

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут публічного управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

РОЗРОБКА СИСТЕМИ ПЕРСПЕКТИВНИХ, ПОТОЧНИХ ТА
ОПЕРАТИВНИХ ПЛАНІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ

спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»
освітньо-професійна програма – Державна служба

Кваліфікаційна робота за освітнім ступенем «магістр»

Виконав здобувач
Володимир СВИСТУН

підпис

Науковий керівник:
д.е.н., доцент
Алла ВАСІНА

підпис

Кваліфікаційну роботу допущено до
захисту «___»_____ 20__р.

Завідувач кафедри

підпис

Зміст

Вступ.....	3
Розділ 1. Теоретико-методологічні аспекти розробки системи перспективних, поточних та оперативних планів в організації.....	6
1.1. Сутність, завдання та види планування в організації.....	6
1.2. Методичне забезпечення розробки системи перспективних, поточних та оперативних планів в організації.....	15
Висновки до розділу 1.....	23
Розділ 2. Аналіз системи перспективних, поточних та оперативних планів в Департаменті з питань оборонної роботи, цивільного захисту населення та взаємодії із правоохоронними органами Тернопільської ОДА.....	24
2.1. Аналіз організаційного забезпечення розробки системи планів в Департаменті з питань оборонної роботи, цивільного захисту населення та взаємодії із правоохоронними органами Тернопільської ОДА.....	24
2.2. Аналіз системи планів Департаменту з питань оборонної роботи, цивільного захисту населення та взаємодії із правоохоронними органами Тернопільської ОДА.....	33
2.3. Оцінка ефективності процесу розробки системи перспективних, поточних та оперативних планів в Департаменті з питань оборонної роботи, цивільного захисту населення та взаємодії із правоохоронними органами Тернопільської ОДА.....	44
Висновки до розділу 2.....	52
Розділ 3. Напрями удосконалення процесу розробки системи перспективних, поточних та оперативних планів в Департаменті з питань оборонної роботи, цивільного захисту населення та взаємодії із правоохоронними органами Тернопільської ОДА.....	54
3.1. Удосконалення методичного забезпечення процесу розробки системи перспективних, поточних та оперативних планів в Департаменті з питань оборонної роботи, цивільного захисту населення та взаємодії із правоохоронними органами Тернопільської ОДА.....	54
3.2. Формування системи моніторингу розробки та виконання системи перспективних, поточних та оперативних планів в Департаменті з питань оборонної роботи, цивільного захисту населення та взаємодії із правоохоронними органами Тернопільської ОДА.....	61
Висновки до розділу 3.....	68
Висновки.....	70
Список використаних джерел.....	74

ВСТУП

Актуальність теми. Досягнення мети та цільових орієнтирів діяльності організації будь-якого типу дозволить забезпечити ефективне її функціонування, що залежатиме від ефективності планування. Саме від розробки системи перспективних, поточних та оперативних планів в організації, що базується на використанні новітніх технологій та врахуванні трансформаційних змін у сфері публічного управління та адміністрування залежить можливість збалансування та адаптації організації до умов мінливого зовнішнього середовища та внутрішнього ресурсного потенціалу. За цих умов механізми реалізації цієї функції менеджменту потребують постійного удосконалення, врахування новітніх напрацювань науки у сфері планування та використання їх у практиці планової діяльності організації.

Різні аспекти планування у системі управління організацією вивчали такі науковці, як І. Ансофф, В. П. Бабич, В. Г. Воронкова, В. Г. Герасимчук, В. М. Гриньова, П. Друкер, А. М. Жилкіна, А. І. Ільїн, Б. Карлофф, Л. А. Лаврів, В. Д. Немцов, Н. А. Платонова, М. Портера, В. П. Савчук, Г. М. Тарасюк, Л. А. Швайка, З. Є. Шершньова, О. В. Шимко, В. Г. Шинкаренко та інші. Однак, основна увага науковців зосереджена або на окремі види планування або на сучасних технологіях планування бізнес-структур, при цьому питанням розробки системи перспективних, поточних та оперативних планів в організаціях публічного сектору приділено дещо менше уваги фахівцями.

Метою дослідження є розробка теоретичних положень і вироблення практичних рекомендацій щодо розробки системи перспективних, поточних та оперативних планів в організації.

Реалізація мети обумовила необхідність вирішення комплексу завдань, а саме:

- вивчити сутність, завдання та види планування в організації;
- розглянути методологічне забезпечення реалізації функції планування в організації;

- проаналізувати організаційне забезпечення реалізації функції планування Департаменту з питань оборонної роботи, цивільного захисту населення та взаємодії із правоохоронними органами Тернопільської ОДА ;
- проаналізувати систему планів досліджуваної організації;
- оцінити ефективність процесу розробки системи перспективних, поточних та оперативних планів у досліджуваній організації;
- запропонувати напрями удосконалення методичного забезпечення процесу розробки системи планів за часовим періодом та змість управлінських рішень у досліджуваному органі публічної влади;
- виробити рекомендації щодо формування системи моніторингу розробки та виконання системи планів в досліджуваній організації.

Об'єктом дослідження є процес розробки системи перспективних, поточних та оперативних планів в організації.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних та прикладних засад механізму розробки системи перспективних, поточних та оперативних планів в організації.

Методи дослідження. В рамках проведення даного дослідження використано низку методів наукових досліджень, серед яких варто виокремити: загальнонаукові, зокрема теоретичні (аналіз, синтез, індукція, дедукція, композиція, декомпозиція, ідеалізація, формалізація, абстрагування, узагальнення, пояснення, порівняння, систематизація, класифікація) та емпіричні (спостереження, опис), а також для наочного представлення результатів дослідження використано графічні методи.

Наукова новизна дослідження полягає у тому, що у кваліфікаційній роботі набули подальшого розвитку теоретичні положення та мають місце практичні рекомендації щодо удосконалення розробки системи планів в організації.

Практична значущість результатів дослідження полягає у виробленні практичних рекомендацій щодо удосконалення методичного забезпечення процесу розробки системи планів в організації та вироблення пропозицій щодо формування системи моніторингу розробки та виконання планів.

Апробація. За результатами дослідження опубліковано 2 тез доповідей на тему «Формування системи планів в органі публічної влади» у Збірнику Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки» (Тернопіль, ЗУНУ, 2021) та «Методичне забезпечення розробки системи планів цивільного захисту в органі публічної влади» у Збірнику тез Наукової інтернет-конференції студентів та молодих вчених кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні» (Тернопіль, ЗУНУ, 2021р.)

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ СИСТЕМИ ПЕРСПЕКТИВНИХ, ПОТОЧНИХ ТА ОПЕРАТИВНИХ ПЛАНІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність, завдання та види планування в організації

На сьогодні від ефективності планування в організаціях будь-якого типу залежить досягнення цільових орієнтирів їх діяльності. В менеджменті організації функція планування є однією із визначальних, в рамках якої визначаються основні напрямки розвитку організації та значною мірою детермінуються і результати її діяльності.

Враховуючи динамічність сучасного зовнішнього середовища, яке характеризується нестабільністю та невизначеністю, зростанням впливу зовнішніх екстергеналій, розвитком ІТ технологій, зростання потреб споживачів адміністративних та суспільних послуг, зміною кон'юнктури та трансформаційними процесами у сфері публічного управління і адміністрування організаціям публічного сектору необхідно адаптувати систему управління до цих змін. Саме інструментарій планової діяльності дозволяє максимально врахувати у процесі управління детермінанти зовнішнього середовища та ресурсний потенціал організації, а взаємопов'язана система планів стратегічного, поточного та оперативного характерів дозволяє реалізувати необхідні трансформаційні зміни в організації, спрямовані на досягнення її мети і цілей. З огляду на це важливою умовою стабільного функціонування організації є правильний вибір сфер і об'єктів планування, інструментарію планової діяльності, а також врахування при складанні планів усталених економічних законів і закономірностей. Також постійного удосконалення потребують і основні механізми реалізації функції планування, що дозволить при розробці планів застосовувати різноманітні сучасні методи та методики.

Вивчення проблематики розробки системи оперативних, поточних та перспективних планів в організації потребують розуміння змісту базових

категорій, таких як: планування, план, перспективні плани, поточні плани, оперативні плани.

Зміст планування в «Енциклопедичному словнику з публічного управління» трактується наступним чином: «... загальна функція управління, сутність якої полягає у визначенні цілей діяльності та шляхів їх досягнення, підфункціями якого є прогнозування, моделювання та програмування. В економіці ринкового типу поширене планування на рівні компаній, що має індикативний, орієнтовний характер» [9, с.528].

Планування є однією із базових функцій управління, в рамках якої визначаються основні вектори розвитку організації із конкретизацією цільових індикаторів, що кореспондуються із її ресурсним потенціалом. Варто зауважити, що різні аспекти процесу планування потребують належного науково-методичного забезпечення. В цьому плані науковці, зокрема Р.Акофф процес планування зводить до «...прийняття конкретних рішень, які дозволяють забезпечити ефективне функціонування і розвиток організації в майбутньому, зменшити їх невизначеність» [63].

Інші науковці, а саме Шкільняк М.М., Крисько Ж.Л., Демків І.О., Овсянюк-Бердадіна О.Ф. розглядають планування як «...загальну функцію управління, що є процесом визначення дій, які повинні бути виконані у майбутньому, з використанням необхідних ресурсів для досягнення мети організації» [60, с.59]. Водночас, Мозолєв О. зазначає, що «...функція планування процес підготовки управлінського рішення, який базується на обробці наявної інформації й містить конкретні цілі, визначає шляхи їхнього досягнення, передбачає розробку програми та планів на перспективний період, установлює пріоритети розвитку для організації» [30, с. 198]. Дещо схоже трактування наводить і Лаврів Л.А, розглядаючи планування діяльності організації як «...функцію управлінської діяльності, яка полягає у визначенні й систематизації цілей організації і її структурних підрозділів та конкретизації завдань, засобів і послідовності їх досягнення, з деталізацією матеріальних, трудових, фінансових та інших ресурсів, необхідних для розв'язання поставлених завдань» [18, с.12].

