

УДК 351:371

DOI [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2023-2\(68\)-14](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2023-2(68)-14)

Катерина МАЙСТРЕНКО

кандидат наук з державного управління, доцент кафедри публічного адміністрування,
Міжрегіональна Академія управління персоналом, вул. Фрометівська, 2, м. Київ, Україна, 03039
ORCID: 0000-0001-8586-9271

Ольга БІЛИК

кандидат економічних наук, доцент кафедри публічного управління, адміністрування та міжнародної економіки, Білоцерківський національний аграрний університет, пл. Соборна, 8/1, Київська область, м. Біла Церква, Україна, 09100
ORCID: 0000-0002-7493-6595

Kateryna MAISTRENKO

Candidate of Sciences in Public Administration, Associate Professor at the Department of Public Administration, Interregional Academy of Personnel Management, str. Frometivska, 2, Kyiv, Ukraine, 03039
ORCID: 0000-0001-8586-9271

Olha BILYK

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor at the Department of Public Management, Administration and International Economics, Belotserki National Agrarian University, Sq. Soborna, 8/1, Kyiv Region, Bila Tserkva, Ukraine, 09100
ORCID: 0000-0002-7493-6595

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ: АДАПТАЦІЯ ДО ЗМІН У ПУБЛІЧНОМУ СЕКТОРІ В УКРАЇНІ

STRATEGIC PLANNING IN CONDITIONS OF UNCERTAINTY: ADAPTATION TO CHANGES IN THE PUBLIC SECTOR IN UKRAINE

У статті розкрита роль стратегічного планування в умовах невизначеності та нестабільності в публічному секторі України. Досліджується, як стратегічне планування може бути адаптовано до змін та непередбачуваних ситуацій з метою забезпечення ефективного управління та досягнення цілей розвитку. Також аналізується роль керівництва в адаптації стратегічного планування до змін. Звертається увага на лідерську компетентність, здатність до стратегічного мислення та прийняття рішень в умовах невизначеності. Встановлено загальний огляд теми, виокремлює актуальні аспекти адаптації стратегічного планування до змін в публічному секторі України. З'ясовані, концепції і методи, спрямовані на адаптацію стратегічного планування до змін, такі як гнучкі підходи, сценарійне планування, стратегії реагування на кризові ситуації. Особлива увага приділяється ролі лідерства в управлінні змінами та впровадженні адаптивних стратегій. Підкреслено актуальність теми стратегічного планування в умовах невизначеності для публічного сектору України. Вона сприяє розумінню викликів, з якими стикаються організації та урядові структури, а також надає вказівки щодо ефективного планування та управління в умовах невизначеності. Визначено інтерес до подальшого дослідження стратегічного планування в публічному секторі в контексті змін та невизначеності.

Ключові слова: стратегічне планування, невизначеність, адаптація, зміни, публічний сектор, організаційні структури, оцінка, вдосконалення.

The article reveals the role of strategic planning in conditions of uncertainty and instability in the public sector of Ukraine. It examines how strategic planning can be adapted to changes and contingencies in order to ensure effective management and achieve development goals. The role of management in adapting strategic planning to changes is also analyzed. Attention is paid to leadership competence, the ability to think strategically and make decisions under conditions of uncertainty. A general overview of the topic is established, highlighting the relevant aspects of the adaptation of strategic planning to changes in the public sector of Ukraine. Concepts and methods aimed at adapting strategic planning to changes, such as flexible approaches, scenario planning, strategies for responding to crisis situations, are clarified. Special attention is paid to the role of leadership in managing change and implementing adaptive strategies. The relevance of the topic of strategic planning in conditions of uncertainty for the public sector of Ukraine is emphasized. It contributes to understanding the challenges faced by organizations and government structures, and provides guidance on effective planning and management under conditions of uncertainty. Interest in further research into strategic planning in the public sector in the context of change and uncertainty is identified.

