

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет права, публічного
управління та національної безпеки
Кафедра економічної теорії,
інтелектуальної власності та
публічного управління

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

Коляда Кирило Олександрович
(прізвище, ім'я, по батькові здобувача вищої освіти)

УДК: 351:354
(індекс)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ
В ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ
(тема роботи)

281 «Публічне управління та адміністрування»
(шифр і назва спеціальності)

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр

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

К. О. Коляда
(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи

Кравець Ірина Вікторівна
(прізвище, ім'я, по батькові)
к.е.н., доцент
(науковий ступінь, вчене звання)

АНОТАЦІЯ

Коляда К. О. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ В ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

Кваліфікаційна робота на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «Магістр», спеціальність «Публічне управління та адміністрування», – Поліський національний університет, м. Житомир, 2020 рік.

В кваліфікаційній роботі представлено теоретичне узагальнення і науково-прикладне вирішення проблеми формування стратегії управління в органах публічної влади. Розкрито сутність категорії «стратегія управління», визначено основні чинники та елементи стратегічного управління в органах державної (публічної) влади. Здійснено аналіз досягнення індикаторів Стратегії реформування державного управління на 2016-2020 рр. в органах державної влади України. Проаналізовано європейські практики формування стратегії управління в органах публічної влади, визначено шляхи удосконалення процесу формування стратегії управління в діяльності органів публічної влади.

Ключові слова: стратегія управління, органи державної влади, органи публічної влади, формування стратегії управління, прогнозування стратегічного управління, оптимізація стратегії управління.

SUMMARY

Kolyada K. O. DEVELOPMENT OF GOVERNANCE AUTHORITIES STRATEGY

Qualification work for obtaining the Master's level educational qualification, specialty “Public Administration and Administration”, – Polissya National University, Zhytomyr, 2020.

The qualification work presents a theoretical generalization and scientifically applied solution of the problem of forming a management strategy in public authorities. The essence of the category "management strategy" is revealed, the main factors and elements of strategic management in the bodies of state (public) power are determined. The achievement of indicators of the Strategy of Public Administration Reform for 2016-2020 in the bodies of state power of Ukraine is analyzed. European practice of forming a management strategy in public authorities is analyzed; ways of improving the process of forming a management strategy in the activity of public authorities are identified.

Keywords: management strategy, public authorities, public authorities, formation of management strategy, forecasting of strategic management, optimization of management strategy.

ЗМІСТ

	<i>Стор.</i>
ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО–МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ В ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ.....	7
Висновки до Розділу 1.....	12
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ В ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ (ПУБЛІЧНОЇ) ВЛАДИ.....	13
Висновки до Розділу 2.....	19
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ В ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ.....	20
Висновки до Розділу 3.....	27
ВИСНОВКИ.....	28
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	30
ДОДАТКИ.....	35

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Подальший розвиток України як демократичної, незалежної, європейської, соціальної держави можливий тільки на основі ефективної, злагодженої системи державного управління, основою якої є стратегічно правильні рішення в органах публічної влади. В сучасних умовах політичної та економічної турбулентності, стратегічне управління є ефективним засобом прогнозування майбутніх ризиків та можливостей, що забезпечує розробку і реалізацію стратегічного плану дій на довгостроковий період, синергію стратегічних цілей на державному, муніципальному та галузевому рівнях, створює базис для прийняття управлінських рішень.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування комплексу теоретичних, методологічних і практичних підходів щодо формування стратегії управління в органах публічної влади України. Досягнення мети зумовило необхідність вирішення таких завдань:

- розкрити сутність категорії «стратегія управління»;
- визначити основні чинники та елементи стратегічного управління в органах державної (публічної) влади;
- здійснити аналіз досягнення індикаторів Стратегії реформування державного управління на 2016-2020 рр. в органах державної влади України;
- проаналізувати європейський досвід формування стратегії управління в органах публічної влади;
- визначити шляхи удосконалення процесу формування стратегії управління в діяльності органів публічної влади.

Об'єктом дослідження є процес формування й реалізації стратегії управління в діяльності органів публічної (державної) влади.

Предмет дослідження – теоретико-методологічні засади і інструменти реалізації стратегії управління в діяльності органів публічної (державної) влади в Україні.

Методи дослідження. У роботі застосовано загально філософські методи, на основі було досягнуто концептуальну єдність дослідження. На основі комплексного підходу та діалектичних принципів виявлено сутнісні характеристики досліджуваних процесів, форми їхнього прояву, виділено властиві їм протиріччя та визначено тенденції розвитку. Дослідження формування та реалізації стратегії управління в діяльності органів публічної влади проводилося з використанням структурного підходу, методів логічного, порівняльного і статистичного аналізу, угруповань, абстрактно-логічного моделювання тощо. Синергетичний підхід став підґрунтям для аналізу й визначення сутності застосування оптимізаційних та моделюючих механізмів в формуванні стратегії управління в діяльності органів публічної влади.

Елемент наукової новизни кваліфікаційної роботи полягає в прогнозуванні та оптимізації стратегії управління в діяльності органів державної (публічної) влади в сучасних умовах соціально-економічних та політичних трансформацій.

Апробація. Результати роботи доповідались на науково-практичних конференціях Київського університету імені Бориса Грінченка та Поліського національного університету. Результати роботи висвітлені в 3-х публікаціях.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 40 найменувань. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи складає 34 сторінки, у тому числі 1 таблиці та 6 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО–МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ В ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

1.1. Сутність стратегії управління в органах державної (публічної) влади

Формування стратегічного управління в органах публічної влади забезпечується розробкою та реалізацією довгострокових і короткострокових стратегій, програм розвитку країни в цілому, а також окремих територій, регіонів і секторів економіки, їх взаємне узгодження по цілям, строками та заходам з опорою на прогнозування довгострокових тенденцій розвитку і на функціонування комплексної системи державного стратегічного планування соціально-економічного розвитку держави.

Стратегію визначають як найбільш загальний напрямок розвитку, як комплекс принципів діяльності об'єкта і відносин його з зовнішнім і внутрішнім середовищем, перспектив, рішень по вибору інструментів досягнення цілей [1]. Поняття «стратегічне управління» в міжнародній практиці з'явилося на початку 70-х років, як логічний наслідок розвитку управління в цілому. Теоретичні основи теорії стратегічного управління сформувалися у другій половині XX століття. Класичну теорію стратегічного планування і на її основі теорію стратегічного управління створили такі науковці як І. Ансофф, С. Арджирис, Ф. Абрамс, П. Друкер, Дж. Куїнн, М. Портер, А. Стрікланд, Е. Чандлер, А. Томпсон та ін. В сучасних умовах розвитку державного управління стратегія управління має гарантувати системно-структурну збалансованість діяльності всіх інститутів державної влади. Таким чином, базовою вимогою до стратегічного управління є перетворення концептуальних засад діяльності

органів державної влади у чіткі методологічні орієнтири суспільного розвитку. Це, на думку І. Сімонової і Н. Зазовської, є особливо актуальним, оскільки однією із сучасних тенденцій розвитку стратегічного управління є забезпечення стабільності та розвитку суспільства [4].