Із наведених визначень випливає, що планування в основному розглядається фахівцями як функція менеджменту, в рамках якої можна ще такі його характеристики, як: інструмент цілеорієнтації та формування стратегії, як засіб досягнення поставлених цілей, як сукупність планових індикаторів.

Варто зауважити, що реалізація функції планування через розробку системи планів перспективного, поточного та оперативного характерів організації є інформаційно-методичним базисом для прийняття управлінських рішень, оскільки саме його інструментарій дозволяє забезпечити зниження рівня ризиків при прийнятті рішень та обрати найоптимальнішу альтернативу для подальшого розвитку організації.

Планова діяльність щодо розробки планів передбачає виконання комплексу робіт щодо розробки та реалізації планових документів, ідентифікацію цільових орієнтирів та пошуку шляхів їх досягнення, взаємоузгодження цільових орієнтирів із ресурсним забезпеченням організації.

Об'єктом планової роботи можуть виступати різні аспекти діяльності, спрямовані на досягнення цільових орієнтирів організації. В цьому контексті слушно зазначають автори підручника «Менеджмент» Шкільняк М.М., Крисько Ж.Л., Демків І.О., Овсянюк-Бердадіна О.Ф., що «...провадячи свою діяльність, кожна організація зобов'язана мати чітке уявлення про потреби в ресурсах, знати джерела їх отримання, вміти розраховувати ефективність ... і таке цілеспрямоване й ефективне управління організацією з боку менеджерів ґрунтується на плануванні» [60, с.59].

Вивчення проблематики розробки системи планів в організації потребує чіткого розуміння змісту цих документів. Так, етимологічно дефініція "план" походить від латинського слова "planum" – "площина", що дослівно означає «...заздалегідь накреслений порядок, поетапність здійснення програми, виконання роботи, викладу матеріалу; система взаємопов'язаних, спрямованих на досягнення єдиної мети, завдань, що визначають порядок, термін і послідовність здійснення програми робіт чи окремих заходів» [8].

Залежно від тривалості часового періоду на який розробляється план та змісту планових рішень виокремлюють перспективні

(довгострокові та середньострокові), поточні (короткострокові) та оперативні плани.

Так, в рамках планування перспективного характеру розробляються перспективні плани. До них належать довгострокові, що визначають загальну стратегію і основні напрямки функціонування організації та розробляються, в основному, на часовий період від 5 до 10 років. Характерними особливостями таких планів є: формування перспективних цілей, прийняття рішень на основі прогнозів, запровадження інновацій.

Як зазначають автори навчального посібника "Стратегічне планування" Карпіщенко О.І., Ілляшенко К.В та Карпіщенко О.О. «...стратегічне управління забезпечує основу для всіх управлінських рішень, функції організації, мотивації і контролю... це процес визначення головних цілей організації, ресурсів, необхідних для їх досягнення, та політики, спрямованої на придбання та використання цих ресурсів» [15, с. 19], а стратегічний план є невід'ємною складовою процесу планування, який окреслює загальні рамки здійснення оперативного і детального планування.

Стратегічний план, за визначенням науковців трактується як «...послідовність певних кроків та дій, інтегрованих у просторі і часі, що приводять до зміни поточного становища на бажане, що не має гнучкості і реалізується тільки за певних зовнішніх умов, та повинен постійно коригуватися залежно від змін у зовнішньому середовищі, тоді як стратегію потрібно змінювати тільки при внутрішніх змінах (за власним бажанням).» [52, с. 4]. Вказане свідчить про те, що довгострокове стратегічне планування визначає: організаційну мету, причини її формулювання саме таким чином, та наявний ресурсний потенціал, потрібний для її досягнення.

Водночас, перспективні плани можуть розроблятися на середньострокову перспективу. Вони деталізують стратегічний план і розробляються з огляду на специфіку діяльності організації від 1 до 5 років.

Плани, що розробляються організацією на менші часові періоди належать до короткострокових. Такі плани розробляються на різних рівнях управління та у розрізі різних напрямів її діяльності.

Короткострокове планування у свою чергу, полягає у розробленні планів на всіх на більш короткі часові періоди. Воно охоплює поточне та оперативне планування. В рамках поточного планування складаються плани роботи на рік із поквартальним їх розподілом. Щодо оперативного планування, в рамках якого розробляються оперативні плани, погоджуємось із Ященко Т.М., яка зазначає в цьому контексті, що «...процес оперативного планування має включати визначення оперативних цілей; відбір проектів для досягнення оперативних цілей та створення програмних документів» [61, с. 28].

Поточне планування передбачає розробку планів на рік на кожному із рівнів управління організацією та з усіх напрямів її діяльності, а також кварталних та місячних планів. Поточне планування є проміжним між плануванням на довго- та середньострокову перспективу і короткостроковим оперативно-календарним плануванням.

Варто відмітити, що всі перелічені плани є взаємопов'язаними між собою та у своїй сукупності формують систему планування організації.

Резюмуючи зазначимо, що серед елементів планування можна виокремити основні складові підсистеми планування, а саме: стратегічне, тактичне та оперативне, що реалізується через систему перспективних, поточних та оперативних планів, які можуть бути фінансового, кадрового та управлінського характерів.

Реалізація системи планів організації потребує забезпечуючих передумов, необхідних для здійснення планування та безпосередньо складові елементи цієї системи, що схематично можна представити наступним чином серед яких виокремимо (рис.1.1).

Так, до забезпечуючих передумов можна віднести ресурсне забезпечення, зокрема кадрове, інформаційне, фінансове, методичне, інфраструктурне забезпечення, суб'єктно- діяльнісне та власне процедури реалізації планів.

Слід зазначити, тривалість планового періоду обумовлюється специфікою діяльності та ступеня визначеності умов діяльності організації, загальної ситуації у суспільстві, якості первинної інформації, та методології аналітичного забезпечення її обробки.

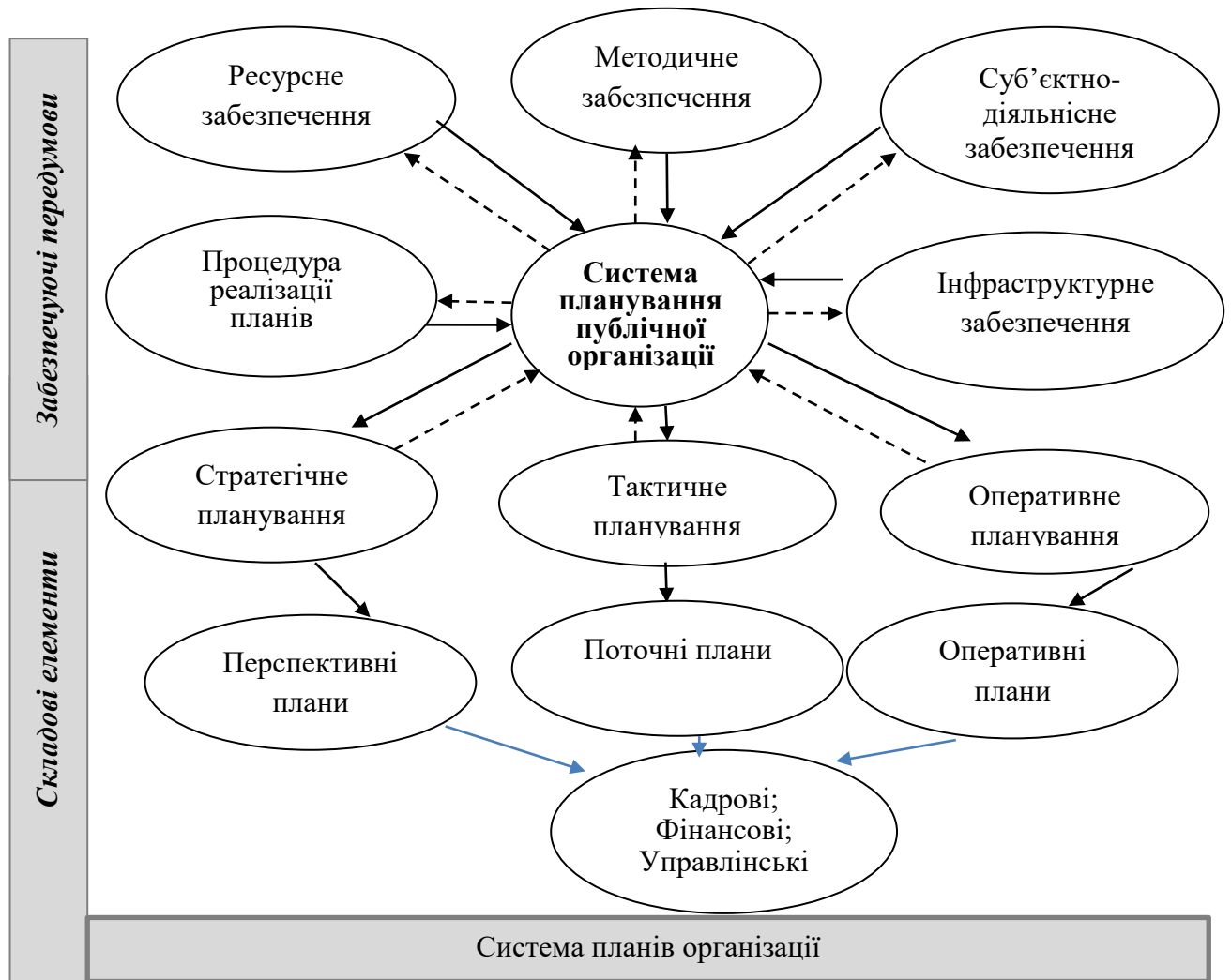


Рис.1.2. Система планування публічної організації

Розроблено автором.

Як вже зазначалося, планування є цілісною та комплексно системою, тобто всі плани, що розробляються в організації, є взаємопов'язаними та взаємозалежними між собою, кожен з яких у комплексі забезпечує якусь складову досягнення цілей організації. Система планування організації охоплює також всі часові проміжки, що передбачає взаємоузгодження та тісний взаємозв'язок усіх видів цілей та планів організації. При цьому плани можуть поділятися як за часовим періодом розробки так і за ступенем обґрунтованості планових показників і планових орієнтирів.

