) розробляється, але після завершення його підготовки виникає відчуття, що він потрібен тільки розробникам та/або ініціаторам розроблення цього документа.

Ускладнює процеси планування відсутність таксономії стратегічного планування, єдиного понятійного апарату, який визначав би ключові поняття та надавав тлумачення термінів для розуміння системи, документів, категорій і понять. Відсутність єдиного підходу до визначень порушує логічні зв'язки, підпорядкованість і узгодженість як на рівні структурних розділів одного документа, так і між стратегічними документами. Необхідно встановити чіткі вимоги до визначення термінів “ціль”, “стратегічне завдання”, “захід”, “операційна ціль” тощо. Наразі те, що визначено як ціль в одному документі, може бути напрямом в іншому. Цілі, завдання, напрями та пріоритети часто дублюються в рамках документа, повторюються, міняються місцями у різних стратегічних документах на різних щаблях ієрархічної структури або мігрують із документа в документ на різні позиції ієрархічної драбини (тобто ціль у стратегії може бути напрямом у наступній стратегії, завдання може стати ціллю, пріоритетом тощо).

Можливі напрями удосконалення стратегічного планування. Базою для сучасного стратегічного планування у розвинених країнах та у міжнародних організаціях є менеджмент, що базується на результаті (Result Based Management, RBM), теорія змін (Theory of Changes) та відповідний моніторинг.

Протягом останніх 20 років провідні науковці та фахівці з питань управління закликали уряди у процесах планування розвитку застосовувати принципи та логіку управління, орієнтованого на результат. Інтегрований підхід RBM використовується урядами розвинених країн, приватним бізнесом, агентствами ООН, банками розвитку та неурядовими організаціями. Він забезпечує, що управління результатами поєднується зі стратегічним плануванням, моніторингом і бюджетуванням для узгодження загальних цілей і реалізації політики, програм, стратегій та планів дій, спрямованих на реалізацію стратегічного документа. RBM дозволяє на етапі планування розбудувати ланцюг результатів, які мають бути отримані внаслідок інтервенцій з розвитку за визначеними у стратегічному документі напрямами та типами. (Інтервенція з розвитку – це вкладення ресурсів для виконання завдань стратегічного документа з розвитку, реалізація стратегічного документа).

За визначенням Комітету сприяння розвитку Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР/КСР), управління, орієнтоване на результат, – це стратегія управління, що фокусується на продуктивності та досягненні результатів, підсумках і впливі. Рівні ієрархії, згідно з Глосарієм ОЕСР/КСР ключових термінів в оцінюванні та управлінні, орієнтованому на результат [20], є такими:

1. Результуючі наслідки: зміни в стані або умовах, які випливають з причинно-наслідкового зв'язку. Існує три типи таких змін, які можуть бути спричинені інтервенціями у сферу розвитку – проміжний результат, кінцевий результат і вплив (Output, Outcome, Impact).

2. Ціль (Goal): ціль вищого порядку, досягнення якої мають сприяти інтервенції з розвитку.

3. Вплив (Impact): позитивні та негативні довгострокові наслідки для певних груп населення, спричинені інтервенціями за стратегічними документами у сферу розвитку (первинні та вторинні довгострокові ефекти, прямі чи опосередковані, навмисні чи ненавмисні). Ці наслідки можуть бути економічними, соціально-культурними, інституційними, екологічними, технологічними або іншими.

4. Кінцеві результати (Outcomes): заплановані або досягнуті короткострокові та середньострокові наслідки інтервенцій. Вони відображають зміни в умовах розвитку, які відбуваються внаслідок виконання завдань, спрямованих на досягнення проміжних результатів.

5. Проміжні результати (Outputs): продукти та послуги, які є результатом завершення діяльності в рамках інтервенції з розвитку.

6. Діяльність/Заходи (Activities): діяльність, вжиті заходи або виконана робота, тобто заплановані дії з мобілізацією вхідних ресурсів (з відповідним кошторисом та плануванням залучення різних видів ресурсів для досягнення конкретних результатів).

7. Вхідні ресурси (Inputs): фінансові, людські та матеріальні ресурси, що використовуються для інтервенцій з розвитку.