Key words: *strategic planning, uncertainty, adaptation, change, public sector, organizational structures, evaluation, improvement.*

Постановка проблеми. Зважаючи на постановку проблеми у стратегічному плануванні в умовах невизначеності в публічному секторі України, основною проблемою є здатність організацій адаптуватися до швидко змінюваного середовища та ефективно виконувати свої стратегічні цілі в умовах невизначеності. Ця проблема виникає внаслідок непередбачуваності політичних, економічних та соціальних умов, що впливають на публічний сектор. Зміни в законодавстві, громадських настроях, економічних тенденціях та інших факторах створюють невизначеність і необхідність реагувати та адаптуватися. Головною проблемою є необхідність розвинути підходи та стратегії, які дозволять організаціям в українському публічному секторі ефективно адаптуватися до змін, передбачати невизначеність, реагувати на неї та досягати своїх стратегічних цілей незважаючи на невизначеність у зовнішньому середовищі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Окремі аспекти проблеми стратегічного планування в умовах невизначеності: адаптації до змін у публічному секторі в Україні досліджували такі науковці, як: О. Берданова, В. Вакуленко, І. Валентюк, А. Ткачук та інші.

Мета статті. Мета статті полягає в дослідженні та розкритті питання стратегічного планування в умовах невизначеності в публічному секторі України та визначенні методів адаптації до змін.

Виклад основного матеріалу. Стратегічне планування є важливим інструментом управління, який дозволяє організаціям прогнозувати та планувати свої дії для досягнення поставлених цілей. Однак, умови невизначеності можуть суттєво ускладнити цей процес, особливо в публічному секторі в Україні, де політична, економічна і соціальна ситуація може швидко змінюватися.

Доречно наголосити, що адаптація до змін є ключовим аспектом стратегічного планування в умовах невизначеності. У контексті змін у публічному секторі в Україні, може знадобитися перегляд і оновлення місії та стратегічних цілей організації.

Важливо зрозуміти зміни, які відбуваються в публічному секторі в Україні. Аналізувати політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори, які можуть впливати на організацію. Спостерігайте за новими законодавчими ініціативами, змінами у політичних переконаннях, демографічними тенденціями та іншими факторами, що мають значення для вашої діяльності [5].

Крім того, у стабільних умовах стратегічні плани можуть бути розроблені на довгострокову перспективу. Однак, у ситуації невизначеності важливо мати гнучкість і здатність швидко реагувати на зміни. Український публічний сектор часто включає різноманітні зацікавлені сторони, такі як громадські організації, бізнес-середовище та академічна спільнота. Залучення цих сторін до процесу стратегічного планування може допомогти виявити нові перспективи, ідеї та можливості, а також забезпечити широку підтримку для впровадження стратегії.

Варто зауважити, що в умовах невизначеності важливо постійно моніторувати реалізацію стратегії та оцінювати її ефективність. Створіть механізми збору даних та моніторингу, щоб мати доступ до актуальної інформації про виконання стратегії. Умови невизначеності можуть бути викликом для стратегічного планування в публічному секторі в Україні, проте адаптація до змін є ключовим фактором успіху.

Отже, в умовах невизначеності корисно розробляти різні сценарії розвитку подій. Врахувати різні можливі варіанти змін у політичному, економічному та соціальному середовищі. Кожен сценарій має включати опис можливих змін і їх вплив на вашу організацію. Це допоможе вам бути готовими до різних можливостей і викликів.

На думку вченого С. Романюка [7, с. 232], що залучення співробітників до процесу стратегічного планування і підтримка відкритого діалогу можуть бути корисними при адаптації до змін. Співробітники можуть мати цінні ідеї та пропозиції, а також можуть виявити фактори невизначеності, з якими стикаються у своїй роботі. Забезпечення комунікації та зворотного зв'язку з персоналом допоможе виявити нові можливості та шляхи вдосконалення стратегії.

Варто наголосити, що використання інструментів аналізу ризиків дозволить ідентифікувати потенційні небезпеки та ризики, що впливають на стратегію. Розробити план дій для кожного виявленого ризику, визначити можливі шляхи мінімізації або управління ризиками, а також запланувати резервні варіанти дій у разі несприятливого розвитку подій.