Особливості здійснення планової діяльності і зміст планів значною мірою детермінуються характером організаційної структури, стилем керівництва, рівнем професіоналізму та різними чинниками суб'єктивного характеру, що обумовлюються суб'єктивністю прийняття управлінських рішень. Зазначене

визначає наявність різних видів планів, що можуть бути класифіковані різними ознаками.

За своєю структурою план включає такі елементи, як: цільові завдання, шляхи і засоби їх реалізації, ресурси, потрібні для досягнення планових завдань, заходи з приводу організації виконання плану і контроль за результатами його виконання. Таким чином, у плані взаємоузгоджуються заходи з конкретними результатами та визначаються особи, які забезпечують виконання цього процесу.

Результатом планової діяльності окрім планів можуть бути і інші документи, а саме програми, проекти, стратегії, прогнози, економічна сутність яких представлена в таблиці 1.1

Таблиця 1.1

Результати планової діяльності

№п/п	Дефініція	Зміст дефініції
1	план	узгоджений у часі послідовний перелік заходів для досягнення програмної мети з конкретними результатами та визначеними відповідальними за їх досягнення
2	програма	економічний функціональний документ, в якому міститься визначений за ресурсами, виконавцями та строками здійснення комплекс заходів, спрямованих на досягнення цілей, обумовлених існуванням однієї або декількох суміжних соціально-економічних проблем, який здійснюється сукупністю взаємодіючих органів, установ та організацій, що представляють різні функціональні сфери економіки
3	стратегія	детальний всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і досягнення її цілей
4	проект	це обмежений часовими рамками процес, що має визначений початок та кінець, зазвичай обмежений датою, але також може обмежуватися фінансуванням або досягненням результатів, який здійснюється для реалізації унікальних цілей та завдань.
5	прогноз	науково аргументоване передбачення, що дає випереджувальну інформацію про розвиток певних явищ і процесів у майбутньому, що є формою наукового передбачення.

Примітка. Складено на основі [31;39;58].

Для досягнення цільових орієнтирів, що прописуються у планових документах важливим є забезпечення розробки останніх на основі науково обґрунтованих підходів, що значною мірою впливатиме на результативність діяльності організації, добробут його працівників та основних стейкхолдерів.

На даний час перед організаціями постають різноманітні за структурою та змістом економічні проблеми, виникнення яких може охоплювати будь-який аспект управлінської діяльності. Зазначене потребує застосування сучасних підходів до організації планової діяльності. Вкрай важливою функцією планування є для органів публічного управління, перед якими для досягнення мети діяльності потрібно знайти баланс між впливом зовнішніх чинників та особливостей функціонування внутрішнього середовища.

Зазначимо, що всі органи державної влади будують свою роботу на планових засадах, що обумовлено наступними передумовами:

- по-перше, оцінюється вплив змін усіх чинників середовища на зміну ефективності управлінської діяльності та забезпечення сприятливих умов для функціонування і розвитку організації;
- по-друге, забезпечується координація діяльності всіх структурних підрозділів для досягнення спільної мети;
- по-третє, сприяє раціоналізації ресурсів використання для якісного та своєчасного вирішення управлінських завдань;
- по-четверте, збалансується вплив соціальних та економічних чинників на організацію як систему, що відображається у відповідних управлінських рішеннях.

Як слушно зазначає у цьому контексті В. Бакуменко, що «...одним з найважливіших завдань управлінської діяльності є планування цілей розвитку, що передбачає пошук оптимального набору траєкторій руху системи, що управляється, зорієнтованих на досягнення нових довгострокових цілей в умовах реальних ресурсних обмежень» [2, с 11]. Тобто через інструментарій планування публічна організація адаптує свої ресурси до умов динамічного зовнішнього середовища. З огляду на це, його результативність залежить від ефективного аналітичного забезпечення оцінки тенденцій зовнішнього середовища, об'єктивної оцінки власного есусного потенціалу, вимагає спільних зусиль і участі усіх складових частин організації

Метою розробки планів є спрямування перспективної та поточної діяльності організації та забезпечення узгодженої роботи всіх її складових

елементів для досягнення поставлених цілей. Безперервність діяльності організації забезпечується через формування єдиної системи планів, яка за словами Немцова О.В. є «...є результатом всіх дій, які відбуваються під час здійснення процесу планування» [34, с.206].

Вважаємо, що ефективність системи планування визначає ефективність діяльності організації в цілому, оскільки система планування має на меті більш складену, чітку організацію роботи всіх структурних підрозділів організації. Таким чином фактичні показники діяльності організації є результатом організації та функціонування системи планування. На сучасному етапі організації мають повну самостійність у виборі предмета діяльності, встановлення зв'язків із споживачами їхнього продукту чи послуги, розробці ефективних напрямів використання ресурсного потенціалу. Водночас підвищуються вимоги до наукового обґрунтування планових показників, що визначають ефективність діяльності організації та добробут членів колективу. В ринкових умовах без детально розробленого та науково обґрунтованого плану неможливо починати діяльність. Планування дозволяє об'єктивно оцінити умови, в яких має функціонувати організація, виявляти слабкі та сильні сторони його роботи, передбачати можливі перспективи та загрози.

Беззаперечним є той факт, що на сьогодні планові документи, в яких закладена система кількісних і якісних показників діяльності об'єкта планування, мають бути диференційованими з позиції інформаційного навантаження. Науковці зазначають, що на зміст планів та міру їх деталізації впливають в основному такі фактори, як: ієрархічний рівень, на якому здійснюється планування; часовий горизонт планування; діюча в організації практика планування. Водночас у процесі розробки планів варто врахувати позицію Мельник А.Ф., про те, що «...важливо забезпечити принцип системності, чітко вирізнити цілі, сфери поширення і функціональне навантаження основних компонентів планування, сформувати відповідну інформаційну матрицю складових елементів системи, обґрунтувати технології та алгоритми їхнього взаємозв'язку і корегування в разі необхідності» [23, с.15].

Так, як на даний час організації самостійно розробляють плани діяльності та ступінь їхньої деталізації, то їх плани мають охоплювати систему показників, що регламентують результати діяльності організації у плановому періоді. Ці показники є кількісночи якісно вираженою числовою характеристикою об'єкта планування.

Показники, що використовуються в економічних розрахунках, можуть бути класифіковані за різними ознаками. З погляду планування найбільш важливим є розподіл показників на такі групи:

- 1) директивні і розрахункові;
- 2) кількісні і якісні;
- 3) планові, прогнозні і фактичні;
- 4) натуральні, вартісні та трудові;
- 5) умовно-змінні й умовно-постійні.

Таким чином, у процесі реалізації функції планування організації розробляється система планів, систематизація та групування яких можна проводити за такими основними класифікаційними ознаками, як: рівень управління, методи обґрунтування, час дії, сфера застосування, стадії розробки, ступінь точності, зміст, часова орієнтація, методи організації процесу планування, обов'язковість планових рішень, тривалість планового періоду, та ін.

1.2. Методологічне забезпечення розробки системи перспективних, поточних та оперативних планів в організації

Методологічне забезпечення розробки системи перспективних, поточних та оперативних планів в організації охоплює сукупність теоретичних висновків, загальних закономірностей, наукових принципів, економічних положень, сучасних вимог середовища функціонування та науково і практично обґрунтованих методів розробки планів.

Методичне забезпечення охоплює методику розробки системи планів, теорії та методи розробки планів, принципи, на яких має базуватися процес розробки планів, економічні положення та вимоги до планування. Тобто методика розробки планів включає сукупність методів, засобів і прийомів, що використовуються для вибору і обґрунтування планових індикаторів, а також зміст, структуру і алгоритм розробки плану.

В цьому аспекті зазначимо, що трактування цієї дефініції є різноманітним. Одні фахівці розглядають цю категорію як сукупність методів та прийомів обґрунтування показників та планової діяльності (Нелеп В.М., Бухалков М.І.), інші – як сукупність прийомів планової діяльності (Морозова А.В), треті – як сукупність теоретичних висновків (Орлов О.О.). Детальніше наукові підходи до визначення сутності методології планування наведено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Наукові підходи до трактування сутності методології планування

№ з/п	Автор трактування	Трактування методології планування
1	Бухалков М.І.	методологія планування охоплює сукупність теоретичних висновків, загальних закономірностей, наукових принципів, економічних положень, сучасних потреб ринку і методів розробки планів
2	Орлов О.О.	сукупність теоретичних висновків, загальних закономірностей, наукових принципів розробки планів, що відповідають сучасним вимогам ринку; перевірені передовою практикою
3	Морозова А.В.	це сукупність прийомів дослідження з метою пізнання і передбачення майбутнього
4	Петрович Й.М.	методологія планування включає такі складові: показники, принципи планування; стратегії і пріоритети.
5	Нелеп В.М.	сукупність методів, прийомів розробки, обґрунтування й аналізу прогнозів, стратегічних програм і планів усіх рівнів і часових горизонтів, системи розрахунків в планових показниках, їх взаємоузгодження

¹Примітка. Наведено за [5; 30; 32; 36; 40].

Вказане (табл.1.2) свідчить про те, що методологія розробки планів є полі структурною категорією, що включає прийоми, закономірності, наукових принципи та методи планів.

Вивчаючи питання методичного забезпечення розробки системи перспективних, поточних та оперативних планів в організації можна виокремити дві групи теорій, а саме:

I-ша група - описові, до якої можна віднести ті теорії і методи, які використовуються для вивчення змісту та сутності економічних відносин та взаємозв'язку їх елементів. Методи планування, які належать до цієї групи дозволяють аналізувати загальні основи функціонування економічної системи, які впливають на результативність діяльності організації і мають бути врахованими у процесі розробки планів. Практичне їх застосування дозволить суб'єтам управління приймати адекватні рішення в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

II-га група - формалізовані, до якої можна віднести ті теорії, засоби, методи та інструменти, які передбачають розрахунок показників на основі відповідних методик, які мають місце у формальному плануванні.