Ланцюжок результатів є центром RBM і являє собою структуровану логічну модель, яка визначає послідовність та кроки, необхідні для досягнення поставлених цілей, починаючи з вхідних ресурсів, які підтримують діяльність (заплановані заходи/дії), спрямовану на отримання проміжних результатів, кінцевих результатів і впливу.

Відповідно до цього підходу, основні рівні логіко-структурної матриці стратегічного планування з кореляцією до матриці моніторингу є такими: рівень цілі (показник впливу / impact), рівень кінцевого результату (показник кінцевого результату / outcome), рівень проміжного результату (показник завдання / output), рівень діяльності (заходів) (показники виконання дій (заходів) / KPI (key performance indicator)), рівень внеску/вкладень (показники вхідних ресурсів / input).

За такою логіко-структурною матрицею стратегічного документа планування має розроблятися цифрова модель моніторингу. На базі цифрової моделі доцільно здійснювати моніторинг, готувати звітність та висвітлювати досягнення відповідно до правил RBM (наразі у вимогах до звітності за-

стосовуються застарілі вимоги та шаблони, що робить її складною для виконавців та неприйнятною для оцінки результатів, оскільки у звітах зазвичай наведено перелік виконаних робіт та обсяг освоєного фінансування).

Існують проблеми з наявністю статистичної інформації в умовах воєнного часу. Проте ще більше проблем виникає на етапі вибору показників, які відповідають цілям, вибору показників, за якими має відбуватися моніторинг завдань, та показників контролю виконання заходів. Процес моніторингу передбачає процедуру регулярних (через заздалегідь визначені інтервали часу) вимірювань, а його результати використовуються для покращення процесів виконання поточного стратегічного документа та стають у нагоді під час планування наступного.

Види моніторингу у процесі стратегічного планування:

1. Моніторинг ефективності та результативності (ланцюга результатів у сукупності): надає змогу контролювати виконання заходів, на основі чого здійснювати моніторинг процесу виконання завдань, що дає уявлення про стан досягнення цілей та стає підґрунтям для аналізу впливу.

2. Моніторинг впливу: надає бачення того, чи досягає діяльність за стратегічним документом намічених результатів (оцінка впливу від досягнення проміжних результатів, кінцевих результатів) і чи не спостерігаються супутні ненавмисні наслідки (позитивні або негативні).

3. Моніторинг процесу (діяльності): надає змогу відстежувати використання вкладень і ресурсів, а також аналізувати прогрес у діяльності та здобутки як наслідок досягнення проміжних результатів. Тобто вивчається, яким чином забезпечується реалізація заходів, яка їхня ефективність з погляду часових і ресурсних витрат. Зазвичай такий моніторинг проводять одночасно з моніторингом відповідності, він слугує основою для оцінки ефективності.

4. Моніторинг відповідності та дотримання стандартів: забезпечує відповідність діяльності за стратегічним документом вимогам чинного законодавства, нормативним документам, стандартам збирання даних, правилам ресурсного забезпечення або надання фінансової допомоги та очікуваним результатам, а також вимогам, установленим контрактами й зобов'язаннями, етичним та іншим стандартам.

5. Контекстний (ситуаційний) моніторинг: надає аналіз змін у ситуації за результатами відстеження умов, аналіз змін у екосистемі, в якій виконуються завдання та заходи за стратегічним документом, особливо з урахуванням виявлених ризиків і припущень, а також будь-яких інших непередбачуваних обставин, що можуть виникнути. Такий моніторинг охоплює аналіз не тільки

ки контексту стратегічного документа, а й політичної, організаційної, фінансової та екологічної систем та стратегічних рамок, що впливає на досягнення цілей діяльності за стратегічним документом.

6. Інституційний (організаційний) моніторинг: надає змогу відстежувати сталість, функціональний потенціал, організаційний розвиток і розвиток кадрового потенціалу установи, яка є відповідальною за реалізацію стратегічного документа та процеси взаємодії з партнерами.