Стратегія управління спрямована на забезпечення конкретних результатів та стабілізаційних механізмів діяльності органів державної влади. Тобто безпосередньо впливає на якість розробки і прийняття управлінських рішень, надає їм стратегічного контексту. Модель формування стратегії управління в органах публічної влади соціально-економічним розвитком представлено на рисунку 1.1.

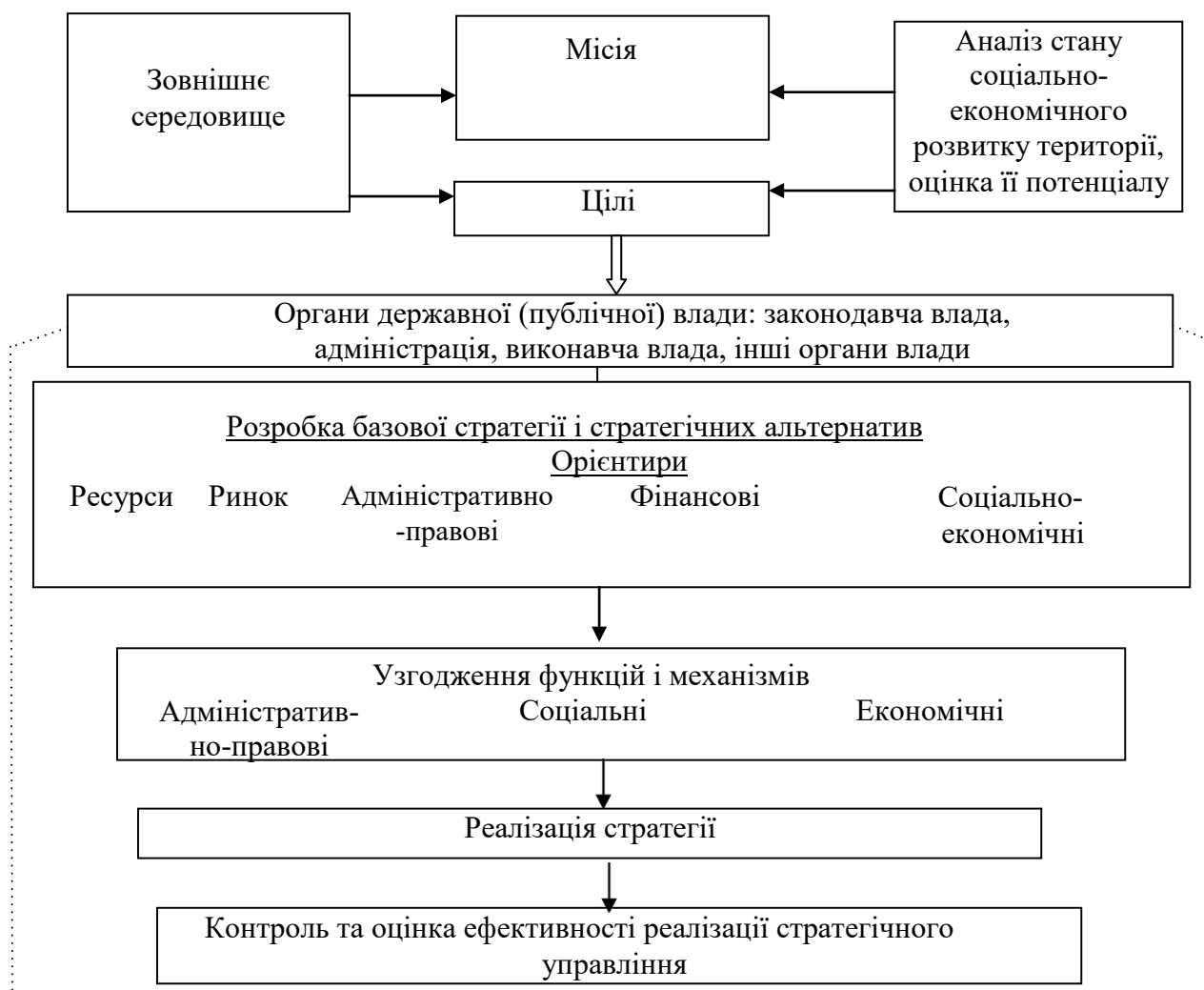


Рис. 1.1. Модель формування стратегії управління в органах державної влади соціально-економічним розвитком територій

Джерело: авторська розробка.

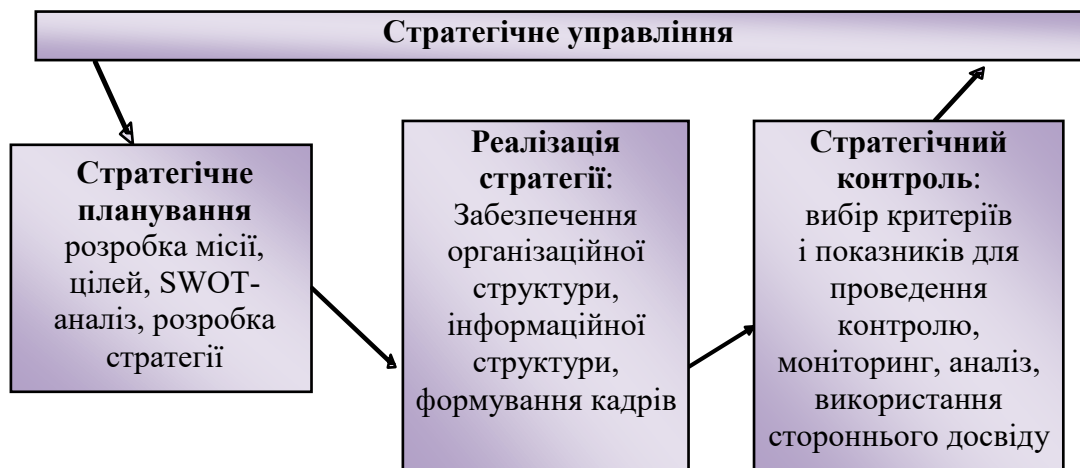
Слід зазначити, що застосування стратегічного управління надає високий рівень альтернативності стратегічному баченню та вибору потенційних шляхів його досягнення. Тут на перший план виходить здатність стратегічного управління вибудовувати структурно складні системи управління. Ця властивість сприяє виникненню багаторівневості для альтернативних стратегій у державному управлінні з наступним їхнім взаємозамінним використанням на тому чи іншому етапі втілення управлінського рішення.

Актуальність стратегічного управління в органах державної влади визначають такі чинники-умови:

- ✓ поява принципово нових завдань, зумовлених внутрішніми і зовнішніми змінами;
- ✓ розширення географічних меж діяльності національних економік і множинність актуальних завдань призводить до виникнення складних управлінських проблем;
- ✓ зростання ролі державного (публічного) управління в контексті децентралізації влади;
- ✓ посилення нестабільності зовнішнього середовища, що несе за собою об'єктивну необхідність стратегічних раптових змін і їх непередбачуваність.