Отже, умови невизначеності можуть створювати нові можливості для інновацій. Сприяти культурі експериментів та відкритості до нових ідей. Дозволити співробітникам пробувати нові підходи та шукати альтернативні

рішення. Швидкі експерименти допоможуть збирати цінний досвід і адаптувати стратегію до змін у реальному часі [6].

Варто підкреслити, що умови невизначеності вимагають постійного навчання та розвитку як для керівників, так і для співробітників. Інвестувати у професійному розвитку своєї команди, організувати навчальні заходи та тренінги, щоб підвищити рівень експертизи і здатність до адаптації до змін.

Важливо зрозуміти, що невизначеність є неодноразовим явищем і вимагає постійного моніторингу, аналізу та адаптації стратегії. Гнучкість, інновації та відкритий діалог зі зацікавленими сторонами стануть важливими факторами успіху при адаптації стратегічного планування до змін в публічному секторі в Україні.

Окрім цього, що в умовах невизначеності співпраця з іншими організаціями та стейкхолдерами може бути важливою стратегією. Розглянувши можливість встановлення партнерських зв'язків з громадськими організаціями, бізнесом, академічними установами та іншими учасниками публічного сектору. Спільні проекти та обмін інформацією можуть допомогти у зборі додаткових ресурсів та знань для адаптації стратегії.

Слід додати, що співробітникам надають можливість бути активними учасниками процесу стратегічного планування та приймати ініціативу. Сприяйте самоорганізації та творчому мисленню в команді. Це може сприяти швидкій адаптації до змін та пошуку нових рішень [1, с. 121].

Забезпечувати систематичний моніторинг реалізації стратегії та оцінку її ефективності. Встановлюють метрики успіху, які дозволяють оцінити досягнення цілей та виявляти потребу в коригуванні стратегії. Аналізувати дані та звіти, щоб виявити тенденції та виявити можливості для вдосконалення.

Розглянувши можливі ризики та виконайте планування контингентних заходів. Розробивши план невизначеності та готовності до кризи, що передбачають можливі шляхи дії в умовах невизначеності. Це допоможе зменшити негативний вплив змін і забезпечити швидку реакцію на непередбачувані події.

Крім цього, що навіть у непевних умовах важливо зберігати своє стратегічне бачення та цілі. Головне пам'ятати про основну мету організації та визначте стратегічні кроки, які приведуть до досягнення цих цілей. Це допоможе уникнути втрати напрямку та зосередитися на важливих пріоритетах.

Важливо забезпечити прозорість в процесі стратегічного планування та управління змі-

нами. Регулярно інформувати зацікавлені сторони про стратегічні рішення, зміни в планах та прогрес досягнення цілей. Відкрита комунікація допоможе залучити підтримку та розуміння з боку співробітників, громадськості та інших зацікавлених сторін [2].

Варто підкреслити, що розробка сценаріїв може бути корисним інструментом для адаптації до невизначеності. Використовуйте методи сценарного планування для виявлення можливих майбутніх шляхів розвитку та визначення стратегічних варіантів дій для кожного сценарію. Це дозволить бути готовим до різних можливих розвитків подій.

Крім того, пошук нових інноваційних рішень може допомогти організації адаптуватися до змін у публічному секторі. Сприяйте стимулюванню творчості та інноваційного мислення серед співробітників, заохочуйте їх до пропозиції нових ідей та рішень.

Отже, збір та аналіз даних є важливим елементом стратегічного планування в умовах невизначеності. Використовувачи дані та аналітику для оцінки ситуації, виявлення тенденцій та прийняття обґрунтованих рішень. Використання наукових методів та інструментів аналітики допоможе зменшити ризики та підвищити точність стратегічного планування.

Необхідно звернути увагу на умови невизначеності, які вимагають постійного поглиблення знань та оновлення інформації про публічний сектор. Готовність відкриті до нових ідей, досліджень та кращих практик, що існують як на внутрішньому рівні, так і на міжнародній арені. Навчитися від інших організацій та експертів у галузі для постійного підвищення рівня своєї компетентності.

Крім того, переглядавши стратегію на регулярній основі, оцінити її ефективність та відповідність, які змінюються умовам. Коригувати стратегічні цілі та плани дій відповідно до нових викликів та можливостей [3, с. 41–47].