Загальні принципи проведення моніторингу:

- показники/індикатори, які встановлюються для моніторингу, мають чітко відповідати потребам та своєму призначенню (з дотриманням принципу “тільки те, що необхідно і достатньо”). Кожний показник повинен мати паспорт (метадані). Дані за відповідними показниками мають збиратися за відповідною методологією;

- моніторинг має проводитися систематично та ґрунтуватися на заздалегідь визначених індикаторах і припущеннях;

- моніторинг має виявляти не передбачувані заздалегідь зміни у діяльності за стратегічним документом, зокрема зміни у припущеннях/ризиках. Ця інформація має використовуватися для коригування та внесення відповідних змін;

- моніторинг має проводитися своєчасно, щоб інформація могла відразу ж використовуватися для коригування стратегічного документа (або його додатку – плану дій);

- моніторинг за можливості слід проводити із залученням широкого кола учасників, включно з основними стейкхолдерами. Це надасть змогу налагодити взаєморозуміння та підвищити рівень відповідальності.

Моніторинг має низку обмежень: він констатує факти, але не пояснює, за рахунок чого отримано успішний результат або не виконано план дій з реалізації стратегічного документа. Деякі результати складно або взагалі неможливо виміряти прямими методами, бо у підсумку вони є лише частиною інформації, необхідної для аналізу, результати якого стають підґрунтям для прийняття рішень. В українській практиці моніторинг, як правило, здійснюють самі виконавці діяльності, підрозділи з моніторингу або відповідальний за стратегічне планування підрозділ відповідного державного органу виконавчої влади.

Оцінка (оцінювання/евалюація) стратегічного документа – це ретельне і незалежне оцінювання завершеної або триваючої діяльності в рамках цього документа, яке проводиться з метою визначення стану досягнення поставлених цілей, вивчення кращих практик або негативних наслідків, рівня ефективності (як співвідношення рівня досягнення певної цілі з рівнем раціональності витрачання використаних при цьому ресурсів) тощо. Результа-

ти оцінювання використовуються при плануванні наступного циклу діяльності за стратегічним документом або при прийнятті рішень щодо подальшої діяльності у відповідній сфері.

Мета оцінювання полягає у визначенні ступеня актуальності діяльності за стратегією/програмою, рівня її результативності та впливу наслідків виконання поставлених завдань, узгодженості, ступеня віддачі від вкладень у розвиток, а також ступеня ефективності та забезпечення сталості результатів. Під час оцінювання аналізуються як очікувані, так і непередбачувані результати, чому сприяє вивчення результатів, процесів, контекстуальних чинників і причинно-наслідкових зв'язків з використанням належних критеріїв. Зазвичай для оцінки використовуються такі критерії ОЕСР/КСР: релевантність, когерентність, результативність, ефективність, вплив і сталість [21]. Оцінювання має надати відповіді на конкретні оціночні запитання за цими критеріями, серед яких ключовими є такі:

1. Релевантність (актуальність): чи релевантною є діяльність за стратегічним документом та планом дій з його реалізації?

2. Когерентність (узгодженість): наскільки узгодженою є діяльність за оцінюваним стратегічним документом з іншими стратегічними документами й інтервенціями у відповідній сфері?

3. Результативність: чи досягає діяльність за стратегічним документом реалізації визначених цілей? Які результати отримані?

4. Ефективність: наскільки продуктивно (раціонально) використовуються ресурси?

5. Вплив: як впливає діяльність за стратегічним документом на розвиток відповідної сфери?

6. Сталість: чи забезпечує діяльність за стратегічним документом сталість результатів?

Ціль застосування оціночних критеріїв тісно пов'язана з метою проведення оцінки. Іншими словами, вони дозволяють визначити переваги, цінність чи значущість тієї чи іншої інтервенції у рамках стратегічного документа. Кожен окремий критерій є особливим ракурсом для оцінки діяльності за стратегічним документом. Узяті разом вони створюють повну картину наслідків імплементації стратегічного документа, запланованої діяльності, процесу змін, які відбулись унаслідок реалізації стратегічного документа, а також одержаних результатів.

Оцінювання має забезпечувати отримання достовірної, корисної і заснованої на фактах інформації, яка у сукупності є базою для прийняття управлінських рішень у наступному циклі стратегічного планування. За результатами оцінювання зазвичай готується управлінська відповідь на оцінку (Evaluation Management Response), заходи якої виконуються у межах встановленого періоду з щоквартальною звітністю.