В науковій літературі виділяють три основні елемента стратегічного управління: стратегічне планування; реалізація стратегії; стратегічний контроль. На рисунку 1.2. представлена загальна схема стратегічного управління в органах публічного управління.

Стратегія управління соціально-економічним розвитком в органах державної влади передбачає врахування безлічі взаємопов'язаних між собою умов і факторів, що впливають на різні сфери зовнішньої і внутрішньої середовища країни, що змінюють спрямованість розвитку держави і можливості використання її потенціалу.



**Рис. 1.2. Елементи стратегічного управління
в органах державної влади**

Джерело: [1].

В результаті всесвітнього опитування Всесвітнього економічного форуму 2017, топовими соціально-економічними проблемами і викликами людства є:

10. Відсутність економічних можливостей та безробіття (12,1%)
9. Безпечність / безпека / благополуччя (14,1%)
8. Відсутність (брак) освіти (15,9%)
7. Продовольча та водна безпека (18,2%)
6. Державна підзвітність та прозорість / корупція (22,7%)
5. Релігійні конфлікти (23,9%)
4. Бідність (29,2%)
3. Нерівність (дохід, дискримінація) (30,8%)
2. Масштабний конфлікт / війни (38,9%)
1. Зміна клімату / знищення природи (48,8%) [2].

У вище зазначеному опитуванні брали участь 31495 респондентів із 186 країн, у тому числі із України – 469 осіб, що свідчить про важливість перелічених проблем в нашій країні.

В умовах трансформації соціально-економічних систем стратегія державного управління набуває нового значення: з одного боку глобалізаційні процеси неминучі і важливі для економічного розвитку держави, і тому,

державна лояльність щодо надходження іноземного капіталу в економіку України є як ніколи на часі, з другого – постають нові виклики, такі як: збереження національної ідентичності, підвищення конкуренції на ринку товарів і послуг (зокрема на ринку робочої сили), посилення міграційних процесів, відтік робочої сили, тощо.

В таких турбулентних умовах стратегія управління в органах державної влади має бути перш за все гнучкою: мати змогу бути переглянutoю, змінити короткостроковий курс, змінити не базові пріоритети. Базисом державної стратегії має бути: збереження української ідентичності, освіта, охорона здоров'я та екологія, соціальна захищеність населення, високий рівень обороноздатності держави, прозорість та підзвітність влади та вільний ринок, ринок не прив'язаний до діяльності приватних монополій, їх рішень і цін.

Висновки до розділу 1

1. Розкрито сутність стратегії управління в органах публічної влади. В сучасних умовах розвитку державного управління стратегія управління має гарантувати системно-структурну збалансованість діяльності всіх інститутів державної влади. Таким чином, базовою вимогою до стратегічного управління є перетворення концептуальних засад діяльності органів державної влади у чіткі методологічні орієнтири суспільного розвитку. З'ясовано, що стратегію, в більшості випадків, визначають як найбільш загальний напрям розвитку, як комплекс принципів діяльності об'єкта і відносин його з зовнішнім і внутрішнім середовищем, перспектив, рішень по вибору інструментів досягнення цілей. На основі дослідження сучасних наукових підходів розроблено модель формування стратегії управління соціально-економічним розвитком в органах державної влади.

2. Визначено основні чинники-умови та елементи стратегічного управління в органах державної влади, серед яких провідними є: поява принципово нових завдань, зумовлених внутрішніми і зовнішніми змінами; розширення географічних меж діяльності національних економік і множинність актуальних завдань призводить до виникнення складних управлінських проблем; зростання ролі державного (публічного) управління в контексті децентралізації влади; посилення нестабільності зовнішнього середовища, що несе за собою об'єктивну необхідність стратегічних раптових змін і їх непередбачуваність.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ В ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ (ПУБЛІЧНОЇ) ВЛАДИ

2.1.Стан досягнення індикаторів Стратегії реформування державного управління на 2016-2020 рр. в органах державної влади в Україні

Наразі в Україні тривають процеси реформування державного управління, які розпочалися в 2016 р. на основі схваленої КМУ «Стратегії реформування державного управління України на період до 2021 року» розпорядженням від 24 червня 2016 р., № 474 та на основі прийняття оновленого Закону «Про державну службу». Стратегія щодо удосконалення державного врядування та План дій з її реалізації були створені на базі європейських принципів публічного управління, які визначені Програмою SIGMA.

SIGMA – це ініціатива, яка створена ЄС та Організацією економічного співробітництва та розвитку з метою оцінювання якості державної служби, сервісного обслуговування і управління в країнах світу, від якої істотно залежить фінансова допомога й інвестиції ЄС.

У 2018 році систему державного управління України вперше оцінили чи відповідає вона європейським принципам. В багатьох сферах ситуація співставна з країнами-кандидатами на вступ до ЄС, проте базова оцінка SIGMA виявила також слабкі сторони і проблеми, які ще слід вирішити [11, с.5]. Стратегія реформування державного управління України стосується змін у всіх органах державної влади і передбачає п'ять напрямів:

1. Визначення стратегічної площини реформування державного управління.

2. Забезпечення системи державного управління (через кадрові та організаційні зміни) здатністю до стратегічного планування, формування та координації узгодженої державної політики.

3. Забезпечення ефективного розвитку професійної державної служби та управління людськими ресурсами.

4. Забезпечення прозорості та підзвітності діяльності органів державного управління.

5. Налагодження системи надання якісних адміністративних послуг та розвиток відкритих даних.

Протягом 2016-2017 рр. в Україні було закладено основу комплексної трансформації державного управління, а також розпочато проект з реформування міністерств в тестовому режимі (пілотний). У 2018 році на основі дій Уряду відбулися процеси підсилення інституційної спроможності органів влади, тривала подальша побудова державної служби нової якості та розвитку електронного врядування. Було закладено фундамент, основи багатьох процесів, результати яких стануть очевидними в довгостроковій перспективі.

В 2018 році було проведено комплексне оцінювання функціонування системи державного управління. Планується, що оцінювання державних служб буде відбуватися щорічно. Окремі результати оцінки за 2019 р. наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1.

Рівень виконання Інституціями центру уряду критично важливих функцій в системі формування державної політики, станом на 01.01. 2020р.

<i>Індикатори</i>	0	1	2	3	4	5
Виконання інститутами влади критично важливих функцій					◆	
Здійснення інститутами влади функцій стосовно європейської інтеграції				◆		

Джерело: за даними Програми SIGMA [17].

Оцінку проведено за методологією Програми SIGMA, яка використовується в практиці до країн-кандидатів на вступ до ЄС. Вважається, що дана оцінка є найбільш комплексною та об'єктивною. План заходів з реалізації Стратегії реформи державного управління на 2016 - 2020 роки налічує 27 завдань і 105 заходів, які є обов'язковими до виконання в органах державної (публічної) влади.

Стратегія була оновлена в 2019 році та включала 21 показник ефективності (індикатори) та 69 заходів. У 2019 році очікувалося реалізувати 49 заходів, з яких 34 були повністю реалізовані, і один захід, який був здійснений раніше очікуваного. Статус впровадження заходів становить 71% від запланованого. Інші 14 заходів знаходяться в процесі виконання (рис.2.1).

