

УДК 321.01

DOI <https://doi.org/10.30970/PPS.2022.41.18>

ПРОБЛЕМНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ПОЛІТИКО-ПРАВОВОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ ТА МОЖЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ

Уляна Мовчан

*Інститут держави і права імені В. М. Корецького Національної академії наук України,
відділ правових проблем політології
вул. Трьохсвятительська, 4В, 02000, м. Київ, Україна*

У статті розглядаються актуальні проблеми стратегічного планування політико-правового розвитку України. Наголошується на наявності проблемних аспектів не лише в контексті розробки стратегій, але і в процесі реалізації ухвалених стратегічних документів.

В Україні було здійснено розробку первинної концептуальної, теоретичної та методологічної бази для розробки системи стратегічного планування політико-правового розвитку. Окремі спроби розробки стратегічних планів, які охоплювали б комплексну візію України та певний спектр сфер її розвитку, можливо оцінити як неуспішні. Це пов'язано з відсутністю узгодженості стратегічних планів окремих одиниць в межах однієї системи, відсутністю чітких критеріїв оцінки ефективності та індикаторів та рядом інших недоліків.

Подано огляд системи документів, а також нормативно-правової бази необхідних для здійснення стратегічного планування на різних рівнях та в окремих сферах політико-правового розвитку.

Досліджено причини відмови від реалізації стратегій на різних рівнях, а також розглянуто управлінські зміни, які впливають на процеси стратегічного планування.

Розглянуто найпоширенішу класифікацію світових систем стратегічного планування для дослідження можливостей використання зарубіжного досвіду. Детально досліджено історичний досвід стратегічного планування у США, Канаді, Франції, Польщі, Японії та Кореї. Проаналізовано систему стратегічного планування СРСР, оскільки вона мала суттєвий вплив на формування стратегічних традицій України. У статті подано висновки щодо можливостей використання зарубіжного досвіду у процесі стратегічного планування політико-правового розвитку України.

Виокремлено ключові аспекти системи стратегічного планування інших держав, які можливо використовувати для вдосконалення процесів стратегічного планування в Україні. Наголошується на важливості врахування регіонального підходу різних держав у процесах стратегічного планування. Актуальним є використання досвіду країн, у яких планування базується на децентралізації.

В контексті дослідження зарубіжного досвіду зроблено висновок, що найбільш релевантний досвід для стратегічного планування в Україні має Польща. При цьому, наголошується, що у зв'язку із географічним масштабом України, важливо враховувати досвід адаптації стратегій на локальному рівні. У даному випадку є актуальним досвід США.

Ключові слова: стратегія, стратегічне планування, політико-правовий розвиток.

Актуальність. Протягом 1990-х років, після проголошення незалежності України, здійснювалися неузгоджені та хаотичні спроби стратегічного планування окремих політико-правових сфер. На сьогоднішній день в Україні досі відсутня комплексна система стратегічного планування політико-правового розвитку та законодавча база, яка на достатньому рівні врегульовувала б розробку стратегічних планів. При цьому, в різних країнах світу наявні успішні приклади розробки системи стратегічного планування, які можливо

адаптувати в Україні. У зв'язку із цим потребується дослідження недоліків стратегічного планування політико-правового розвитку України з метою подальшого вдосконалення його системи.

Метою даної статті є дослідження недоліків системи стратегічного планування політико-правового розвитку України та можливостей використання зарубіжного досвіду для її вдосконалення.

Аналіз досліджень та публікацій. Проблематику стратегічного планування в контексті політико-правового розвитку досліджували зарубіжні науковці: М. Браун, Д. Веймер та Е. Вайнінг, В. Дан, Л. Пал. Серед українських науковців дослідження даної проблематики займалися: Т. Брус, В. Романов, О. Рудік, О. Валевський, Ю. Кальниш, С. Телешун, В. Ребало.

Виклад основного матеріалу. У 2017 р. вперше було визначено принципи стратегічного планування у проекті Закону України «Про державне стратегічне планування». До таких принципів належать наступні: цілепокладання, єдності і комплексності, цілісності, наукової обґрунтованості, гласності та прозорості, вимірюваності, ефективності, результативності, системності, безперервності, послідовності та наступності, гнучкості, відповідальності [1]. Дані принципи можливо використовувати у якості концептуальної основи для створення усіх стратегічних документів в Україні.