Наразі в Україні відсутня усталена практика евалюації стратегічних документів, недостатньою є спроможність здійснювати як внутрішнє, так і зовнішнє (незалежне) оцінювання. Також у розробників стратегічних документів спостерігається низький рівень знань з евалюації, що унеможливує її здійснення через низький рівень евалюативності (evaluability) стратегічного документа (тобто для документа з низьким рівнем евалюативності неможливо здійснити оцінювання за відповідними критеріями). На додаток відсутнє розуміння евалюації, спостерігаються випадки підміни терміна “оцінювання” терміном “звітність/моніторинг”. Так, під оцінкою стратегічного документа часто мають на увазі оцінку ефективності, що на практиці означає моніторинг стану виконаних робіт або обсягу витрачених коштів.

Висновки. Упродовж усіх років незалежності через зміну повноважень гілок влади та часті зміни урядів в Україні так і не було реалізовано комплексної довгострокової стратегії розвитку країни. Відсутність аналізу дієздатності системи стратегічного планування, брак вивчення трансформацій у країні за ключовими напрямками розвитку й відсутність такого компонента планування, як оцінювання наслідків та впливу реалізації стратегічних документів – усе це посилює ризики марного витрачання достатньо обмежених бюджетних ресурсів і розбалансування економічної системи в умовах відновлення.

Планування процесів здійснення та продовження реформ, відновлення та переходу від відновлення до розвитку має ґрунтуватися на принципово новій моделі економіки з посиленням її інноваційної складової. Ця модель повинна бути основою для державних пріоритетів розвитку, які, своєю чергою, мають бути закріплені у довгостроковій стратегії національного розвитку. Для стимулювання процесів повернення після війни економічно активної частини населення в Україну необхідно забезпечити умови для реінтеграції людей у суспільне й економічне життя. На шляху від відновлення до розвитку перед Україною постають нові виклики та широке коло проблем, проте зосередитися на розв’язанні всіх проблем одночасно неможливо. Тому вкрай важливо окреслити коло найголовніших пріоритетів. Важливими умовами прийняття наряду діяльності як пріоритетного має бути реалістичність та потенційна здійсненість заходів за цим напрямом за наявності відповідних людських, матеріальних та фінансових ресурсів. Необхідним є вивчення прогнозованого впливу виконання стратегічних завдань із застосуванням підходу “теорія змін”, що використовується міжнародними організаціями та розробниками стратегічних документів у розвинених країнах.

Регулювання стратегічного планування має охоплювати весь цикл планування, а саме: аналіз

ситуації та оцінка потреб, планування, імплементація, моніторинг, оцінка, перехід на наступний цикл планування і т. д. Планування є складовою процесу прийняття рішень і повинно відповідати визначеним на вищому рівні (за ієрархією) орієнтирам розвитку, ґрунтуватися на доказовій базі, фактах і даних. Наявність моніторингу з використанням якісних даних з високим рівнем дезагрегації дозволяє аналізувати інформацію про досягнутий прогрес або його відсутність у динаміці (та, відповідно, пов’язані з цим потреби), забезпечує підзвітність у відносинах між урядами та громадянами, а також сприяє підвищенню обізнаності та мобілізації політичної підтримки, що, своєю чергою, стимулює розвиток. Навіть в умовах відновлення виникає розуміння необхідності системних змін у стратегічному плануванні та зміни фокусу планування (перехід від відновлення до розвитку), що визначає посилення ролі процесу цілепокладання та значущості моніторингової складової у системі стратегічного планування. Раціональне стратегічне планування дозволяє певною мірою передбачити майбутні події заздалегідь і підготуватися належним чином, визначити оптимальну модель використання обмежених ресурсів.

Доцільно розглянути сучасні ініціативи щодо розроблення нового Закону України “Про стратегічне планування”. Так, Міністерство економіки України ініціювало низку обговорень з питань осучаснення законодавчого підґрунтя стратегічного планування. Необхідно збалансувати важелі державного управління шляхом визначення довгострокових орієнтирів розвитку, їх інтеграції у документи середньострокового горизонту планування та органічного поєднання останніх з процесом державного бюджетування, тобто цілей з ресурсами.