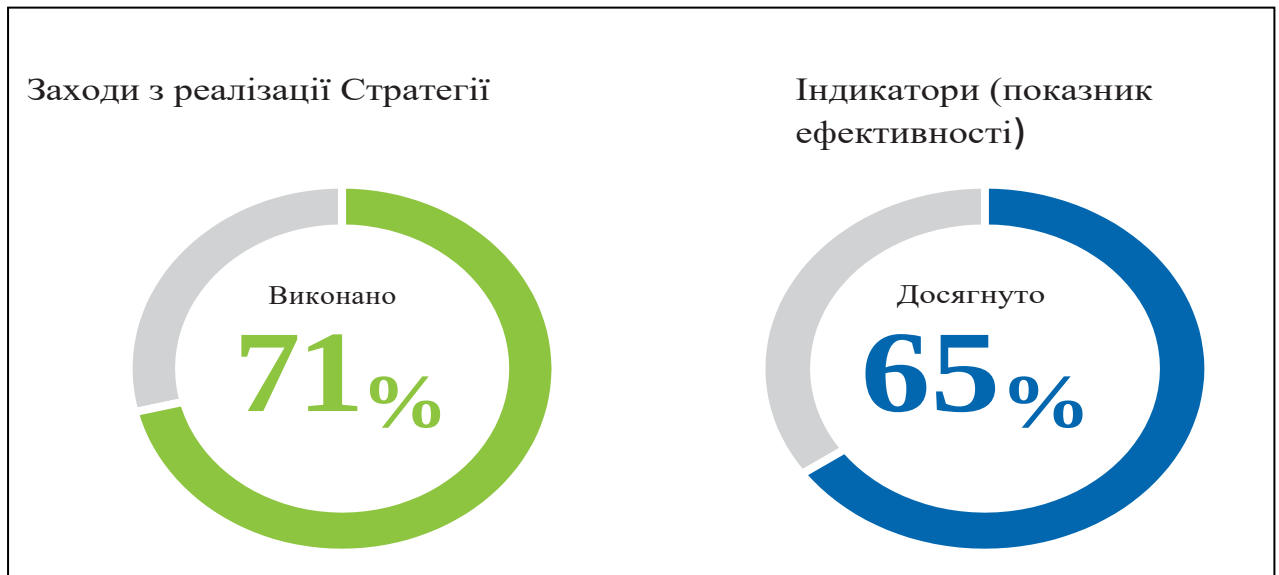


Рис. 2.1. Рівень досягнення запланованих заходів Стратегією реформування державного управління України на період до 2021 року, 2019 р.

Джерело: [11].

Реформа державного управління не є швидкою, це скоріше «марафон», ніж «спринт». Реформа в системі органів державної влади вимагає якісного рівня комунікації, ефективної політичної дискусії та компромісу.

Таким чином, виконання запланованих заходів із впровадження Плану

дій реформування системи державного управління на рівні 71% можна вважати добрим результатом. З метою покращення даного показника необхідно запровадити вирішення загальних та специфічних завдань по кожному напрямі реформування та для кожного державного органу влади.

Результати формування стратегії управління в органах державної влади своєї країни відчувають всі громадяни без винятку до якої вони належать. В умовах зростання показників безробіття, міграції, проблем навколишнього середовища та безпеки в Європі стратегічні цілі органів публічної влади теж зазнали трансформацій. Стратегічне управління в Європейському Союзі – це чітка ієрархічна система стратегічних документів та ургентних дій, які направлені на задоволення, перш за все, громадських інтересів (рис. 2.2).

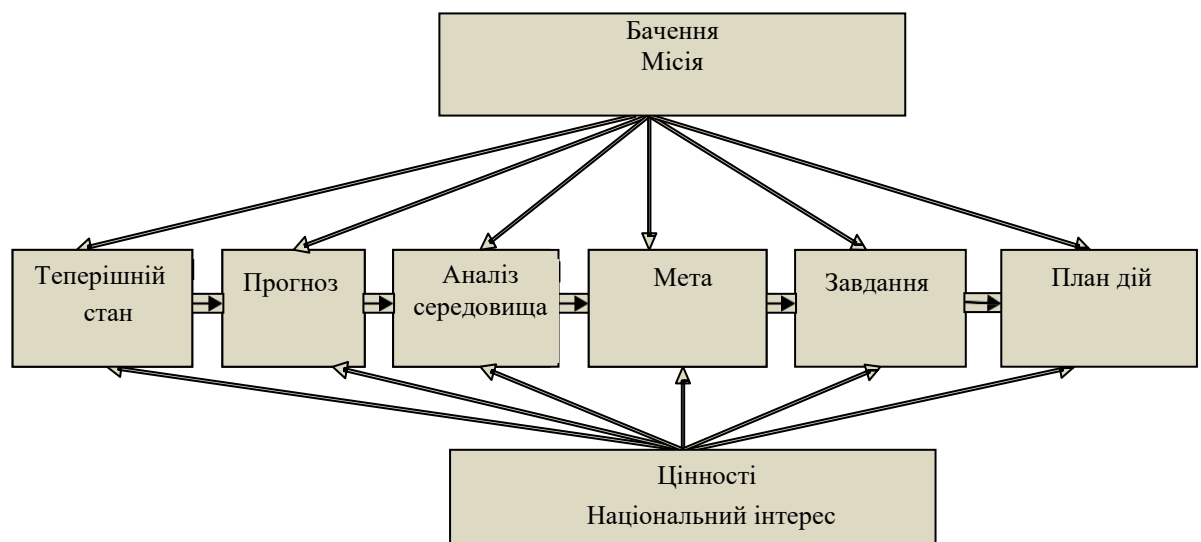


Рис. 2.2. Процес формування стратегії управління в органах публічної влади в Європейському Союзі.

Джерело: авторська розробка

Базовим документом з проведення реформ та формування стратегії управління в ЄС є Біла книга (інформаційний відкритий довідник з проведення реформ в ЄС), в якій виділяють 5 принципів ефективного врядування: прозорість (відкритість), участь, підзвітність (підконтрольність), ефективність

та злагодженість (взаємодія), які є основними засадами розробки короткострокових та довгострокових стратегій в ЄС (рис.2.3).

Тип документа	Опис	Часові рамки	Рівні
<i>Бачення</i>	Бачення майбутнього, якого слід досягнути	15-30 років	Міждержавний
<i>Стратегія розвитку в довгостроковій перспективі</i>	Система чітких цілей і способів їх досягнення, індикатори оцінки прогресу	10-15 років	Загальнодержавний
<i>Плани розвитку (середньострокова та короткострокова перспектива)</i>	Секторальні, міжсекторальні, територіальні й інші плани, що визначають певні дії та заходи	3-5 років	Галузевий, регіональний, місцевий

Рис. 2.3 Підзвітність документів стратегічного планування соціально-економічного розвитку в ЄС.

Джерело: складено автором на основі [23].