Варто наголосити, що лідерство грає ключову роль у стратегічному плануванні в умовах невизначеності. Керівники повинні бути візіонерами, створювати мотивацію та надихати свою команду на досягнення стратегічних цілей. Крім того, важливо залучати персонал до процесу стратегічного планування, дозволяючи їм вносити свої ідеї та сприяючи колективному мисленню.

Умови невизначеності несуть ризики, але також можуть відкривати нові можливості. Важливо бути свідомими ризиків і вміти їх керувати. Ризик-орієнтований підхід включає ідентифікацію, оцінку та керування ризи-

ками, а також пошук нових можливостей, які можуть забезпечити конкурентну перевагу.

Загалом, традиційні ієрархічні структури можуть бути недостатньо гнучкими для адаптації до змін. В умовах невизначеності важливо створити гнучкі організаційні структури, які сприяють швидкій комунікації, прийняттю рішень та виконанню стратегічних завдань. Такі структури можуть включати команди з перехідними ролями та мережеві співробітництва.

Стратегічне планування в умовах невизначеності є процесом, який триває весь час. Важливо систематично оцінювати стратегію, аналізувати результати та вдосконалювати підходи. Це дозволить організації швидше реагувати на зміни та пристосовуватися до них.

Слід додати, що ці кроки допоможуть організаціям в українському публічному секторі адаптуватися до змін у невизначеному середовищі. Важливо бути гнучкими, інноваційними та навченими, а також мати лідерів, які вміють надихати і керувати командою. Шлях до успіху в умовах невизначеності полягає в постійному перегляді, адаптації та вдосконаленні стратегії [8, с. 244].

Отже, стратегічне планування в умовах невизначеності є процесом, який допомагає організаціям адаптуватися до змін у публічному секторі в Україні. В таких умовах, коли майбутність не є чіткою і передбачуваною, важливо мати гнучкий та реактивний підхід до стратегічного планування.

Варто зауважити, що адаптація до змін вимагає кількох ключових кроків. По-перше, важливо розуміти, що ніщо не є статичним і стратегія повинна бути піддатливою до коригувань і оновлень. Потрібно активно моніторити зміни в публічному секторі, аналізувати їх вплив та шукати нові можливості.

По-друге, гнучкість є ключовою якістю стратегічного планування в умовах невизначеності. Організації повинні бути готові до швидкої зміни напрямку і адаптації до нових умов. Це може включати розробку альтернативних сценаріїв, використання експеримен-

тів та швидких прототипів, а також постійний моніторинг та оцінку результатів [9, с. 100].

Крім того, співпраця та партнерство грають важливу роль у стратегічному плануванні в умовах невизначеності. Взаємодія з громадськими організаціями, бізнесом та іншими стейкхолдерами допомагає обмінюватися знаннями, ресурсами та ідеями, що сприяє швидкій адаптації та знаходженню спільних рішень.

Отже, стратегічне планування в умовах невизначеності вимагає гнучкості, аналітичної обізнаності, співпраці та постійного навчання. Це допомагає організаціям адаптуватися до швидких змін у публічному секторі та досягати успіху навіть в непередбачуваних умовах.

Висновок. У висновку можна підкреслити, що стратегічне планування в умовах невизначеності є необхідним для адаптації до змін в публічному секторі в Україні. Слід систематично моніторити зміни в публічному секторі та оцінювати їх вплив на стратегію організації. Стратегія повинна бути гнучкою та адаптованою до змінюючихся умов. Розробляйте альтернативні сценарії та швидко реагуйте на нові можливості. Взаємодія з іншими організаціями, експертами та стейкхолдерами сприяє обміну знаннями та ідеями, що сприяє швидкій адаптації та спільним рішенням. Лідерство грає важливу роль у мотивації та надиханні команди на досягнення стратегічних цілей. Залучайте персонал до процесу стратегічного планування, щоб вони могли вносити свої ідеї та сприяти колективному мисленню. Стратегічне планування в умовах невизначеності є неперервним процесом. Систематично оцінюйте стратегію, аналізуйте результати та вдосконалюйте підходи для ефективної адаптації до змін.