Довгостроковий компонент стратегічного планування в умовах воєнного стану, невизначеності, орієнтування на швидкий результат та необхідності виконання міжнародних зобов’язань має виконувати такі функції, як цілепокладальна, координаційна, інтеграційна, регулятивна та спрямовуюча для всіх інших компонент – середньо- та короткострокових секторальних стратегій і програм, а також стратегій, які розробляються на національному й локальному рівнях.

Наразі замість системи стратегічного планування існує набір документів, причому характерним є значна кількість елементів з великим числом взаємозв’язків, які у багатьох випадках є хаотичними. Складність завдання розбудови нової системи стратегічного планування зумовлена вимогами як до визначення видів взаємозв’язків елементів, так і до властивостей системи у цілому, таких як цілеспрямованість, цілісність (сутність зв’язаного простору), подільність, ієрархічність та багатоаспектність.

Для вдосконалення стратегічного планування необхідним є: 1) переосмислення ролі власне процесу управління в умовах відновлення, переходу до розвитку та розбудови нової моделі економіки; 2) здійснення незалежного аудиту системи стратегічного планування, а за його результатами – упорядкування системи, оптимізація, видалення застарілих елементів або таких, що дублюють один одного; 3) встановлення чіткої ієрархії стратегічних документів, їх каскадування з лінійними та часовими взаємозв'язками (наприклад стратегія (7–10 років), програма (3–5 років), план дій з реалізації програми (один рік плюс наступний з індикативними показниками)); 4) розроблення послідовної та чіткої нормативно-правової регламентації стратегічного планування (зокрема розроблення нового Закону про стратегічне планування); 5) розроблення таксономії стратегічного планування, визначення єдиного понятійного апарату з глосарієм; 6) розроблення та

встановлення чітких процедур підготовки стратегічних документів, методології і правил їх формування та вимог до них; 7) визнання провідної ролі показників у процесі цілепокладання та моніторингу (наприклад обов'язкове встановлення цифрової моделі системи моніторингу тощо); 8) розбудова методичних засад процесу евалюації стратегічних документів та розвиток національної евалюаційної спроможності, зокрема шляхом упровадження практики здійснення евалюації за критеріями Комітету сприяння розвитку Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР/КСР).

Подальші дослідження охоплюватимуть вивчення кращих практик стратегічного планування діяльності міжнародних організацій, насамперед ООН, з метою їх адаптації для використання в Україні, а також питання інтеграції оцінювання як важливої складової циклу стратегічного планування.

Список використаних джерел

1. Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України: Закон України від 23.03.2000 р. № 1602-III, станом на 02.12.2012 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1602-14#Text>
2. Проект Закону про державне стратегічне планування: проект Закону від 03.11.2011 р. № 9407. URL: https://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_2?pf3516=9407&skl=7
3. Цифровізація Держстату: беріть участь у першому статистичному онлайн-опитуванні. Міністерство цифрової трансформації України. 11.09.2023. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/tsifrovizatsiya-derzhstatu-berit-uchast-u-pershomu-statistichnomu-onlayn-opituvanni>
4. Про державні цільові програми: Закон України від 26.04.2003 р. № 621, станом на 11.01.2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/621-2003-%D0%BF#Text>
5. Про розроблення прогнозних і програмних документів економічного і соціального розвитку та складання проєктів Бюджетної декларації та державного бюджету: постанова Кабінету Міністрів України від 26.04.2003 р. № 621, станом на 11.01.2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/621-2003-%D0%BF#Text>
6. Про схвалення Концепції вдосконалення системи прогнозних і програмних документів з питань соціально-економічного розвитку України: розпорядження Кабінету Міністрів України від 04.10.2006 р. № 504-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/504-2006-%D1%80#Text>
7. Про затвердження Регламенту Кабінету Міністрів України: постанова Кабінету Міністрів України від 18.07.2007 р. № 950, станом на 11.05.2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/950-2007-%D0%BF#Text>
8. Про заходи щодо реалізації Програми “Україна – 2010”: постанова Кабінету Міністрів України від 18.10.1999 р. № 1908. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1908-99-%D0%BF#Text>
9. Стратегія економічного і соціального розвитку України (2004–2015 роки) “Шляхом Європейської інтеграції” / А. С. Гальчинський та ін. Офіційне видання. Київ: ІВЦ Держкомстату України, 2004. 413 с. URL: <https://irbis-nbuv.gov.ua/ulib/item/UKR0001586>
10. Представлено Економічний аудит країни та вектори економічного розвитку до 2030 року. Урядовий портал. Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України. 06.11.2020. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/predstavleno-ekonomichnij-audit-krayini-ta-vektori-ekonomichnogo-rozvitku-do-2030-roku>
11. Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року: постанова Кабінету Міністрів України від 03.03.2021 р. № 179. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npras/pro-zatverdzhennya-nacionalnoyi-eko-a179>
12. План для реалізації Ukraine Facility 2024–2027. Програма підтримки економіки. URL: <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/> (дата звернення: 20.03.2024).