Програма стратегії «Європа 2020» базується на трьох взаємодоповнюючих пріоритетах:

- 1) *розумне (smart) зростання*: розвиток економіки, який базується на впровадженні інновацій.
- 2) *стійке зростання*: стимулювання до більш раціонального та ефективного використання ресурсів та розвитку екологічно чистих виробництв.
- 3) *всебічне зростання*: досягнення високого рівня зайнятості населення в економічній системі, що ґрунтується на соціальному та територіальному єднанні.

Задля досягнення країнами поставлених завдань, у Стратегії чітко зазначені пріоритети та способи їх досягнення (рис.2.4). Модель стратегічного планування соціально-економічного розвитку ЄС базується на принципах, викладених в стратегії «Глобальна Європа – 2050». Дана стратегія є основою перспективного бачення розвитку всіх держав-членів ЄС. Мета даної стратегії

полягає у швидкому виході із кризового становища та трансформувannya кожної країни-члена ЄС на країну з сучасною, конкурентною та багатовекторною економікою, що забезпечує високі стандарти в усіх економічних та соціальних сферах зайнятості населення, високої продуктивності праці та соціальної єдності.

Пріоритети	Напрями діяльності	Ініціативи, що передбачають заходи
Пріоритет 1: розумне (smart) зростання	1. Інновації 2. Освіта 3. Цифрове суспільство:	<i>Ініціативи:</i> • «інноваційний союз»; • «молодь в русі»; • «порядок денний розвитку цифрових технологій для Європи».
Пріоритет 2: стійке зростання	1. Конкурентоспроможність 2. Боротьба зі зміною клімату 3. Чисте і ефективне використання енергетичних ресурсів	• <i>Ініціативи:</i> • «ресурсоефективна Європа»; • «промислова політика для епохи глобалізації»
Пріоритет 3: всебічне зростання	1. Робота 2. Навички 3. Боротьба з бідністю	<i>Ініціативи:</i> • «порядок денний для нових навичок і робочих місць»; • «Європейська платформа проти бідності».

Рис. 2.4. Базові напрями стратегії Європа-2020

Джерело: побудовано автором на основі [23-26].

Отже, на транснаціональному рівні процес стратегічного планування в ЄС супроводжується кваліфікованою методологічною підтримкою для розробки та реалізації стратегій. При підготовці стратегічних документів основна увага приділяється формулюванню бачення як концептуального опису бажаного майбутнього та концепції розвитку національної стратегії як плану досягнення конкретного майбутнього. Таким чином, стратегічне планування в ЄС є чітко визначеною ієрархічною системою стратегічних документів у довгостроковій, середньостроковій та короткостроковій перспективі, які необхідні насамперед для обслуговування суспільних (суспільних) інтересів.

Висновки до Розділу 2.

1. Здійснено аналіз виконання поточної стратегії управління в органах державної влади, базисом якої є «Стратегія реформи державного управління на 2016-2020 роки». План заходів з реалізації Стратегії реформи державного управління на 2016-2020 роки налічує 27 завдань та 105 заходів, які є обов'язковими до виконання в органах державної влади. Станом на кінець 2019 року в повному обсязі було виконано 71% запланованих заходів. Такий рівень виконання можна вважати позитивним результатом, оскільки процес реалізації заходів ще не завершено і їх виконання можна надолужити.

2. Проаналізовано досвід, набутий у розробці стратегії контролю за діяльністю органів влади країн Європейського Союзу. Не слід забувати, що особливістю стратегічного управління ЄС є система організованих стратегічних документів у довгостроковій, середньостроковій та короткостроковій перспективі. Усі країни ЄС тісно пов'язані між собою економічно, тому завершені реформи в одній країні або незавершені реформи в іншій впливають на продуктивність праці в усіх інших країнах. Інституції ЄС та країни ЄС спільно розробляють спільну стратегію розвитку ЄС. Державне стратегічне управління на національному рівні в ЄС базується на регуляторних стратегіях розвитку: довгостроковій, середньостроковій, короткостроковій та інших стратегіях розвитку.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ В ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

В словнику системного аналізу поняття «прогноз» визначається як вірогідна науково обґрунтована думка про перспективи та можливі стани того або іншого явища в майбутній перспективі, а також альтернативні шляхи й терміни такого перетворення. Прогнозування стратегічного управління в органах державної (публічної) влади полягає в аналізі й оцінці наявної політичної, соціально-економічної та екологічної ситуації і здійснення, на основі цього аналізу, прогнозу тенденцій її розвитку. Прогнозування охоплює досить тривалий часовий термін у майбутньому. Не слід забувати, що особливістю стратегічного управління ЄС є система стратегічних документів, організованих у довгостроковій, середньостроковій та короткостроковій перспективі. Усі країни ЄС тісно пов'язані з економікою, тому реформи в одній країні або реформи, які ще не завершені, впливають на продуктивність праці в усіх інших країнах. Інституції ЄС та країни ЄС спільно розробляють спільну стратегічну стратегію ЄС. Стратегічне управління державою ЄС на національному рівні базується на довгострокових, середньострокових та короткострокових стратегіях розвитку [29, с. 12].

Виокремлюємо три взаємопов'язаних та доповнюючих один одного способи розробки прогнозів:

– *екстраполяція та інтерполяція* (встановлення однакових (проміжних) значень для двох відомих моментів процесу) – побудова рядів трендів, рядів динаміки за показниками бажаного прогнозованого явища протягом минулих періодів і побудова на основі цих тенденцій та взаємозв'язків прогнозу в майбутньому (ретроспектива дослідження);

– *модельовання* – побудова ймовірних та реальних моделей з урахуванням вірогідних або бажаних змін прогнозованого процесу або явища на період здійснення прогнозу за явними, реальними даними або непрямими (ймовірними) даними про величину та напрями змін. Суб'єкти, які здійснюють прогнозування – це спеціальні підрозділи органів різних за масштабом об'єктів соціально-економічного середовища.

Економічне та соціальне прогнозування є одним з найважливіших у процесі плануванні. Продукт прогнозування є об'єктом прогнозування та за своєю природою орієнтує розробника прогнозу на виявлення перспективних змін та проблем, передбачає зміни у функціонуванні службового апарату управлінні та забезпечує інформацією про можливі та необхідні заходи, які здатні оптимізувати перебіг управлінського процесу.

Принципову важливість має застосування стратегічного управління в довгостроковому періоді з поділом на середньострокові і короткострокові стратегічні етапи. Стратегія розвитку країни базується на концепції соціально-економічного розвитку на довгостроковий період, де представлено в конкретних цифрах і завданнях економічна і соціальна стратегії розвитку країни [28, с. 150-151].

В Україні поняття державного прогнозування економічного та соціального розвитку визначено нормативно-правовою базою. Згідно Закону України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України» державне прогнозування економічного і соціального розвитку визначається як науково обґрунтоване передбачення напрямів розвитку країни, окремих галузей економіки або окремих адміністративно-територіальних одиниць. Відповідно до даного закону державне прогнозування ґрунтується на таких принципах: принцип цілісності; принцип об'єктивності; принцип науковості; принцип гласності; принцип самостійності; принцип рівності; принцип дотримання загальнодержавних інтересів [27].