Крім цього, в Україні вже наявна система документів, необхідних для здійснення стратегічного планування на різних рівнях, а також сформована нормативна-правова база для здійснення стратегічного планування окремих сфер політико-правового розвитку.

Дана система відображена у проекті Закону України про державне стратегічне планування. Відповідно до нього, документи державного стратегічного планування розробляються на довгостроковий, середньостроковий та короткостроковий період. До документів, які розробляються на довгостроковий період (понад п'ять років), належить стратегія розвитку України, регулярна та системна розробка якої на сьогоднішній день досі не здійснюється. Серед документів, які розробляються на короткостроковий період, у проекті представлені ті, які розробляються на один рік. Це свідчить про недосконалість проекту закону, адже дані документи мають плановий та оперативний характер, а не стратегічний, таким чином, за своєю суттю є більш відповідними тактиці.

У проекті даного закону також визначається Стратегія розвитку України – документ державного стратегічного планування, в якому відповідно до обраної логічної конструкції образу бажаного майбутнього країни (візії) встановлюються стратегічні цілі, на основі аналізу альтернатив обираються напрями та моделі розвитку країни, окремих видів економічної діяльності на довгостроковий період та визначаються пріоритети на певних етапах розвитку з урахуванням наявних ресурсів. Стратегія розвитку України розробляється на п'ятнадцять років і переглядається один раз на п'ять років. Розробка та перегляд даної стратегії здійснюється центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сфері економічного розвитку, разом з іншими центральними органами виконавчої влади, розглядається Радою незалежних експертів, схвалюється Кабінетом Міністрів України.

На сьогоднішній день в Україні спостерігається ряд суттєвих проблемних аспектів, пов'язаних із процесами стратегічного планування. По-перше, наявна система стратегічного планування не володіє необхідними можливостями для забезпечення якісного процесу аналізу політики та реалізації рішень у державі. Спостерігається розрив між планами та програмами різних рівнів, що призводить до ризиків їхнього невиконання.

Усі стратегічні документи в Україні містять розділи про визначення проблеми, проте

у більшості документів відсутній зв'язок між метою, завданнями, індикаторами виконання та ідентифікованими проблемами. В процесі підготовки державних рішень не використовується практика зелених книг (саме в її межах, як правило, відбуваються основні дослідження проблеми з опитуванням стейкхолдерів, широке обговорення).

Крім цього, в Україні відсутня практика розробки білих книг як результату аналітичних досліджень, залучення стейкхолдерів до визначення оптимальних альтернатив. Натомість одразу починається процес здійснення розробки проєктів нормативно-правових актів, зокрема й державних стратегічних документів. У результаті дискусія розгортається навколо формулювань юридичних норм, а не концептуальних засад політики [2].

Попри наявність базової системи стратегічного планування, вона є цілком неструктурованою, недостатньо логічною та узгодженою. Отже, вона не спроможна забезпечити зв'язок між різними стратегічними документами. Також відсутня установа, яка займалася б координацією діяльності подібної системи.

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

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

Більшість стратегічних документів не містять кількісних індикаторів виконання завдань. При цьому, за наявності таких індикаторів, вони відображають переважно процес (кількість звернень, кількість ухвалених законопроектів тощо), а не результати. Відсутні ефективні методології прорахунку фінансових ресурсів, які необхідні для виконання стратегії. Більшість стратегічних документів не містять інформації про фінансові ресурси, які необхідні для досягнення кожної цілі та виконання кожного завдання.

Проблемні аспекти стратегічного планування в Україні можливо також простежити на прикладі розробки та виконання державних цільових програм. Так, ще у 2009 р. Рада національної безпеки і оборони України відзначала наявність ряду значних системних недоліків у розробці державних цільових програм. Зокрема, було виокремлено наступні недоліки:

- Відсутність ефективних механізмів контролю за розробленням центральними органами виконавчої влади державних цільових програм призводить до того, що більшість затверджених програм не відповідає вимогам Закону України «Про державні цільові програми», зокрема не визначає конкретних заходів, обсягів та джерел фінансування, державних замовників, відповідальних виконавців, очікуваних результатів тощо.

- Процесу фінансування державних цільових програм бракує системності та пропорційності.

- Нерівномірність фінансування державних цільових програм протягом року.