Таким чином, що успішне стратегічне планування в умовах невизначеності вимагає гнучкості, інноваційності, співпраці та лідерства. Організації, які здатні ефективно адаптуватися до змін у публічному секторі в Україні, мають більше шансів досягти успіху та виконати свої стратегічні цілі.

Література:

1. Берданова О. В., Вакулєнко В. М., Валєнтюк І. В., Ткачук А. Ф. Стратегічне планування розвитку об'єднаної територіальної громади. Київ 2017 р. С. 121.
2. Бриль М. Стратегія основа становлення та розвитку ОТГ. *Місцеве самоврядування*. № 5, 2018 р. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/ms/2018/may/issue-5/article-36538.html> Дата звернення 16.06.2023 р.
3. Войціцька К. М. Економічний розвиток урбанізованих територій як наукове дослідження в сфері публічного управління. *Економіка, управління та адміністрування*. 2022 р. Вип. 3, С. 41–47.
4. Ковалівська С. В., Бараннік В. О. Запровадження механізмів досягнення цілей сталого розвитку в Україні у міжрегіональному співробітництві. Аналітична записка. Київ : НІСД, 2021. URL: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2021-01/csr.pdf>

5. Латинін М. А., Лукашов О. О. Концептуальні підходи до державного регулювання стратегічного розвитку регіону за кордоном. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». 2017 р. № 9. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2017_9_5 Дата звернення 16.06.2023 р.
6. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки : постанова Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 р. № 695. *Офіц. вісн. України*. 2020 р.
7. Романюк С. А. Теорія та практика стратегічного управління. Науковий вісник : монографія. Київ : НАДУ, 2019 р. С. 232.
8. Сментина Н. В., Фіалковська А. А. Стратегічне планування місцевого розвитку. Навч. посіб. 2019 р. С. 244.
9. Шершньова З.Є. Комплексні стратегії у стратегічному розвитку корпоративних структур. *Вісник Хмельницького національного ун-ту*. 2017 р, № 2, Том 2. С. 99–103.

References:

1. Berdanova O. V., Vakulenko V. M., Valentiuk I. V., Tkachuk A. F. Stratehichne planuvannia rozvytku obiednanoi terytorialnoi hromady. Kyiv 2017 r. S. 121.
2. Bryl M. Stratehiia osnova stanovlennia ta rozvytku OTH. Mistseve samovriaduvannia. № 5, 2018 r. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/ms/2018/may/issue-5/article-36538.html> Data zvernennia 16.06.2023 r.
3. Voitsitska K. M. Ekonomichni rozvytok urbanizovanykh terytorii yak naukove doslidzhennia v sferi publicnogo upravlinnia. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*. 2022 r. Vyp. 3, S. 41–47.
4. Kovalivska S. V., Barannik V.O. Zaprovadzhennia mekhanizmiv dosiahnennia tsilei staloho rozvytku v Ukraini u mizhrehionalnomu spivrobotnytstvi. *Analitichna zapyska*. Kyiv : NISD, 2021. URL: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2021-01/csr.pdf>
5. Latynin M. A., Lukashov O. O. Kontseptualni pidkhody do derzhavnogo rehuliuвання stratehichnogo rozvytku rehionu za kordonom. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "Internauka"*. 2017 r. № 9. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2017_9_5 Data zvernennia 16.06.2023 r.
6. Pro zatverdzhennia Derzhavnoi stratehii rehionalnogo rozvytku na 2021–2027 roky : postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 5 serpnia 2020 r. № 695. *Ofits. visn. Ukrainy*. 2020 r.
7. Romaniuk S. A. Teoriia ta praktyka stratehichnogo upravlinnia. *Naukovyi visnyk : monohrafiia*. Kyiv : NADU, 2019 r. S. 232.
8. Smentyna N. V., Fialkovska A. A. Stratehichne planuvannia mistsevoho rozvytku. *Navch. posib*. 2019 r. S. 244.
9. Shershnova Z. Ie. Kompleksni stratehii u stratehichnomu rozvytku korporatyvnykh struktur. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnogo un-tu*. 2017 r., № 2, Том 2. S. 99–103.