Стратегічні прогнози державного стратегічного управління в державних

адміністраціях повинні розроблятися єдиним взаємопов'язаним циклом, утворюючи єдину інтегровану систему. Така система повинна бути багаторівневою, поєднаною з низкою прогнозів, оскільки система стратегічних документів стратегічного управління державою має ієрархічну структуру і одночасно взаємопов'язана. На основі цього доречним було б введення в науковий обіг поняття «стратегічний державний прогноз» як процес створення та розробки нових знань про майбутній стан держави у річній часовій перспективі.

Як зазначалося в розділі 2 даного дослідження в країнах ЄС результати державного прогнозування, згідно з чинним законодавством, використовуються при прийнятті рішень органами законодавчої та виконавчої влади галузі соціально-економічної політики на довгострокову, середньострокову та короткострокову перспективу.

Отже, прогнозування є найважливішою процедурою державного стратегічного управління в органах публічної влади. Прогнози, пов'язані з державним стратегічним управлінням, мають розроблятися в єдиній взаємоб'єднаній сукупності, що створює цілісну систему довгострокової та середньострокової стратегії розвитку країни. Етапність розробки стратегії розвитку країни наступна. Спершу визначається прогноз соціально-економічного розвитку на певний, припустимо, в даному випадку довгостроковий період. Наступним етапом є створення концепції соціально-економічного розвитку на даний період. Далі розробляється довгострокова стратегія розвитку держави. Дана система розробки повинна бути багаторівневою і застосовувати різнотермінові прогнози, так як система стратегічних документів публічного стратегічного управління має ієрархічну та взаємопов'язану структуру.

Оптимізація стратегічного управління в органах державної (публічної) влади – пошук альтернативи з найбільшим позитивним ефектом від прийняття управлінського рішення при заданих обмеженнях (часу, фінансових та людських ресурсів), максимізація бажаних факторів та мінімізація небажаних.

Для порівняння, максимізація означає намагатися досягти найвищого чи максимального результату чи результату без огляду на витрати чи витрати. Практика оптимізації обмежується відсутністю повної інформації та відсутністю часу для оцінки того, яка інформація доступна. У комп'ютерному моделюванні управлінських та організаційних проблем оптимізація досягається зазвичай за допомогою лінійних методик програмування операційних досліджень.

На нашу думку, оптимізації підлягають наступні аспекти стратегічного управління в органах державної (публічної) влади:

- ✓ адміністративні процеси. Концепція розвитку електронного врядування в Україні, затверджена урядом у вересні 2017 року, повинна забезпечити модернізацію державного управління та оптимізацію адміністративних процесів у державних органах із використанням сучасних комунікаційних та інформаційних технологій.

- ✓ забезпечення оптимальної кількості державних службовців та їх якісні професійні характеристики, продовження реформи оплати праці представників державної служби та інших працівників центральних органів виконавчої влади;

- ✓ система, структура та функції центральних органів виконавчої влади (не тільки міністерств);

- ✓ надання адміністративних послуг (ЦНАПи). Була проаналізована існуюча мережа Центрів. За результатами аналізу було запропоновано оптимізацію мережі. Урядом вже запропоновано план забезпечення 30-хвилинної доступності. Були розроблені стандарти якості надання послуг відвідувачам ЦНАП, за якими у 2019 році здійснено оцінку. Встановлено, що за п'ятибальною шкалою рівень якості надання адміністративних послуг громадянам знаходиться на рівні чотирьох (добре). З метою зменшення адміністративного тиску та оптимізації процедури надання електронних адміністративних послуг уряд визначив 15 найпопулярніших послуг (реінжиніринг) та підготував план їх оптимізації:

- ✓ впровадження інструментів електронного врядування, у тому числі:

«впровадження системи електронної взаємодії між державними установами та подальше впровадження систем електронного документообігу», оптимізація надання 30 популярних державних електронних послуг з використанням мобільного ідентифікатора; подальший активний розвиток напряму з надання відкритих даних. Наразі відкрито понад 25000 наборів даних та приблизно 2000 менеджерів на централізованому порталі data.gov.ua

В другому розділі даного дослідження було з'ясовано, що поставлена мета Стратегії реформування державного управління 2016-2020 рр. була досягнута на 71% станом на січень 2020 р.

Для збереження позитивних тенденцій та подальшого покращення результатів функціонування органів публічної влади в Україні, на нашу думку слід вирішити наступні завдання, які стосуються всіх напрямів поточної Стратегії:

1. Необхідно продовжити реформу державного управління, усвідомлюючи її важливість та нагальність. Формувати та розвивати політичний консенсус. Брати до уваги той факт, що запроваджені зміни в системі публічного управління в результаті вплинуть на встановлені процедури та способи впровадження рішень у всіх органах державної (публічної) влади, а тому політичний конструктивний діалог є як ніколи актуальним. Слід також зазначити, що діалог між Кабінетом Міністрів і Верховною Радою потребує поживлення і прискорення, оскільки впровадження реформ вимагає належної законодавчої бази.

2. Необхідно змінити (удосконалити) систему обміну інформацією між різними установами та органами державної влади, оскільки все ще існує брак єдиного підходу до розв'язання спільних проблем.

3. Остаточно «зламати» усталений порядок роботи за старими підходами, подолати бюрократизацію та відсутність належного делегування.

4. Чіткий розподіл завдань та обов'язків щодо виконання стратегії та формування подальших стратегічних намірів між органами публічної влади. Уникати нашарування завдань (наприклад, наразі міністерства займаються

організаційною роботою з великою кількістю державних підприємств, що обмежує ресурси та увагу керівництва міністерств щодо питань реформ).

5. Провести вдосконалення нормативно-правової бази стосовно законодавства у сфері державного управління. (Наприклад, слід прийняти проект Закону «Про адміністративну процедуру», який визначатиме порядок функціонування органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування, їх кадрового забезпечення та інших суб'єктів, які за нормами закону мають право здійснювати управлінські владні функції щодо забезпечення справедливого, неупередженого своєчасного вирішення державних справ).

Пріоритетами подальшого формування та реалізації стратегії управління в діяльності органів публічної влади є:

- Законодавча сфера. Уряд має супроводжувати проект Закону «Про адміністративну процедуру» в парламенті; розробка змін та пропозицій до рамкових законів («Про Кабінет Міністрів України», «Про центральні органи виконавчої влади», «Про державну службу», а також до законодавства щодо стратегічного планування.

- Сфера розробки та координації політики. Забезпечити комплексне оновлення Регламенту Кабінету Міністрів з урахуванням рекомендацій OECD/SIGMA.

- Сфера державної служби та управління людськими ресурсами. Запуск інформаційної технологічної системи управління людськими ресурсами (HRMIS), яка буде забезпечувати комплексною та правдивою інформацією про стан державних органів влади. Слід також запроваджувати та розвивати оновлену систему підвищення кваліфікації держслужбовців.

- Забезпечення підзвітності. Протягом 2019-2020 рр. завершився процес реорганізації міністерств та набір фахівців з питань реформ, проте даний процес ще остаточно не завершений.