- Відсутність ефективних механізмів контролю за розробленням та виконанням

державних цільових програм призвела до існування великої кількості програм, які не виконуються через недофінансування [3].

При цьому, станом на 2022 р., Закон України «Про державні цільові програми» є чинним від 2004 р. із деякими змінами, а проблеми, визначені у 2009 р., досі залишаються актуальними [4].

На сьогоднішній день для України є актуальним використання успішного зарубіжного досвіду, а також розробок іноземних науковців щодо здійснення стратегічного планування, задля ефективного усунення наявних проблем. Як ми бачимо з історичного досвіду України, у нашій державі наявні проблеми не лише із розробкою стратегій, але і з виконанням вже ухвалених стратегічних документів. У своєму дослідженні, яке стосується причин того, чому різноманітні організації та інституції не реалізують стратегії, Е. Лескай виявила наступні:

1) Поганий або недостатній моніторинг та оцінка стратегії, проблеми при вимірюванні ефективності. Дані проблеми вимірювання продуктивності у майбутньому поширюються на оцінку продуктивності.

2) Організаційна структура. Реалізація стратегії часто потребує організаційної структури, яка відповідає потребам та задачам, які були виявлені. Там, де не відбувається робота над структурою, відбувається збій у стратегії.

3) Людські ресурси. Організації можуть не здійснювати набір та розвиток необхідних кадрів для формулювання та реалізації стратегії.

4) Мотивація. Організації можуть не здійснювати адекватну мотивацію своїх співробітників грошовими та негрошовими засобами.

5) Нестача фінансових ресурсів. Організація може відчувати нестачу у фінансах для реалізації стратегії або через погане складання бюджету або через фінансові обмеження.

6) Генерація та вибір стратегії. Нездатність визначити та розробити найбільш релевантні стратегії для досягнення успіху організації. Низький рівень участі членів організації на всіх етапах стратегічного планування знижує їхню мотивацію під час реалізації стратегії, що може призвести до невдач або поганої реалізації [5].

Крім цього, у всьому світі відбуваються управлінські зміни, які безпосередньо впливають на процеси стратегічного планування. На думку М. Кабеї, за останні кілька десятиліть ми спостерігаємо рух від урядів, які керують «з центру», до більш горизонтальних способів управління. Цю зміну можна сформулювати як «революцію в управлінні». М. Кабеї зазначає, що ідеї щодо комунікації та динаміки роботи організації або держави мають бути поєднаними із доволі раціональними ідеями щодо стратегічного планування. Стратегічне планування потребує розробки стратегій, які спрямовані не на контроль середовища та ресурсів, а на переговори, побудову відносин та реалізацію безпрограшних сценаріїв. Стратегії мають бути узгоджені з інтересами всіх зацікавлених груп і повинні надавати можливість адаптуватися до мінливих обставин. Всередині організації може виникнути питання, як внутрішньоорганізаційні структури та розмежування, розподіли завдань, бюджетів, способів роботи та стратегії можуть бути пристосовані до потреби реагувати та адаптуватися до зовнішнього світу [6].

У науковій літературі не існує єдиної класифікації систем стратегічного планування. Проте поширеним є систематизація за географічною ознакою, відповідно до якої виділяються наступні системи:

- північноамериканська система (США)
- європейська система (Франція, Великобританія, Німеччина)
- азійська система (Японія, Південна Корея)

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

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

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

Питаннями моніторингу виконання стратегічних планів (середньострокових планів (5 років) та короткострокових (1 рік) займаються Конгрес, Уряд та відповідні міністерства. Здійснюється також моніторинг регіонального рівня, а уряд виступає у якості координуючого органу стратегічного планування.

У США стратегічне планування організоване у якості децентралізованої системи, розробка планів та програм здійснюється на федеральному рівні, на рівні штатів та муніципалітетів, а також великих корпорацій. З 1980-х років тут розповсюджуються середньострокові плани тривалістю 3-5 років. Основні програмні та прогнозні розробки федерального уряду зосереджені у трьох організаціях: у Раді економічних консультантів, Раді управляючих Федеральної резервної системи та в Адміністративно-бюджетному управлінні. На сьогоднішній день, стратегічне планування у США, порівняно з іншими державами, є найбільш структурованою, з чітко визначеними функціями системою. Документом, у якому визначаються процедури стратегічного планування на загальнодержавному рівні, є закон «Про ефективність та результати діяльності уряду», ухвалений 1993 року [7]. У даному документі визначається ієрархія стратегічного планування виконавчої влади, а також конкретні часові рамки щодо підготовки планових документів.