Варто зазначити, що такий поділ є доволі умовним, оскільки всі методи та інструменти формального планування можуть застосовуватись для прийняття конкретних управлінських рішень, а ряд описових методів і інструментів, які є доволі обмеженими за сферою застосування потребують підкріплення методами формалізованими, і у процесі розробки планів використовуються в комплексі.

Щодо трактування змісту поняття методика розробки планів як складова методичного забезпечення, то серед фахівців нема єдиного її визначення. Її зміст в економічній енциклопедії визначено як «...конкретизація методу у формі інструкцій, правил дій, чіткого опису способів існування» [7]. Орлов О.О трактує методіку планування як «...склад застосовуваних в організації методів, способів, прийомів обґрунтування окремих показників, а також зміст, форму, структуру і порядок розробки плану» [36, с.12], Нелепа В.М. – як «...сукупність методів, прийомів розробки, обґрунтування й аналізу прогнозів, стратегічних програм і планів усіх рівнів і часових горизонтів, системи розрахунків планових показників, їх взаємного узгодження» [33, с.21].

Тобто, методика є набором методів, прийомів і способів, за допомогою яких організація обґрунтовує розроблені планові показники та взаємоузгоджує зміст і структуру свого плану.

Щодо методів планування, зазначимо, що їх суть фахівці трактують як «...конкретний спосіб, технічний прийом, за допомогою якого вирішується яка-небудь проблема планування, розраховуються числові значення показників пропозицій, стратегічних програм і планів» [17]. Науковці виділяють різні методи планування, що об'єднуються групи на основі конкретних класифікаційних ознак (табл.1.2).

Таблиця 1.2

Класифікація методів планування

№з/п	Класифікаційні ознаки	Методи планування
1	Вихідна позиція для розробки плану	Ресурсний (за можливостями) Цільовий (за потребами)
2	Принципи визначення планових показників	Якісні: експертно-оціночний, евристичний Кількісні: екстраполяція, інтерполяція
3	Спосіб розрахунку планових показників	Дослідно-статистичний (середніх показників) Факторний (чинниковий), Нормативний
4	Узгодженість ресурсів і потреб	Балансовий Матричний
5	Варіантність розроблюваних планів	Одноваріантний (інтуїтивний) Поліваріантний (розрахунково-конструктивний) Економіко-математичної оптимізації
6	Спосіб виконання розрахункових операцій	Ручний Механізований Автоматизований
7	Форма подання планових показників	Лінійно-графічний, табличний Логіко-структурний (сітьовий)

Примітка. Наведено за [17].

Так, ресурсний метод планування передбачає врахування ресурсного потенціалу організації, який може бути залученим для досягнення поставленої мети. Інший, а саме цільовий метод планування передбачає основним у процесі планування зосередження діяльності організації на досягнення поставлених цілей. У випадку вирішення неструктурованих і слабо структурованих проблем можуть у процесі планування застосовуватись експертні (оцінні) чи евристичні

методи, які базуються на використанні непрямой і неповної інформації а також на досвіді експертів.

Зазначимо, що для чітко структурованих проблем, які можна кількісно описати можуть бути застосовані методи екстраполяції та інтерполяції. Екстраполяція передбачає, що значення проміжні та кінцеві значення планових показників розраховують на основі тенденцій зміни цих показників у минулому, та переносячи ці тенденції, на майбутньому. Протилежним за змістом до цього методу є метод інтерполяція, практичне використання якого дає змогу встановити ціль для досягнення в майбутньому на основі чого визначається тривалість часового горизонту планування проміжні планові показники.

Водночас у плановій діяльності організацій широко застосовуються методи статистичного та факторного аналізу. Так, зокрема, статистичний метод передбачає «...використання фактичних статистичних даних за попередні роки, середніх величин при встановленні планових показників» [57], факторний метод - передбачає визначення зміни показників на основі розрахунків впливу чинників. Найбільш точним і поширеним фахівці вважають нормативний метод планування, в рамках застосування якого планові показники розраховуються із вахуванням норм використання ресурсів та їх змін у результаті впровадження ізного оду покащувальних заходів у плановому періоді. Зважаючи на те, що норми і нормативи є динамічні, у процесі практичного використання цього методу потрібно суб'єктам планування передбачати розрахунок відповідних показників за нормами на початок планового періоду з наступною зміною норм від впровадження організаційнотехнічних заходів і формування на основі планових норм відповідних показників плану.

Задля взаємоузгодженості у процесі розробки планів потреб та ресурсних можливостей застосовується балансовий або матричний метод. Баланс є системою показників, що містить дві частини, одна з яких відображає ресурси за джерелами надходження, а друга – розподіл цих ресурсів за всіма напрямками використання. Матричний метод за своїм змістом передбачає розробку моделей

взаємозв'язків між структурними елементами організації та показниками їх діяльності.

Мережевий (сітьовий) метод планування і управління застосовується при плануванні складних систем та управління ними.

У процесі розробки системи планів організації необхідним є дотримання принципів планування з метою сприяння успішному досягненню поставлених цільових орієнтирів організації. До таких принципів відносять: «...системності, комплексності, гнучкості, наукової обґрунтованості, економічності, пріоритетності, збалансованості, конкретності»[18, с.17].

Принцип системності полягає в тому, що при реалізації функції планування організація разом із її структурними елементами є цілісною системою. Зміст принципу комплексності зводиться до того, що функція планування має охоплювати всі аспекти діяльності організації. Принцип гнучкості у плануванні передбачає побудову таких планів, які при умові зміни факторів внутрішнього або зовнішнього середовища можуть бути адаптовані до цих змін. Водночас, планування має проводитись із врахуванням наукових положень, врахування економічних показників та економічних розрахунків із вибором пріоритетності цілей щодо термінів їх досягнення, забезпечення збалансованості та конкретності показників, відображених у планових документах.

В сучасних умовах функціонування організацій різних типів методи та інструменти планової роботи повинні враховувати як напрацьований досвід планування в організації так і умови зовнішнього середовища. Тобто, потрібно адаптувати методи планування а у разі необхідності змінювати їх на принципово нові. Також слід зважати на те, що для забезпечення ефективності планування, плани мають відповідати реальним умовам функціонування організації. Тому планування є постійним процесом адаптації до динамічних умов, а відповідно процедура планування має бути гнучкою а технологія розробки планових документів має охоплювати сукупність інструментів, що дозволяють вчасно аналізувати та коректувати розроблені плани.

У ході розробки паланових документів виокремлюють загальні цілі розвитку організації, сукупність яких знаходить своє відображення у стратегії діяльності, в якій також окреслюється місія, цілі і завдання на довгострокову перспективу, комплекс дій, пріоритетів та ресурсів потрібних для досягнення глобальних цілей. У поточних планах визначають конкретні цілі на певний термін, які охоплюють діяльність всіх напрямів організації та її функціональних підрозділів на поточний період часу. В рамках цього, керівництво має розробляти цілі та доводити їх до структурних підрозділів. В оперативних планах визначаються інструменти та засоби досягнення цільових орієнтирів.

Процес планування є циклом замкненого характеру, що охоплює процеси від розробки стратегії та оперативних планів до їх реалізації та контролю виконання планів і забезпечення зворотного ефекту від врахування результатів реалізації плану до створення нової концепції плану (рис.1.2).

Важливою частиною планової діяльності організації є контроль за досягненням поставлених цілей на основі співставлення планових індикаторів із фактично досягнутими, що здійснюється для постійного відслідковування досяжності планових показників та формування інформаційної бази, що слугуватиме аналітичною основою прийняттю управлінських рішень.

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ

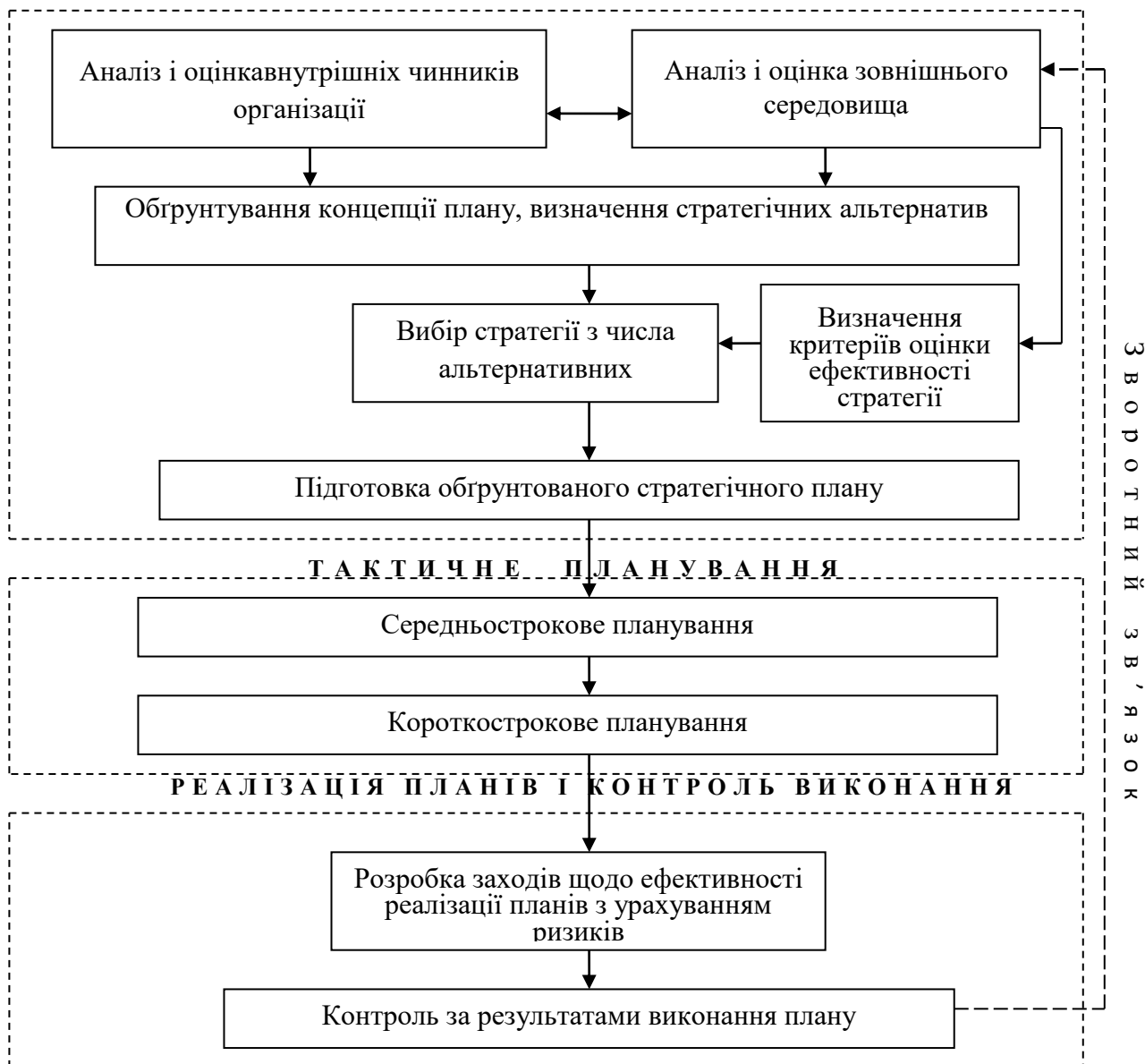


Рис. 1.2. Етапність процедури розробки системи планів організації
Примітка. Наведено за [17].