- Сфера надання адміністративних послуг. Подальше впровадження системи електронного врядування та онлайн обслуговування в сфері надання

послуг, використання електронних інформаційних ресурсів на кшталт «Трембіти» та запровадження інтегрованої системи електронної ідентифікації з майбутньою перспективою використання електронного підпису. Варто надавати адміністративні послуги в більшому обсязі шляхом онлайн формату, що зменшить прояви корупційних зловживань. Варто також зробити доступними звернення щодо вільного надання-отримання послуг для громадян через різні урядові портали, такий наприклад, як Урядовий портал kmu.gov.ua.

Дані дії вимагають рішучого політичного та адміністративного лідерства та ефективного залучення внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів. Тому одним із подальших стратегічних пріоритетів є також ефективна внутрішня та зовнішня комунікація.

Висновки до розділу 3

1. На основі аналізу наукових підходів до прогнозування та раціоналізації процесів розробки стратегій визначено основні аспекти стратегічного управління в органах державної (публічної) влади, які підлягають оптимізації, серед яких: забезпечення оптимальної кількості державних службовців та їх якісні професійні характеристики, продовження реформи системи оплати праці державних службовців та інших працівників центральних органів виконавчої влади; оптимізація системи, структури та функцій центральних органів виконавчої влади (не тільки міністерств); оптимізація системи надання адміністративних послуг через ЦНАПи; впровадження інструментів електронного врядування, тощо.

2. Визначено основні завдання та пріоритети подальшого формування стратегії управління в діяльності органів державної (публічної) влади, які полягають у площині: удосконалення нормативно-правової бази стосовно стратегічного планування в діяльності органів публічної влади; розробки та координації державної політики; забезпечення якісної державної служби та системи управління людськими ресурсами; ефективного надання адміністративних послуг; подальше впровадження системи електронного врядування та онлайн обслуговування в сфері надання послуг, використання електронних інформаційних ресурсів на кшталт «Трембіти» та запровадження інтегрованої системи електронної ідентифікації з майбутньою перспективою використання електронного підпису.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі розв'язано актуальну наукову і практично значущу проблему формування стратегії управління в діяльності органів публічної влади в Україні.

Основні результати, що визначають наукову значимість та новизну кваліфікаційної роботи полягають у наступному:

1. Розкрито сутність стратегії управління в органах публічної влади. В сучасних умовах розвитку державного управління стратегія управління має гарантувати системно-структурну збалансованість діяльності всіх інститутів державної влади. Таким чином, базовою вимогою до стратегічного управління є перетворення концептуальних засад діяльності органів державної влади у чіткі методологічні орієнтири суспільного розвитку. З'ясовано, що стратегію, в більшості випадків, визначають як найбільш загальний напрям розвитку, як комплекс принципів діяльності об'єкта і відносин його з зовнішнім і внутрішнім середовищем, перспектив, рішень по вибору інструментів досягнення цілей. На основі дослідження сучасних наукових підходів розроблено модель формування стратегії управління соціально-економічним розвитком в органах державної влади.

2. Визначено основні чинники-умови та елементи стратегічного управління в органах державної влади, серед яких провідними є: поява принципово нових завдань, зумовлених внутрішніми і зовнішніми змінами; розширення географічних меж діяльності національних економік і множинність актуальних завдань призводить до виникнення складних управлінських проблем; зростання ролі державного (публічного) управління в контексті децентралізації влади; посилення нестабільності зовнішнього середовища, що несе за собою об'єктивну необхідність стратегічних раптових змін і їх непередбачуваність.

3. Здійснено аналіз виконання поточної стратегії управління в органах

державної влади, базисом якої є «Стратегія реформи державного управління на 2016-2020 роки». План заходів з реалізації Стратегії реформи державного управління на 2016-2020 роки налічує 27 завдань та 105 заходів, які є обов'язковими до виконання в органах державної влади. Станом на кінець 2019 року в повному обсязі було виконано 71% запланованих заходів. Такий рівень виконання можна вважати позитивним результатом, оскільки процес реалізації заходів ще не завершено і їх виконання можна надолужити.

4. Проаналізовано досвід, набутий у розробці стратегії контролю за діяльністю органів влади країн Європейського Союзу. Не слід забувати, що особливістю стратегічного управління ЄС є система організованих стратегічних документів у довгостроковій, середньостроковій та короткостроковій перспективі. Усі країни ЄС тісно пов'язані між собою економічно, тому завершені реформи в одній країні або незавершені реформи в іншій впливають на продуктивність праці в усіх інших країнах. Інституції ЄС та країни ЄС спільно розробляють спільну стратегію розвитку ЄС. Державне стратегічне управління на національному рівні в ЄС базується на регуляторних стратегіях розвитку: довгостроковій, середньостроковій, короткостроковій та інших стратегіях розвитку.

5. На основі аналізу наукових підходів до прогнозування та раціоналізації процесів розробки стратегій визначено основні аспекти стратегічного управління в органах державної (публічної) влади, які підлягають оптимізації, серед яких: забезпечення оптимальної кількості державних службовців та їх якісні професійні характеристики, продовження реформи системи оплати праці державних службовців та інших працівників центральних органів виконавчої влади; оптимізація системи, структури та функцій центральних органів виконавчої влади (не тільки міністерств); оптимізація системи надання адміністративних послуг через ЦНАПи; впровадження інструментів електронного врядування, тощо.

6. Визначено основні завдання та пріоритети подальшого формування стратегії управління в діяльності органів державної (публічної) влади, які

полягають у площині: удосконалення нормативно-правової бази стосовно стратегічного планування в діяльності органів публічної влади; розробки та координації державної політики; забезпечення якісної державної служби та системи управління людськими ресурсами; ефективного надання адміністративних послуг; подальше впровадження системи електронного врядування та онлайн обслуговування в сфері надання послуг, використання електронних інформаційних ресурсів на кшталт «Трембіти» та запровадження інтегрованої системи електронної ідентифікації з майбутньою перспективою використання електронного підпису.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гапоненко, А. Л. Стратегическое управление: учеб. / А. Л. Гапоненко, А.П. Панкрухин. - 5-е изд., стер. - М. : Издательство «Омега-Л», 2011. – 464 с.
2. Global Shapers Survey. World Economic Forum – 2017. Режим доступу http://shaperssurvey2017.org/static/data/WEF_GSC_Annual_Survey_2017.pdf (дата звернення: 01 жовтня 2019р).
3. Public administration // Encyclopedia Britanica. – Retrieved from <http://www.britannica.com/topic/public-administration>
4. Симонова И.Ф., Зазовская Н.М. Стратегические аспекты управления персоналом. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://kutp.gubkin.ru/strat1.htm>
5. Аакер Д.А. Стратегическое рыночное управление: Бизнес-стратегия для успешного менеджмента; пер. с англ.– 60е изд. — М.: «Питер», 2003. — 542 с.
6. Державна політика : підручник / ред. кол. : Ю. В. Ковбасюк (голова), К. О. Ващенко (заст. голови), Ю. П. Сурмін (заст. голови). – Київ : НАДУ, 2014. – 448 с., с. 35-36
7. Браун М. П. Посібник з аналізу державної політики : навч. вид. /М. П. Браун ; пер. з англ. – Київ : Основи, 2000. – 243 с.
8. Ансофф И. Стратегическое управление / Ансофф И. Сокр. Пер. с англ. – М.: Экономика, 1989. – 519с.
9. Стратегія реформування державного управління України на період до 2021 року: Розпорядження від 24 червня 2016 р. № 474-р. КМУ. Київ, 2016.
10. Про Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020» / Указ Президента України від 12 січня 2015 року № 5/2015. Режим доступу: <https://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/5/2015> (дата звернення 27.09.2019).
11. Звіт про виконання у 2019 році Звіт про виконання у 2019 році Стратегії реформування державного управління України. Режим

доступу: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/zviti-pro-vikonannya/par-report-ukr-web.pdf> (дата звернення 12.09.2020).