У США можна виділити наступні особливості системи стратегічного планування на державному рівні: визначення пріоритетних дій уряду; наявність базового нормативного документу стратегічного планування; програмно-цільовий бюджет; система планування – програмування – бюджетування; управління за цілями; розробка бюджету на нульовій основі, практика корегування структури витрат у зв'язку зі змінами пріоритетів; високий рівень закріплення стратегії у короткострокових планів; управління стратегією на галузевому рівні; управління стратегією просторового (регіонального розвитку) через

грантову підтримку регіональних планів розвитку; щорічний план ефективності; звіт про виконання, який базується на показниках ефективності.

Серед північноамериканських систем стратегічного планування слід також згадати Канаду. Основні положення, які регулюють процеси стратегічного планування у Канаді, закріплюються у законах окремих провінцій і на центральному рівні регулюються Федеральним законом Канади «Про сталий розвиток». Наявна система стратегічного планування в Канаді базується на ряді взаємоузгоджених документів, які дозволяють здійснювати управління даною системою на різних рівнях. Спільною рисою систем стратегічного планування США і Канади є те, що дані процеси на регіональному рівні здійснюються при використанні між державними та приватними секторами, що відображається у формі державно-приватного партнерства.

Важливо також проаналізувати систему стратегічного планування, яка суттєво вплинула на формування стратегічних традицій сучасної України. Йдеться про історичний досвід СРСР. Саме дана держава мала одну із найбільш розвинених систем стратегічного планування у 20 ст.

Рішення про перехід до розробки перспективних планів в СРСР було прийняте у 1927 р. В СРСР було розроблено 13 планів, більшість з яких були п'ятирічними (за винятком 3-го плану, який був перерваний у зв'язку з початком Другої світової війни, незавершеного 6-го плану та семилітнього плану). П'ятирічні плани з розподілом головних задач відповідно до кожного року, вважалися головною формою державного планування економіки. Водночас розроблялися також річні плани, де передбачалася необхідна конкретизація задач п'ятирічного плану, з врахуванням ходу розвитку економіки, змін у ресурсах і потребах народного господарства та населення, а також визначалися економічні та організаційні заходи, що мали забезпечувати виконання п'ятирічного плану. Окрім цього, розроблялися десятирічні плани, які відображали ключові напрямки економічного, науково-технічного та соціального розвитку [8].

Головним радянським органом, який здійснював директивне планування у державних масштабах, був Держплан СРСР, який знаходився у безпосередньому підпорядкуванні Ради Міністрів СРСР. Держплан мав розгалужену структуру – галузеві відділи (по галузях промисловості, сільського господарства, транспорту, зовнішньої торгівлі, культури та освіти, охорони здоров'я, побутового обслуговування населення тощо), зведені відділи (народно-господарського плану, територіального планування та розміщення виробничих сил, капітальних вкладень), підвідомчі організації (науково-дослідницькі інститути, обчислювальний центр). У складі Держплану в 1970-ті роки функціонувала Державна експертна комісія, яка відповідала за розгляд генеральних схем розвитку галузей економіки та розміщення генеральних схем розвитку галузей економіки та розміщення підприємств, схем спеціалізації і комплексного розвитку господарства економічних районів, а також масштабних проектів будівництва.

Серед європейських систем стратегічного планування одним із найвідоміших прикладів є досвід Франції. Протягом 1940-1990 рр. у державі було розроблено 11 середньострокових планів з періодом дії 4-5 років. При розробці кожного наступного плану формувалася нова система цілей і задач, яка враховувала ризики, що виникли у суспільстві у період дії попереднього плану, а також нові соціально-економічні тенденції у країні та у світі. Перші плани мали переважно директивний характер і передбачали централізований розподіл державних ресурсів. Згодом було здійснено перехід до індикативних планів, що означало опис загальних контурів та пріоритетів розвитку економіки. Так, наприклад, у третьому плані встановлювалася мета забезпечити збільшення ВВП на 20% за 4 роки.