13. Уряд затвердив План для реалізації програми Ukraine Facility. Міністерство економіки України. 18.03.2024. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/uriad-zatverdyyv-plan-dlia-realizatsii-prohramy-ukraine-facility>
14. Про Стратегію сталого розвитку “Україна – 2020”: Указ Президента України від 12.01.2015 р. № 5/2015. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5/2015?find=1&text=сталий#Text>
15. Про затвердження Програми розвитку офіційної статистики до 2028 року: постанова Кабінету Міністрів України від 15.09.2023 р. № 989. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/989-2023-%D0%BF#Text>
16. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року: Указ Президента України від 30.09.2019 р. № 722/2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text>
17. Питання збору даних для моніторингу реалізації ЦСР: розпорядження Кабінету Міністрів України від 21.08.2019 р. № 686-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/686-2019-%D1%80#Text>
18. Цілі сталого розвитку / Статистична інформація. Офіційний вебсайт Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 20.03.2024).
19. Цілі сталого розвитку. Україна. Добровільний національний огляд. 2020. URL: <https://ukraine.un.org/sites/default/files/2021-10/VNR%20SDG%20Ukraine%202020.pdf>
20. Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management. OECD, DAC, 2010. URL: <https://unsdg.un.org/sites/default/files/OECD-Glossary-of-Key-Terms-in-Evaluation-and-Results-based-Management-Terminology.pdf> (дата звернення: 10.03.2024).
21. Evaluation criteria. OECD. 13 May, 2024. URL: <https://web-archive.oecd.org/temp/2024-05-13/81829-daccriteriaforevaluatingdevelopmentassistance.htm>

References

1. Pro derzhavne prohnouzuvannia ta rozroblennia prohram ekonomichnoho i sotsialnoho rozvytku Ukrainy: Zakon Ukrainy vid 23.03.2000 r. № 1602-III, stanom na 02.12.2012 r. [On state forecasting and development of economic and social development programs of Ukraine. Law of Ukraine of March 23, 2000 No. 1602-III, as of December 2, 2012]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1602-14#Text> [in Ukrainian].
2. Proekt Zakonu pro derzhavne stratehichne planuvannia: proekt Zakonu vid 03.11.2011 r. № 9407 [Draft Law on State Strategic Planning. Draft Law of November 3, 2011 No. 9407]. *w1.c1.rada.gov.ua*. Retrieved from https://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_2?pf3516=9407&skl=7 [in Ukrainian].
3. Tsyfrovizatsiia Derzhstatu: berit uchast u pershomu statystychnomu onlain-opytuvanni. [Digitization of the State Statistics Service: participate in the first online statistical survey]. (11.09.2023). *Ministry of Digital Transformation of Ukraine*. Retrieved from <https://thedigital.gov.ua/news/tsifrovizatsiya-derzhstatu-berit-uchast-u-pershomu-statistichnomu-onlayn-opituvanni> [in Ukrainian].
4. Pro derzhavni tsilovi prohramy: Zakon Ukrainy vid 26.04.2003 r. № 621, stanom na 11.01.2022 r. [On state targeted programs: Law of Ukraine of April 26, 2003 No. 621, as of January 11, 2022]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/621-2003-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].
5. Pro rozroblennia prohnoznykh i prohramnykh dokumentiv ekonomichnoho i sotsialnoho rozvytku ta skladannia proiektiv Biudzhethnoi deklaratsii ta derzhavnoho biudzhetu: postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 26.04.2003 r. № 621, stanom na 11.01.2022 r. [On the development of forecast and program documents of economic and social development and drafting of Budget Declaration and state budget projects. Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine of April 26, 2003 No. 621, as of January 01, 2022] *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/621-2003-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].
6. Pro skhvalennia Kontseptsii vdoskonalennia systemy prohnoznykh i prohramnykh dokumentiv z pytan sotsialno-ekonomichnoho rozvytku Ukrainy: rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 04.10.2006 r. № 504-r. [On the approval of the Concept of improving the system of forecasting and program documents on social and economic development of Ukraine. Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine of October 4, 2006 No. 504-r]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/504-2006-%D1%80#Text> [in Ukrainian].
7. Pro zatverdzhennia Rehlamentu Kabinetu Ministriv Ukrainy: postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 18.07.2007 r. № 950, stanom na 11.05.2023 r. [On approval of the Regulations of the Cabinet of Ministers of Ukraine. Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine of July 18, 2007 No. 950, as of May 11, 2023]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/950-2007-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].
8. Pro zakhody shchodo realizatsii Prohramy “Ukraina – 2010”: postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 18.10.1999 r. № 1908 [On measures to implement the “Ukraine – 2010” Program. Resolution of the Cabinet of