Таким чином, функцію планування можна розглядати як з позицій системного, так і процесного підходів. Методичне забезпечення реалізації функції планування охоплює методику планування, теорії та методи планування, принципи планування, економічні положення та вимоги до планування.

Висновки до розділу 1

Планування є процесом визначення цілей і завдань організації на певну перспективу та вибір оптимального інструментарію їх досягнення та ресурсного обґрунтування. У процесі управлінської діяльності планування може розглядатись у різних аспектах, а саме: як власне функція управління, як інструмент формування стратегії і цілей організації, як засіб досягнення цілей організації, як портфель індикаторів застосовуваних для контролювання. Категорійний апарат дослідження формують такі дефініції, як: план, програма, стратегія, проект, прогноз, концепція, ціль. Результатом процесу планування є план, який завдяки використанню певних ресурсів та виконанню певних дій повинен забезпечити досягнення поставленої мети та цілей. Залежно від тривалості планового періоду та змісту планових рішень виокремлюють перспективні (довгострокові та середньострокові), поточні (короткострокові) та оперативні плани.

Результативність розробки планової документації залежить від ефективного аналізу зовнішніх екстеналій, павильної оцінки власних ресурсних можливостей, вимагає консолідації усіх складових частин

Методичне забезпечення реалізації розробки системи планів в організації включає систему теоретичних висновків, загальних закономірностей, устаєних наукових принципів, економічних тактувань та положень, сучасних вимог середовища функціонування організації та напрацьованих вітчизняною наукою методик та методів розроблення різних видів планів. Складовими її елементами виступають методика планування, теорії та методи планування, система принципів, яким має відповідати процес розробки планування, економічні положення та вимоги до планування.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ РОЗРОБКИ СИСТЕМИ ПЕРСПЕКТИВНИХ, ПОТОЧНИХ ТА ОПЕРАТИВНИХ ПЛАНІВ В ДЕПАРТАМЕНТІ З ПИТАНЬ ОБОРОННОЇ РОБОТИ, ЦИВІЛЬНОГО ЗАХИСТУ НАСЕЛЕННЯ ТА ВЗАЄМОДІЇ ІЗ ПРАВООХОРОННИМИ ОРГАНАМИ ТЕРНОПІЛЬСЬКОЇ ОДА

2.1. Аналіз організаційного забезпечення розробки системи планів в Департаменті з питань оборонної роботи, цивільного захисту населення та взаємодії із правоохоронними органами Тернопільської ОДА

Аналіз розробки системи перспективних, поточних та оперативних планів в організації потребує проведення аналізу організаційного забезпечення, аналізу системи планів в організації та оцінювання ефективності процесу розробки системи планів в організації.

Об'єктом дослідження в цій роботі виступає процес розробки системи перспективних, поточних та оперативних планів в Департаменті з питань оборонної роботи, цивільного захисту населення та взаємодії із правоохоронними органами Тернопільської ОДА (далі Департаментом з питань ОРЦЗНВПО). Цей департамент є одним із структурних елементів Тернопільської обласної державної адміністрації. Він утворюється розпорядженням голови обласної державної адміністрації. Функціональна діяльність цього структурного підрозділу ТОДА спрямована на реалізацію комплексу завдань спрямованих на реалізацію державної політики щодо забезпечення цивільного захисту в межах Тернопільської області. Водночас Департамент є органом управління Тернопільської територіальної підсистеми єдиної державної системи цивільного захисту населення і територій.

Департамент має статус юридичної особи, який самостійно розробляє баланс, має власні реєстраційні рахунки в органах Державного казначейства України та фірмові бланки.

У процесі функціональної діяльності, в тому числі і в процесі розробки планової документації досліджуваній орган публічного управління керується нормативно-правовими актами, перелік яких представлено на рис.2.1.

нормативно-правові акти, які регламентують діяльність Департаменту з питань ОРЦЗНВПО

- Кодекс цивільного захисту України,
- Закон України „Про об’єкти підвищеної небезпеки”,
- Закон України „Про місцеві державні адміністрації”, Закон України „Про місцеве самоврядування в Україні”,
- Закон України „Про правовий режим надзвичайного стану”,
- Закон України „Про засади запобігання і протидії корупції”,
- Закон України „Про доступ до публічної інформації”, Закон України „Про звернення громадян”,
- Наказ Міністерства надзвичайних ситуацій України від 12.12.2012 р. № 1400 „Про затвердження класифікаційних ознак надзвичайних ситуацій”,
- Постанова Кабінету Міністрів України від 15 лютого 1999 р. № 192 „Про затвердження Положення про організацію оповіщення і зв’язку у надзвичайних ситуаціях”,
- Порядок класифікації надзвичайних ситуацій техногенного та природного характеру за їх рівнями (з врахуванням змін затверджених ПКМУ від 2.04.2009 року № 297),
- Постанова Кабінету Міністрів України від 9 січня 2014 р. № 11 „Про затвердження Положення про єдину державну систему цивільного захисту”,
- Інструкція про порядок експлуатаційно-технічного обслуговування апаратури та інших технічних засобів оповіщення і зв’язку цивільної оборони підприємствами електрозв’язку України та ряд ДСТУ щодо надзвичайних ситуацій

Рис.2.1. Нормативно-правові акти, що регламентують діяльність Департаменту питань ОРЦЗНВПО ТОДА

Департамент з питань ОРЦЗНВПО Тернопільської ОДА очолює директор, призначення та звільнення якого здійснюється головою обласної

державної адміністрації за погодженням із ДСНС України. Він в рамках реалізації функції управління органом публічної влади приймає участь у розробці планових документів, зокрема затверджує положення про структурні підрозділи та функціональні обов'язки працівників департаменту та розподіляє обов'язки між ними; планує роботу департаменту, вносить пропозиції щодо розробки планів роботи обласної державної адміністрації; застосовує управлінські важелі для удосконалення організації та підвищення ефективності роботи департаменту. Він звітує за результати реалізації планів роботи перед головою ОДА; вносить пропозиції щодо «...розгляду на засіданнях колегії обласної державної адміністрації питань, що належать до компетенції департаменту, та розробляє проекти відповідних рішень; може брати участь у засіданнях колегій районних державних адміністрацій та засіданнях органів місцевого самоврядування; видає в межах своїх повноважень накази, та забезпечує контроль за їх виконанням»[46].

Директор департаменту має двох заступників, призначає на посаду та звільняє з неї голову обласної державної адміністрації за поданням директора департаменту.

Також у структурі департаменту може утворюватися колегія для погодженого вирішення питань, що належать до компетенції департаменту, у складі директора департаменту (голова колегії), його заступників, а також інших працівників управління, обласних управлінь, об'єднань, установ, які можуть приймати участь у розробці планових документів в рамках прийняття управлінських рішень щодо вирішення конкретних проблем.

Організаційна структура досліджуваної організації є лінійно-функціональною, що характеризується чітко встановленими повноваженнями і відповідальністю працівників (рис.2.2.).



Рис.2.2. Організаційна структура Департаменту з питань оборонної роботи, цивільного захисту населення та взаємодії з правоохоронними органами Тернопільської обласної державної адміністрації

Примітка. Побудовано на основі даних [54].

Організаційна структура Департаменту з питань оборонної роботи, цивільного захисту населення та взаємодії із правоохоронними органами Тернопільської ОДА є недосконалою, насамперед, через те, що значна частка штатної чисельності працівників задіяна у виконанні завдань і функцій, не пов'язаних з основними галузевими напрямками його діяльності.

В рамках аналізу процесу розробки системи перспективних, поточних та оперативних планів в організації важливим є виокремлення місії та цілей діяльності.

Місією діяльності цього департаменту є реалізація державної політики з питань оборонної роботи, забезпечення цивільного захисту населення та взаємодії із правоохоронними органами на місцевому рівні.

Аналізуючи діяльність досліджуваного департаменту можна виокремити основні групи завдань його діяльності, зокрема: «...реалізація завдань щодо розроблення розділу інженерно-технічних заходів цивільного захисту у структурі містобудівної та проектної документації; здійснення оповіщення керівного складу ОДА та інших суб'єктів управління та проведенні інформування населення у випадку виникнення різного роду загроз чи надзвичайних ситуацій; розробка та доведення до відома розпоряджень про переведення територіальної підсистеми у вищі ступені готовності; ведення документального обліку захисних споруд цивільної оборони, організація роботи із планування укриття населення у них; організація у межах компетенції роботи обласної евакуаційної комісії; утримання на балансі управління матеріально-технічних ресурсів регіонального матеріального резерву, призначеного для здійснення заходів щодо запобігання виникненню надзвичайних ситуацій, ліквідації їх наслідків і надання термінової допомоги постраждалому населенню; організація навчання посадових осіб місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування, суб'єктів господарювання, керівників та їх заступників з питань цивільного захисту» [46] (рис.2.1).