Головним інститутом у Франції, який забезпечував роботу стратегічного планування, з 1950-х років був Генеральний комісаріат по плануванню при уряді. Комісаріат поділявся на проблемні та галузеві комісії, до яких входили держслужбовці з міністерств, експерти, а також керівники найбільших підприємств. Комісії здійснювали аналіз економічних проблем, оцінювали перспективи розвитку галузей та розроблювали пропозиції для включення до плану.

Актуальним для України прикладом стратегічного планування у країнах Європи є Польща. Уся державна політика у державі побудована на основі нормативно закріплених стратегій розвитку, до яких належать наступні:

– Довгострокова стратегія розвитку країни – документ, який окреслює головні тренди, виклики і сценарії соціально-економічного розвитку держави, напрями територіального господарювання з позицій сталого розвитку на період щонайменше 15 років.

– Середньострокова стратегія розвитку країни – документ, в якому окреслюються базові умови, цілі і напрями розвитку країни у соціальному, економічному, регіональному і територіальному вимірах на період 4-10 років. Середньострокова стратегія реалізується через стратегії розвитку, а також за допомогою програм, які ураховують терміни дії програм ЄС;

– Інші стратегії розвитку – документи, що окреслюють базові умови, цілі і напрями розвитку у параметрах, визначених середньостроковою стратегією розвитку країни щодо розвитку регіонів, територій, секторів або галузей, які реалізуються за допомогою програм. До стратегій розвитку, які стосуються регіонів, віднесені національна стратегія регіонального розвитку, міжрегіональні стратегії і стратегії розвитку воєводств [9].

Серед азійських систем стратегічного планування слід виокремити досвід Японії. Протягом 1950-1970-х років ключовими документами стратегічного планування у державі були довгострокові програми розвитку та п'ятирічні плани соціально-економічного розвитку країни. Першопочатково в Японії розроблялися лише п'ятирічні плани розвитку, цілі яких склалися з забезпечення економічного зростання, подолання диспропорцій, а також містили конкретні орієнтири та інструменти розвитку. Довгострокові програми розвитку почали розроблюватися пізніше. Перша програма – «План подвоєння національного доходу», відома також як «План Ікеда», було розрахована на 1961-1971 рр.

Наступні довгострокові комплексні програми розвитку Японії були затверджені урядом Японії у 1969, 1977, 1987 роках. Основним інститутом, який забезпечував функціонування системи стратегічного планування у Японії стало Управління економічного планування, створене на початку 1950-х рр. До задач управління входила розробка планів економічного та соціального розвитку держави, формування прогнозів розвитку, координація діяльності підрозділів уряду щодо реалізації даних планів. Управління входило до складу кабінету міністрів Японії, а його голова мав статус міністра.

У Кореї у 1962 р. було розроблено «Довгострокову програму розвитку Республіки Корея» на двадцятирічну перспективу. Програма передбачала послідовне виконання п'ятирічних планів з 1962 по 1982 рр. В межах кожного плану ставилися окремі цілі та задачі розвитку. У 1962 р. тут було створено Управління економічного планування, на яке покладалася задача розробки п'ятирічних планів соціально-економічного розвитку, постановка стратегічних завдань та розробка стимулів для виконання завдань. Керівник управління був заступником прем'єр-міністра та ніс відповідальність перед президентом за стан економіки, фінансової сфери тощо.

Для України є актуальним врахування регіонального підходу різних держав до здійснення стратегічного планування. Враховуючи географічний масштаб нашої держави,

порівняно з більшістю країн Європи, кількість населення та рівень соціально-економічного розвитку різних регіонів, для України є актуальним врахування різних аспектів децентралізації при здійсненні стратегічного планування. Важливо, щоб в Україні здійснювалася розробка загальнонаціональних стратегій, але при цьому відбувалася їхня адаптація на локальному рівні, як це відбувається, наприклад, у США.

Регіональна спрямованість стратегічного планування простежується також у різних країнах Європи. Це дозволяє підвищити пріоритетні показники в окремих районах для того, щоб забезпечити рівномірний розвиток усіх територій держави. Країни Європи, які входять до складу Європейського союзу, вимушені також підпорядковувати свої локальні стратегії до загальної стратегічної візії ЄС. Для України дана процедура наразі є простішою, проте нам необхідно враховувати візії різних сфер політико-правового розвитку, які затверджуються у ЄС. Адже це забезпечить наближення системи стратегічного планування України, а також пріоритетів розвитку, до тих, які встановлюються у ЄС.