Ministers of Ukraine of October 18, 1999 No. 1908]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1908-99-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].

9. Halchynskiy, A. S., Heiets, V. M., Babenko, S. H., Bazyliuk, Ya. B., Burkynskiy, B. V., & Varnaliy Z. S., et al. (Eds.). (2004). *Stratehiia ekonomichnoho i sotsialnoho rozvytku Ukrainy (2004–2015 roky) “Shliakhom Yevropeiskoyi intehtatsii” [Strategy of economic and social development of Ukraine (2004–2015) “On the path of European integration”]*. Kyiv: IVTs Derzhkomstatu Ukrainy. Retrieved from <https://irbis-nbuv.gov.ua/ulib/item/UKR0001586> [in Ukrainian].

10. Predstavleno Ekonomichniy audyt kraïny ta vektory ekonomichnoho rozvytku do 2030 roku. [The Economic Audit of the country and vectors of economic development until 2030 are presented]. (06.11.2020). Government portal. Ministry of Economic Development, Trade and Agriculture of Ukraine. *www.kmu.gov.ua*. Retrieved from <https://www.kmu.gov.ua/news/predstavleno-ekonomichnij-audit-krayini-ta-vektori-ekonomichnogo-rozvitku-do-2030-roku> [in Ukrainian].

11. Pro zatverdzhennia Natsionalnoi ekonomichnoi stratehii na period do 2030 roku: postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 03.03.2021 r. № 179 [On the approval of the National Economic Strategy until 2030. Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated 03.03.2021 No. 179]. *www.kmu.gov.ua*. Retrieved from <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-nacionalnoyi-eko-a179> [in Ukrainian].

12. Plan dlia realizatsii prohramy Ukraine Facility 2024–2027 [Plan for the Implementation Ukraine Facility 2024–2027]. Economic Support Program. *www.ukrainefacility.me.gov.ua*. Retrieved March 20, 2024 from <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/en/>

13. Uriad zatverdyyv Plan dlia realizatsii prohramy Ukraine Facility [Government approves plan to implement Ukraine Facility programme]. (18 March, 2024). Ministry of Economy of Ukraine. *www.kmu.gov.ua*. Retrieved March 20, 2024 from <https://www.kmu.gov.ua/en/news/uriad-zatverdyyv-plan-dlia-realizatsii-prohramy-ukraine-facility>

14. Pro Stratehiu staloho rozvytku “Ukrayina – 2020”: Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 12.01.2015 r. № 5/2015 [On the Sustainable Development Strategy “Ukraine – 2020”. Decree of the President of Ukraine of January 12, 2015 No. 5/2015]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5/2015?find=1&text=сталий#Text> [in Ukrainian].

15. Pro zatverdzhennia Prohramy rozvytku ofitsiinoi statystyky do 2028 roku: postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 15.09.2023 r. № 989 [On the approval of the Program for the Development of Official Statistics until 2028. Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine of September 15, 2023 No. 989]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/989-2023-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].

16. Pro Tsili staloho rozvytku Ukrainy na period do 2030 roku: Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 30.09.2019 r. № 722/2019 [On the Sustainable Development Goals of Ukraine until 2030. Decree of the President of Ukraine of September 30, 2019 No. 722/2019]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text> [in Ukrainian].