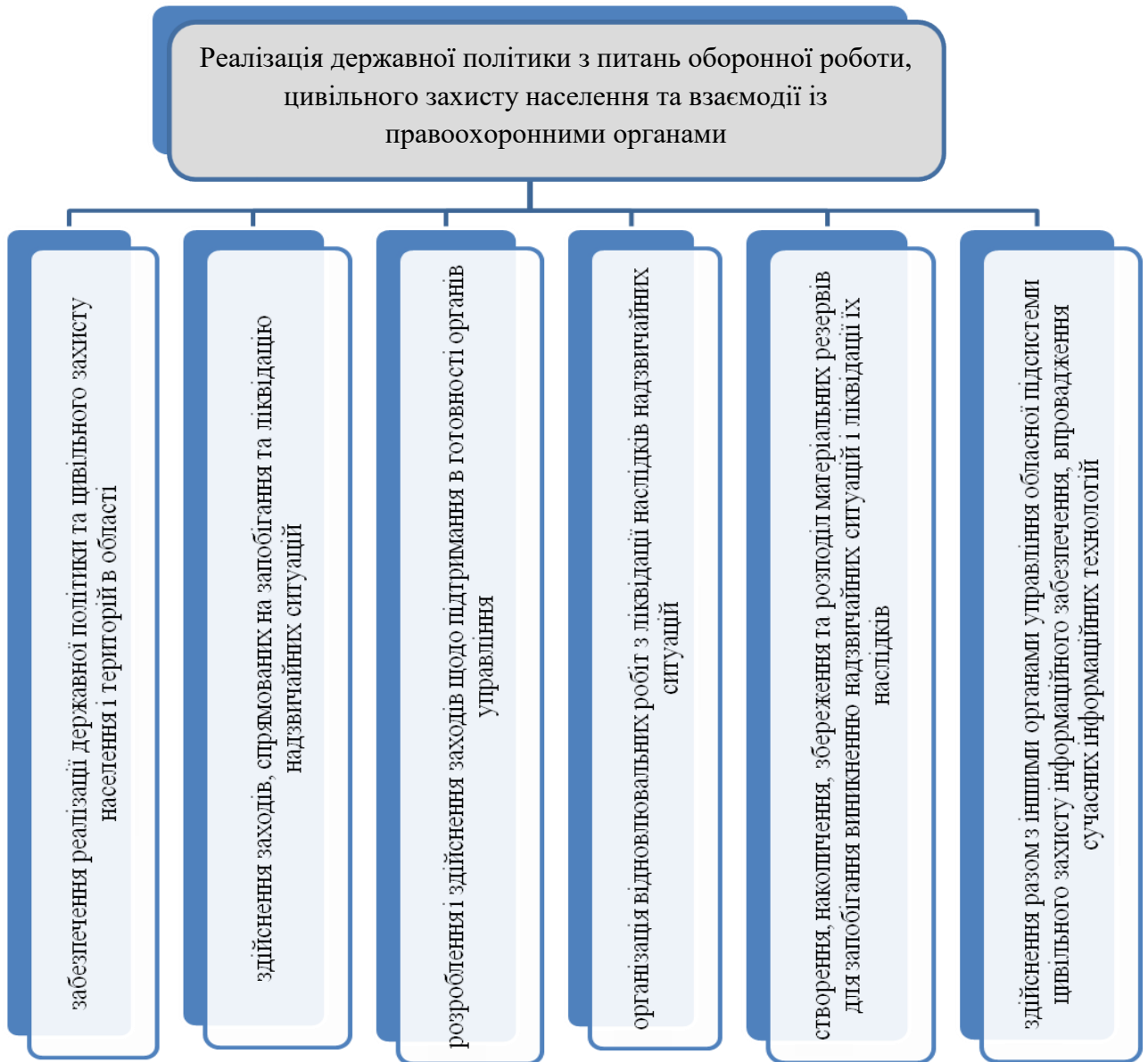


Рис.2.1. Цілі діяльності Департаменту з питань ОРЦЗНВП О Тернопільської ОДА

Побудовано автором на основі [38].

Розробку системи планів перспективного, поточного та оперативного характерів у досліджуваному органі публічної влади здійснює відділ планування та підготовки населення до дій у надзвичайних ситуаціях. Цей структурний підрозділ є структурним елементом управління з питань цивільного захисту, планування та підготовки населення до дій у надзвичайних ситуаціях департаменту ОДА. Відповідно до затвердженого положення про цей структурний підрозділ, основними його завданнями є:

- по-перше, здійснення реалізації державної політики у сфері цивільного захисту (ЦЗ) населення та території області та державної політики з питань забезпечення захисту інформації, яка становить державну таємницю;
- по-друге, планування заходів ЦЗ та заходів щодо запобігання виникненню надзвичайних ситуацій на теренах області та реагування на них (на поточний рік);
- по-третє, участь у підготовці заходів у сфері ЦЗ щодо регіонального (обласного) розвитку та у надання інформаційного супроводу при розробці звітів голови ОДА для їх розгляду на сесіях обласної ради
- по-четверте, забезпечення виконання заходів щодо готовності органів управління та сил територіальної підсистеми єдиної державної системи цивільного захисту (ЄДСЦЗ) до дій за призначенням у мирний час і в особливий період та організація навчання з питань ЦЗ;
- по-п'яте, надання пропозицій з питань утворення аварійно-рятувальних служб віднесення міст до груп ЦЗ
- по-шосте, підготовка аналітико-інформаційних матеріалів про стан техногенної та природної безпеки в регіоні та проведення моніторингу надзвичайних ситуацій, використання інструментарію прогнозування ймовірності їх виникнення.
- по-сьоме, забезпечення планування та контролю здійснення політики ЦЗ мирний час та особливий період, надання при потребі публічної інформації в результаті розгляду звернень громадян, запитів юридичних осіб і депутатських звернень, розпорядником якої він є, та забезпечення захисту персональних даних.

Управління відділом здійснює начальник, якого на посаду призначає та звільняє директор Департаменту. Розробку планів здійснюють працівники цієї структурної одиниці департаменту. У штаті якого є такі категорії посад, як: начальник відділу, головний спеціаліст, головний спеціаліст – юрисконсульт, основні завдання щодо здійснення планової діяльності яких представлено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

Категорії посад та їх основні завдання

Назва посади	Мета посади
Начальник відділу	Реалізація державної політики реалізації державної політики спрямованої на захист населення і територій, навчання керівного складу та населення діям у надзвичайних ситуаціях техногенного та природного характеру, залучення формувань цивільного захисту до ліквідації наслідків надзвичайних ситуаційних ситуацій, організація підготовки керівного складу до дій у надзвичайних ситуаціях у мирний час та в особливий період
Головний спеціаліст	Реалізація державної політики у сфері цивільного захисту, своєчасне розроблення та здійснення заходів щодо охорони державної таємниці, організація та ведення секретного діловодства, здійснення контролю за станом режиму секретності
Головний спеціаліст-юрисконсульт	Реалізація заходів щодо запобігання корупції в департаменті, державної політики у сфері цивільного захисту, планування заходів функціонування територіальної підсистеми єдиної державної системи цивільного захисту Тернопільської області в мирний час та у особливий період, забезпечення реалізації правової роботи

Результати проведеного аналізу свідчать про те, що в рамках розробки системи планів працівниками досліджуваного структурного підрозділу здійснюються наступні види планових робіт; аналітико-діагностичні, розробка пропозицій, розробки планових документів на проведення навчань і тренувань в межах повноважень; планування і організації заходів ЦЗ при загрозі та виникненні надзвичайних ситуацій; розробки, погодження та затвердження планів цивільного захисту та заходів щодо запобігання виникненню та ліквідації можливих надзвичайних ситуацій та їх наслідків; організації на

відповідній території заходів, спрямованих на забезпечення сталого функціонування суб'єктів господарювання в особливий період.

2.2. Аналіз системи планів Департаменту з питань оборонної роботи, цивільного захисту населення та взаємодії із правоохоронними органами Тернопільської ОДА

Система планування Департаменту з питань ОРЦЗНВПО Тернопільської ОДА охоплює перспективне, поточне та оперативне планування як на рівні управління в цілому, так і на рівні його окремих структурних підрозділів. Кожен вид плану має свої особливості, які детермінуються специфікою підготовки, процедурними аспектами його розроблення, цільовими орієнтирами їх досягнення, проте в основі їх розробки лежать однакові методичні засади. Процедура розроблення планів в Департаменті з питань ОРЦЗНВПО Тернопільської ОДА охоплює такі основні етапи (рис. 2.3).