Висновки. Для України є важливим здійснення аналізу загальносвітових трендів управління, які впливають на трансформацію системи стратегічного планування, дослідження актуальних проблем процесу стратегічного планування на різних рівнях всередині держави. Крім цього, можливе успішне використання досвіду іноземних держав, які представляють різні системи стратегічного планування, особливо в аспектах регіонального розвитку.

Список використаної літератури

1. Проект Закону України про державне стратегічне планування. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Download?id=bdbf5c62-2499-4f5c-8cc1-212f0781eb28> (дата звернення: 14.02.2022).
2. Посилення децентралізації в Україні» за фінансової підтримки Національного фонду на підтримку демократії (NED), США. URL: http://www.ukreval.org/images/news/2017-03-17-NEDeksp/Ekspertyza_Ukraina_2020_15.3.2017.pdf (дата звернення: 10.02.2022).
3. Про роботу центральних органів виконавчої влади з планування та виконання державних цільових програм. Рішення Ради національної безпеки і оборони України від 22 червня 2009 р., № 474/2009. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0008525-09#Text> (дата звернення: 14.02.2022).
4. Про державні цільові програми. Закон України від 18 березня 2004 р., № 1621. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1621-15#Text> (дата звернення: 14.02.2022).
5. Leskaj E. The challenges faced by the strategic management of public organizations. *Administratie si Management Public*. 29. 2017. pp. 151–161.
6. Kabeyi M. (2019). Organizational strategic planning, implementation and evaluation with analysis of challenges and benefits. *International Journal of Applied Research and Studies*, 5(6), 27–32.
7. Government Performance and Results Act (GPRRA). URL: <https://www.federalreserve.gov/publications/gpra.htm> (дата звернення: 10.02.2022).
8. Белоусов Р. (1987). Исторический опыт планового управления экономикой СССР. Москва : Мысль.
9. Євмешкіна О. Теоретико-методологічні засади модернізації системи державного стратегічного планування в Україні: дис. ... д-ра.н.держ.упр.: 25.00.01. Дніпро, 2018. 436 с.

**PROBLEM ASPECTS OF STRATEGIC PLANNING
OF POLITICAL AND LEGAL DEVELOPMENT OF UKRAINE
AND POSSIBILITIES OF USING FOREIGN EXPERIENCE**

Uliana Movchan

*Volodymyr Koretsky Institute of State and Law of the National Academy of Sciences of Ukraine,
Department of Legal Problems of Political Science
Triohsvyatytska str., 4B, 02000, Kyiv, Ukraine*

The article considers topical issues of strategic planning of the political and legal development of Ukraine. Emphasis is placed on problematic aspects in the context of strategy development and the process of implementation of approved strategic documents.

In Ukraine, the creation of the primary conceptual, theoretical and methodological framework for a system of strategic planning of political and legal development was carried out. Some attempts to develop strategic plans, which would cover a comprehensive vision of Ukraine and a range of areas of its development, can be assessed as unsuccessful. This is due to the lack of coherence of strategic plans of individual units within one system, the lack of clear criteria for evaluating effectiveness and indicators, and several other shortcomings.

An overview of the system of documents and the regulatory framework necessary for implementing strategic planning at various levels and in certain areas of political and legal development was done.

The reasons for refusing to implement strategies at different levels are studied, and management changes that affect the processes of strategic planning are considered.

The most general classification of world strategic planning systems for researching possibilities of use of foreign experience is considered. The historical background of strategic planning in the USA, Canada, France, Poland, Japan, and Korea is studied in detail. The system of strategic planning of the USSR is analyzed, as it had a significant impact on the formation of the strategic traditions of Ukraine. The article presents conclusions on the possibilities of using foreign experience in strategic planning of the political and legal development of Ukraine.

The critical aspects of the strategic planning system of other countries that can be used to improve the processes of strategic planning in Ukraine are highlighted. The importance of taking into account the regional approach of different states in strategic planning processes is emphasized. It is essential to use the experience of countries where planning is based on decentralization.

In the context of the study of foreign experience, it was concluded that Poland has the most relevant experience for strategic planning in Ukraine. At the same time, it is emphasized that due to the geographical scale of Ukraine, it is essential to take into account the experience of adapting strategies at the local level. In this case, the US experience is relevant.

Key words: strategy, strategic planning, political and legal development.