17. Pytannia zboru danykh dlia monitorynhu realizatsii TsSR: rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 21.08.2019 r. № 686-r. [The issue of data collection for monitoring the implementation of the SDG. Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine of August 21, 2019 No. 686-p]. *zakon.rada.gov.ua*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/686-2019-%D1%80#Text> [in Ukrainian].

18. Tsili staloho rozvytku / Statystychna informatsiya. Ofitsiinyi vebсайт Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy [Goals of sustainable development / Statistical information]. *The official website of the State Statistics Service of Ukraine*. Retrieved March 20, 2024 from <https://www.ukrstat.gov.ua/> [in Ukrainian].

19. Sustainable Development Goals. Ukraine. Voluntary National Review. (2020). *hlpf.un.org*. Retrieved from https://hlpf.un.org/sites/default/files/vnrs/2021/26295VNR_2020_Ukraine_Report.pdf

20. Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management. (2010 reprinted). OECD, DAC. *unsdg.un.org*. Retrieved from <https://unsdg.un.org/sites/default/files/OECD-Glossary-of-Key-Terms-in-Evaluation-and-Results-based-Management-Terminology.pdf>

21. Evaluation criteria. (13 May, 2024). OECD. *web-archive.oecd.org*. Retrieved from <https://web-archive.oecd.org/temp/2024-05-13/81829-daccriteriaforevaluatingdevelopmentassistance.htm>

N. P. Sitnikova,
PhD in Economics,
Independent researcher,
E-mail: nsitnikova12345@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-2045-3994>;
A. O. Kulak,
Chief Specialist, Department of Communications,
National Bank of Ukraine,
E-mail: anton.kylak@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-0401-1450>

Strategic Planning of National Development: International and Ukrainian Experience. Part II. National Experience of Strategic Planning in Ukraine

The article addresses the issues of strategic planning for national development over the long term, specifically presenting an analysis of international experience and the current state of domestic strategic planning. It discusses the legislative framework and experience in developing long-term strategies for national and sustainable development.

The second part of the article provides an overview of domestic practices in strategic planning, including a review of the legal framework, a retrospective examination of the development of long-term national development strategies, and strategic documents on sustainable development. It also highlights the current state of strategic planning in Ukraine. The author emphasizes the urgent need to improve the national system of state strategic planning by incorporating the experience of other countries and best international practices. Considerable attention is given to the challenges in the long-term segment of strategic planning for national development.

The article asserts the necessity of modernizing the legislative framework, employing a participatory approach to engage citizens and stakeholders, introducing digital technologies in monitoring processes, and revising evaluation requirements. The planning process should adhere to the principles of results-based management and be grounded in evidence, facts, and qualitative data at both the planning and monitoring and evaluation stages.

The long-term national development strategy of Ukraine can serve as the core of an updated system of strategic documents and a guideline for making evidence-based decisions. The long-term strategy should fulfill several key functions, such as goal-setting, coordination, integration, regulation, and guidance.

In conclusion, the article finds it advisable to improve strategic planning in Ukraine to ensure sustainable development, even amidst the current challenges of transitioning from recovery to development.

Key words: *strategic planning, national development strategy, sustainable development strategy, sustainable development goals.*

Бібліографічний опис для цитування:

Сітнікова Н. П., Кулак А. О. Стратегічне планування національного розвитку: міжнародний та вітчизняний досвід. Частина II. Вітчизняний досвід стратегічного планування. *Статистика України*. 2024. № 2. С. 95–107. Doi: 10.31767/su.2(105)2024.02.09

Bibliographic description for quoting:

Sitnikova, N. P., & Kulak, A. O. (2024). Stratehichne planuvannia natsionalnoho rozvytku: mizhnarodnyi ta vitchyzniani dosvid. Chastyna II. Vitchyzniani dosvid stratehichnoho planuvannia [Strategic Planning of National Development: International and Ukrainian Experience. Part II. National Experience of Strategic Planning in Ukraine]. *Statystyka Ukrainy – Statistics of Ukraine*, 2, 95–107. Doi: 10.31767/su.2(105)2024.02.09 [in Ukrainian].