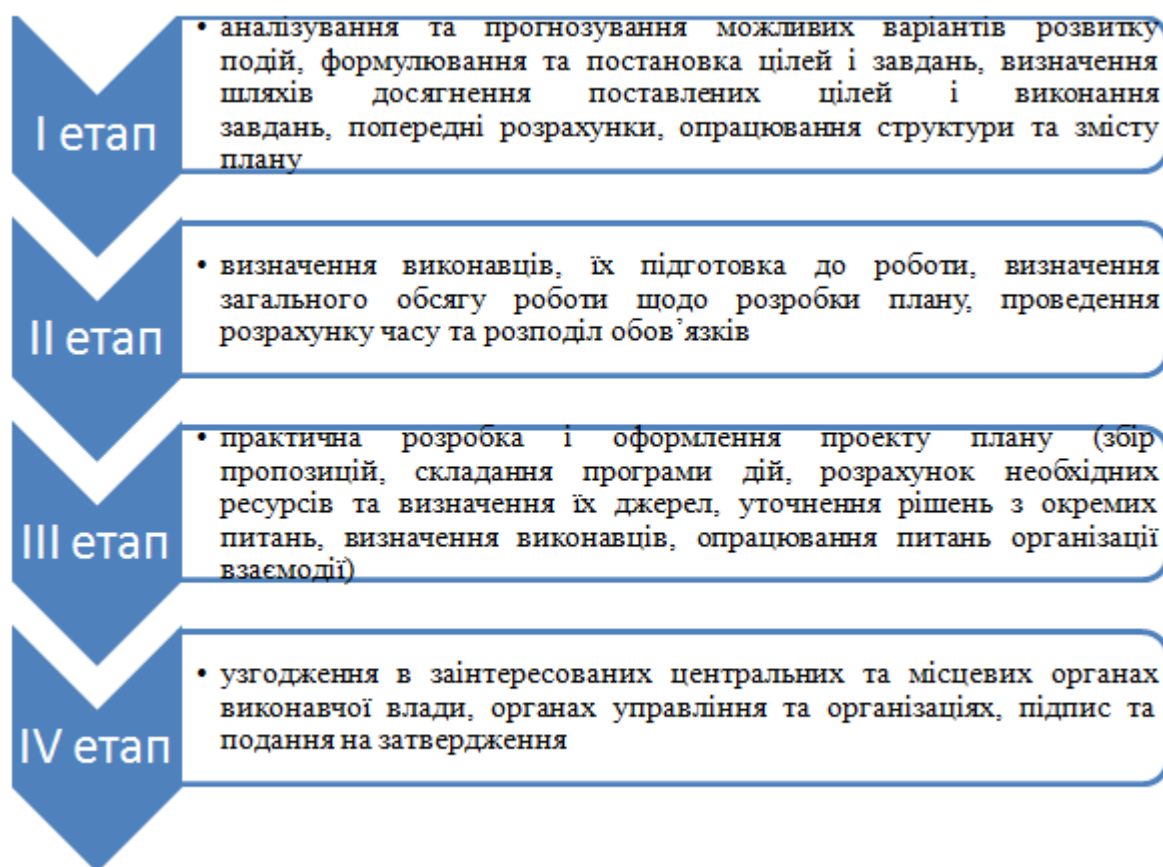


Рис. 2.3. Процедура розроблення плану в Департаменті з питань ОРЦЗНВПО Тернопільської ОДА

Побудовано автором з використанням [26].

Так, на першому етапі здійснюється аналізування та прогнозування варіантів розвитку об'єкта планування на основі опрацювання зібраної інформації, формулювання та постановка цілей і завдань із

окресленням засобів їх досягнення, опрацювання структури та змісту плану.

На другому організаційно-підготовчому етапі проводиться визначення виконавців, загального обсягу робіт щодо розробки плану, розрахунок часу та розподіл обов'язків.

На третьому етапі відбувається практична розробка плану, що передбачає формування і збір пропозиції, складення програми дій та їх ресурсного забезпечення.

На четвертому етапі проект плану проходить узгодження в усіх заінтересованих суб'єктів.

У рамках планової діяльності досліджувана організація розробляє такі види планів за часовим горизонтом їх розробки, як: річні; квартальні; місячні; тижневі. За об'єктом планування, плани поділяють на плани роботи з персоналом, фінансове планування, планування основної діяльності.

Водночас, враховуючи специфіку діяльності досліджуваного органу публічної влади, зазначимо, що система планування його діяльності охоплює планування основної діяльності та планування цивільного захисту об'єкта. Тобто, поряд із планами їх життєдіяльності розробляються планові документи, у яких окреслюються інструменти і засоби, порядок і послідовність дій для здійснення завдань щодо захисту населення, виробництва, а також виконання завдань вищих органів, пов'язаних із наданням допомоги населенню інших об'єктів і міст. Така планова документація розробляється з урахуванням можливостей та ресурсів об'єкта, та акумулює перелік організованих дій для підготовки об'єкта до захисту в надзвичайних умовах та для ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій, що можуть виникнути у зв'язку із стихійними лихами, виробничими аваріями чи військовими конфліктами.

Методичною основою для розробки перспективних, поточних та оперативних планів з питань ЦЗ певного об'єкта є "Порядок розроблення планів діяльності єдиної державної системи цивільного захисту", затверджений Постановою Кабінету Міністрів України від 9 серпня 2017 р. № 626 [42].

Плани, в яких окреслюються заходи реагування на надзвичайні ситуації мають розроблятися для забезпечення взаємоузгодження дій органів публічної

влади, органів місцевого самоврядування та органів публічного управління, що забезпечують цивільний захист, суб'єктів економічних відносин у випадку виникнення загрози або надзвичайної ситуації. Водночас в планових документах щодо цивільного захисту окреслюються питання щодо організації управління реагуванням на надзвичайні ситуації, визначається порядок дій та взаємодії всіх суб'єктів суспільних відносин. Окрім цього в планах щодо цивільного захисту прописується механізм здійснення організації забезпечення суб'єктів управління та сил цивільного захисту різними видами ресурсів, які можуть бути аллоковані для реагування при настанні надзвичайних ситуацій та переходу суб'єктів управління у режим підвищеної готовності або за необхідністю у режим надзвичайної ситуації у випадку виникнення передумов для цього.

На випадок виникнення надзвичайних подій або з метою їх попередження розробляється план реагування на надзвичайні ситуації державного рівня. Розробку його забезпечує відповідний орган виконавчої влади та затверджує його керівником.

Щорічно в публічних організаціях, діяльність яких пов'язана із вирішенням питань щодо цивільного захисту розробляються відповідні «... плани заходів щодо забезпечення готовності суб'єктів управління та засобів цивільного захисту до виконання завдань, навчання керівного складу і фахівців органів публічної влади та органів місцевого самоврядування щодо заходів цивільного захисту, навчання населення діям у разі виникнення надзвичайних ситуацій» [42].

Інша група планів, стосується проведення мобілізації для ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій. До планових заходів в цих планах відповідно до чинного законодавства віднесено: «...розробка на випадок аварії на атомних електростанціях з викидом радіоактивних речовин за межі санітарно-захисної зони таких об'єктів, катастрофічного затоплення місцевості внаслідок руйнування гідротехнічних споруд Дніпровського та Дністровського каскадів, великомасштабних руйнувань унаслідок землетрусу, а також аварії на магістральних аміако-, нафто- та газопроводах, організаційні і практичні заходи

щодо порядку розгортання органів управління та сил у разі проведення такої мобілізації, строки їх виконання, необхідні для цього людські, фінансові, матеріальні та інші ресурси, а також виконавців» [42].

Варто зазначити, що при розробці перспективних, поточних та оперативних планів поточної діяльності департаменту, одним із функціональних напрямків діяльності якого є забезпечення цивільного захисту населення, цільові орієнтири кореспондуються із програмно-плановими показниками, що визначаються у Програмі соціально-економічного та культурного розвитку регіону, «...Програмі захисту населення і території Тернопільської міської територіальної громади від надзвичайних ситуацій техногенного та природного характеру на 2019-2022 роки » [47] та Програмі організації рятування людей на водних об'єктах.

Водночас, щорічно профільним департаментом облдержадміністрації з питань цивільного захисту розробляється план роботи на рік, в якому визначаються заходи в розрізі основних напрямів діяльності. Кожен напрям діяльності деталізується із визначенням терміну виконання та відповідальних виконавців. Окрім річних планів, у процесі реалізації функції планування розробляються квартальні плани діяльності, місячні та щотижневі плани діяльності, у яких визначаються перелік планових заходів на квартал, місяць та тиждень, а також відповідальних виконавців.

Так, зокрема на 2021 рік визначено такі основні напрями діяльності досліджуваної організації, як:

- по-перше, здійснення заходів соціально-економічного розвитку області або окремих її адміністративно-територіальних одиниць, функціонування національної економіки та розв'язання проблем у соціальній сфері, сприяння поліпшенню діяльності органів виконавчої влади на місцях, координація та налагодження взаємодії із органами місцевого самоврядування, що потребують розгляду на засіданнях колегії, нарадах у голови облдержадміністрації і його заступників;

- по-друге, контроль виконання законодавчих актів, нормативно-правових актів Президента України та Кабінету Міністрів України, рішень сесії обласної ради, розпоряджень голови обласної державної адміністрації;
- по-третє, широкомасштабні організаційно-масові заходи (конференції, обласні урочисті збори, академії, місячники, огляди, фестивалі, марафони тощо), які забезпечуються облдержадміністрацією або за її участю;
- по-четверте, проведення комплексних або цільових перевірок стану справ на території відповідної адміністративно-територіальної одиниці (командно-штабних навчань).

Кожен напрям діяльності деталізований із визначенням терміну виконання та відповідальних виконавців.

Окрім річних планів, у процесі реалізації функції планування Департаментом з питань ОРЦЗНВПО розробляються квартальні плани діяльності управління. Так, наприклад, у плані діяльності Департаменту на другий квартал 2021р. року визначено перелік заходів, терміни та відповідальних виконавців в розрізі таких напрямів, як: питання, які виносяться на розгляд колегії при голові облдержадміністрації; питання, які виносяться на сесію обласної ради; заходи загальнообласного значення, відзначення пам'ятних дат; засідання комісій, оргкомітетів, обласні наради, семінари за участю органів виконавчої влади; робота з органами місцевого самоврядування щодо реалізації ними делегованих повноважень органів виконавчої влади; заходи, які виконуються управлінням з основної діяльності; Закони України, Укази, розпорядження Президента України, постанови Кабінету Міністрів України, рішення сесії обласної ради, розпорядження голови облдержадміністрації, хід виконання яких контролюватиметься у II кварталі.

Аналогічним за своєю структурою є план діяльності Управління з питань цивільного захисту на місяць.

В рамках оперативного планування Управлінням з питань цивільного захисту населення розробляються щотижневі плани діяльності, у яких визначаються перелік планових заходів на тиждень, а також відповідальних виконавців. Так, зокрема, на період з 12 по 16 березня 2021року заплановано

виконання таких заходів, як: «...контроль за виконанням плану дій за пріоритетними напрямками з питань цивільного захисту населення і територій області на I квартал 2021 року до пропозицій департаменту до плану роботи облдержадміністрації на 2021 рік та плану основних заходів цивільного захисту Тернопільської області на 2021 рік; контроль за виконанням плану заходів плану дій органів управління цивільного захисту, місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування щодо підготовки до пропуску льодоходу, повені та паводків у 2021 році; забезпечення проведення регулярних спостережень щодо розвитку несприятливих погодних умов і своєчасне доведення їх до місцевих органів виконавчої влади і населення, попередження про небезпечні явища та організація оповіщення населення, тощо» [38].