12. Коляда Стан досягнення цілей стратегії реформування державного управління на 2016-2020 рр. в органах державної влади в Україні / К.О. Коляда // Наукові читання – 2020: зб. тез доповідей наук.-практ. конф. науково-педагогічних працівників, докторантів, аспірантів та молодих вчених ННІ економіки та агробізнесу Поліського національного університету. Житомир: Поліський національний університет, 2020. 224 с.

13. Європейське врядування. Біла книга. Комісія Європейських Співтовариств. Брюссель, 25.7.2001 COM(2001) 428 остаточна редакція. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://pravo.org.ua/files/konstutyc/WHITE_BOOK_UKR_REV.pdf.

14. Про засади державної регіональної політики : закон України від 5 лютого 2015 р. № 156 // Відомості Верховної Ради. – 2015. – № 13. – ст. 90.

15. Європа 2020: стратегія розумного, стійкого і всеосяжного зростання. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://fra.org.ua/uploads/media/file/0001/01/85c65ab6bada07f232e264f4d68d79ac8c9ee1a4.pdf> (дата звернення 25.09.2019)

16. Про центральні органи виконавчої влади: закон України від 17 березня 2011 р. № 3166 // Відомості Верховної Ради України. – 2011. – № 38. – ст. 385.

17. Звіт про базові вимірювання: Принципи державного управління. Україна червень 2018 року. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/media/17-presentation-2018/09.2018/11.09.2018Ukraine%20Baseline%20Measurement%20Report%202018-UA.pdf> (дата звернення 20.10.2020)

18. Положення про Міністерство економічного розвитку і торгівлі України. Затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 20.08.2014 р. № 459. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/459-2014-п>

19. Europe 2020. A strategy for smart, sustainable and inclusive growth. – Brussels: European Commission, 2010. – 34 p.

21. Коляда Б.О. Сутність стратегії управління в органах державної (публічної) влади / Б. О. Коляда, К. О. Коляда // Перспективи розвитку управлінських систем у соціальній та економічній сферах України: теорія і практика: IV Всеукраїнській студентській науково-практичній інтернет конференції. – Київ: Київський Університет імені Бориса Грінченка, 2020. – 560 с.

21. Declaration of the Assembly of European Regions on Regionalism in Europe. – Strasbourg, 1996. – P. 2.

22. Шинкарук Л. В. Структурні трансформації в економіці України: динаміка, суперечності та вплив на економічний розвиток / Л. В. Шинкарук, Бевз І. А., Барановська І. В. та ін.; за ред. чл.-кор. НАН України Л. В. Шинкарука. – Київ, 2015. – 304 с., с. 227

23. Європейське врядування. Біла книга. Комісія Європейських Співтовариств. Брюссель, 25.7.2001 COM(2001) 428 остаточна редакція. [Електронний ресурс]. – Режим доступу :http://pravo.org.ua/files/konstutyc/WHITE_BOOK_UKR_REV.pdf].

24. Bordean I. Strategic Planning in Public Administration / I. Bordean, A. Raileanu. – Retrieved from: <http://www.managementheaven.com/strategicplanning-public-administration>.

25. Global Europe 2050. – Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2012. – 158 p.

26. Коляда К.О. Оптимізація стратегічного управління в органах державної (публічної) влади / К.О. Коляда, О.Л. Заворотнюк // Механізми управління розвитком територій: зб. наукових праць. Житомир: Поліський національний університет, 2020. – 352 с.

27. Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України: закон України від 23 березня 2000 р № 1602-III // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2000, № 25, ст.195

28. Минцберг Г. Школы стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстренд, Д. Лэмпел. - СПб. : Изд-во «Питер», 2000. - 567 с.
29. Семенченко А. І. Стратегічне планування у сфері державного управління національною безпекою : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра з держ. упр. : спец. 25.00.02 «Механізми державного управління» / А. І. Семенченко – Київ, 2008. – 30 с.
30. Милгром П. Экономика, организация и менеджмент / П. Милгром, Д. Робертс. - СПб. : Экон. шк. С.-Петербур. гос. ун-та экономики и финансов, 2001. - 635 с.
31. Бригілевич І. Практичний посібник «Діяльність ЦНАП та оцінка якості надання адміністративних послуг». Київ: ЛГО «Центр досліджень місцевого самоврядування», 2017. 40 с.
32. Створення системи державних прогнозів і програм соціально-економічного розвитку України. [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://zavantag.com/docs/3209/index-95499-1.html?page=9>
33. Таранич О.В. Шляхи підвищення якості життя населення як фактор інституційної конкурентоспроможності країн у світовій системі господарювання [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/prvs/2012_2/346.pdf
34. Democracy, Accountability, and Representation / Eds.: Przeworski A., Stokes S.C., Manin B. – Cambridge: Cambridge University Press. 1999. – 351 p.
35. Сурмін Ю. П. Словник системного аналізу в державному управлінні / Ю. П. Сурмін, Л. Г. Штика, В. Д. Бакуменко, Л. М. Гогіна. – Київ: НАДУ, 2007. – 146 с.
36. Хиллман, А. Государство и экономическая политика: возможности и ограничения управления / А. Хиллман. – М.: Изд. дом ГУ ВШ, 2009. – 879 с.
37. Якобсон Л.И. Реформа государственного управления: интересы и приоритеты / Л.И. Якобсон // Общественные науки и современность. – 2012. – №3. – С. 5–22.
38. Телешун С. О. Політична аналітика в державному управлінні / С.О.

Телешун, Ю. Г. Кальниш, І. В. Рейтерович, О. Р. Титаренко. – Київ: НАДУ, 2012. – 228 с.

39. Valter Lazzari, Rosabeth Moss Kanter, Christian Ketels, Richard Whittington, Ivor Kenny, Michael Porter, Brett Savill, Gabriel Hawawini, Andrew Campbell, Philip Blake, Baron Paul Buysse, Alistair Fulton. Does strategy matter any more? [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [http:// www.ebfonline.com](http://www.ebfonline.com)

40. Abell D.F. Defining the Business: The Starting Point of Strategis Planning. Englewood Cliffs. – NY.: Prentice Hall, 2000. – 567 p.

ДОДАТКИ