Аналізуючи систему планів досліджуваної організації зазначимо, що щоквартально розробляються плани дій за пріоритетними напрямками щодо виконання завдань у сфері оборонної роботи та цивільного захисту. Фрагмент такого плану на II квартал 2021 року наведено в таблиці 2.2.

Фрагмент плану дій за пріоритетними напрямками щодо виконання завдань у сфері оборонної роботи та цивільного захисту на II квартал 2021 року Департаменту з питань ОРЦЗНВПО [38]

№ з/п	Зміст заходу	Термін виконання	Відповідальні виконавці
I. Питання, які виносяться на розгляд колегії при голові облдержадміністрації			
I.1. Колегія департаменту з питань оборонної роботи, цивільного захисту населення та взаємодії з правоохоронними органами Тернопільської обласної державної адміністрації			
1.	Підведення підсумків роботи за 2020 рік та визначення основних завдань у сфері оборонної роботи та цивільного захисту (далі - ЦЗ) області на 2021 рік	протягом кварталу (за окремим рішенням та планом)	члени колегії департаменту, спеціалісти з питань ЦЗ
II. Питання, які виносяться на сесію обласної ради:			
1.	Підготовка та внесення змін до програми захисту населення і територій Тернопільської області від надзвичайних ситуацій техногенного та природного характеру на 2018-2022рр.	протягом кварталу	департамент ОДА, інші учасники програми (за пропозиціями)
2.	Підготовка матеріалів та подавання на затвердження обласної цільової програми сприяння поліції у підвищенні рівня безпеки громадян на території області, здійснення заходів призову на строкову військову службу, прийняття на військову службу за контрактом на 2021-2025 роки	протягом кварталу	Головне управління Національної поліції в області, департамент з питань ЦЗН ОДА
III. Заходи загальнообласного значення, відзначення пам'ятних дат:			
1)	Участь в заходах за планами облдержадміністрації та Тернопільської обласної ради	протягом кварталу	Департамент з питань ЦЗН ОДА
IV. Засідання комісій, оргкомітетів, обласні наради, семінари за участю органів виконавчої влади			
1)	Підготовка та проведення засідань регіональної комісії з питань техногенно-екологічної безпеки та надзвичайних ситуацій при Тернопільській ТОДА	протягом кварталу	голова регіональної комісії з питань ТЕБ та НС, голова ОДА, члени регіональної комісії з питань ТЕБ та НС
V. Робота з структурними підрозділами облдержадміністрації, місцевими органами виконавчої влади та виконавчими комітетами органів місцевого самоврядування:			
VI. Заходи, які виконуються управлінням з основної діяльності:			
1) Заходи щодо попередження виникнення, мінімізації та ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій			
1.	Контроль за виконанням плану дій за пріоритетними напрямками з питань оборонної роботи та цивільного захисту населення і територій області на II квартал 2021 року	протягом кварталу	департамент, органи управління територіальної підсистеми ЄДСЦЗ, територіальні служби ЦЗ, ОМС
2.	Контроль за виконанням програми захисту населення і територій області від надзвичайних ситуацій техногенного та природного характеру на 2018-2022 роки	протягом кварталу	департамент, органи управління територіальної підсистеми ЄДС ЦЗ, організації та установи
3.	Контроль за виконанням програми антитерористичних заходів у Тернопільській області на 2021 рік	протягом кварталу	Управління Служби безпеки України в області, департамент

Примітка. Наведено за [38].

Аналізуючи систему планів досліджуваного органу публічної влади, зауважимо, що в Департаменті з питань ОРЦЗНВПО розробляються як перспективні так і поточні та оперативні плани, пов'язані із кадровими питаннями. Перелік планових заходів представлено в табл.2.3.

Таблиця 2.3

**Перелік планових заходів у сфері управління персоналом в
Департаменті з питань ОРЦЗНВПО на 2021р. [38]**

№ п/п	Зміст заходу	Термін реалізації
1	Впорядкування структури департаменту відповідно до чинних вимог	Протягом року
2	Проведення внутрішніх навчань державних службовців згідно з планом-графіком.	Щомісячно
3	Упорядкування документів з кадрових питань згідно з номенклатурою справ управління	До 28 лютого
4	Організаційно-методичне забезпечення роботи дисциплінарної комісії управління з розгляду дисциплінарних справ державних службовців категорій «Б» і «В» управління, оформлення відповідних документів. Надати обласній державній адміністрації інформацію про організацію дисциплінарних проваджень в управлінні	Протягом року, щокварталу до 10 числа місяця наступного за відповідним кварталом
5	Забезпечення своєчасного перегляду стажу роботи, що дає право на надбавку за вислугу років	Щомісячно
6	Розгляд питань щодо можливості присвоєння чергових рангів	Протягом року
7	Забезпечення формування особових справ державних службовців управління	I квартал
8	Складення і подача на затвердження графіка відпусток	До 20 грудня
9	Розгляд звернень громадян, що належать до сфери управління органу виконавчої влади і стосуються компетенції кадрової роботи	Протягом року
1	Забезпечення реєстрації розпорядчих документів з кадрових питань	Протягом року
1	Інформування Відділу кадрової роботи управління юридичної та кадрової роботи апарату облдержадміністрації про подання державними службовцями декларацій про майно, доходи, витрати і зобов'язання фінансового характеру	У визначені терміни
1	Здійснення оперативного доведення до відома держслужбовців нормативних документів з кадрових питань	Протягом року
1	Здійснення організаційного забезпечення проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців	Жовтень-грудень

Примітка. Наведено за [38].

Зазначимо, що в рамках кадрового планування у департаменті щорічно розробляється план формування складу державних службовців. Так у такому плані на 2021р. передбачено заходи щодо здійснення якісного відбору кандидату на заміщення вакантних посад, проведення кількісно-якісного аналізу, прийняття участі у тематичних конференціях та навчальних семінарах, організація перевірки відомостей про претендентів на заміщення вакантних посад. Фрагмент такого плану представлено в табл.2.4.

Таблиця 2.4

План формування складу державних службовців в Департаменті з питань ОРЦЗНВПО на 2021р. [38].

№ з/п	Зміст заходу	Термін виконання	Відповідальний за виконання
1.	Здійснення якісного відбору кандидатур на заміщення вакантних посад державних службовців, на посади керівників структурних підрозділів їх заступників та спеціалістів. Оптимально забезпечувати комплектування кадрами шляхом конкурсного відбору на державну службу	Протягом року	Заст. нач. відділу фінансово-господарського забезпечення, конкурсна комісія
2.	Аналіз кількісного та якісного складу державних службовців в управлінні, надати інформацію в облдержадміністрацію	Щорічно до 15 січня і 15 липня	Заступник начальника відділу фінансово-господарського забезпечення
3.	Участь у проведенні тематичних конференцій та навчальних семінарів	Протягом року	
4.	Забезпечення організації проведення спеціальної перевірки відомостей щодо осіб, які претендують на зайняття посад, які передбачають зайняття відповідального або особливо відповідального становища, та посад з підвищеним корупційним ризиком, пов'язаних із виконанням функцій держави	Протягом року	
5.	Забезпечення проведення перевірки достовірності відомостей, що подаються посадовими і службовими особами управління, а також особами, які претендують на зайняття відповідних посад,	Протягом року	

Примітка. Наведено за [38].

Варто зауважити що одним із планових документів кадрової звітності у досліджуваному департаменті є штатний розпис, тобто, це основний плановий

документ, в якому затверджується обсяг, структура, кількість штатних одиниць персоналу та витрати на його утримання є штатний розпис департаменту, який затверджується щорічно. Витяг із штатного розпису Департаменту з питань ОРЦЗНВПО Тернопільської ОДА в розрізі посад та штатних одиниць за структурними підрозділами наведено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Штатний розпис Департаменту з питань ОРЦЗНВПО Тернопільської ОДА

№ з/п	Структурні підрозділи	Посади	Кількість штатних одиниць
1	Адміністрація	Директор департаменту	1
2		Заступник директора департаменту-начальник управління з питань цивільного захисту, планування та підготовки населення до дій у надзвичайних ситуаціях	1
3		Заступник директора департаменту - начальник управління оборонної роботи, оповіщення, оперативного чергування та взаємодії з правоохоронними органами	1
4	Відділ цивільного захисту	Заступник начальника управління - начальник відділу	1
		Заступник начальника відділу	1
		Головний спеціаліст	1
		Відповідальний черговий	3
5	Відділ планування та підготовки населення до дій у надзвичайних ситуаціях	Начальник відділу	1
		Заступник начальника відділу	1
		Головний спеціаліст	1
		Провідний спеціаліст	1
		Спеціаліст	1
6	Відділ оборонної роботи та взаємодії з правоохоронними органами	Начальник відділу	1
		головний спеціаліст	1
7	Відділ оповіщення та оперативного чергування	Начальник відділу	1
		головний спеціаліст	1
8	Сектор управління персоналом	Начальник сектору	1
		головний спеціаліст	
9	Відділ фінансово-господарського забезпечення	Начальник відділу - головний бухгалтер	1
		головний спеціаліст	2
Всього:			22

Примітка. Наведено за [38].

Так, згідно штатного розпису кількість штатних посад державної служби Департаменту з питань ОРЦЗНВПО Тернопільської ОДА становила 22 (із яких адміністрація – 3 особи), тоді як кількість фактично працюючих державних службовців становила 18 осіб, із яких 8 державних службовці перебувають на посадах державної служби категорії «Б», що складає 44 % від загальної кількості, та 12 осіб перебувають на посадах державної служби категорії «В».

Щодо фінансового планування, то основним плановим документом на рівні управління є кошторис на його утримання (табл.2.6).

Таблиця 2.6

Кошторис Департаменту з питань ОРЦЗНВПО Тернопільської ОДА на 2020 рік

<i>Найменування</i>	Код	Усього загальний фонд	РАЗОМ
НАДХОДЖЕННЯ - усього	х	3 932 900,00	3 932 900,00
Надходження коштів із загального фонду бюджету	х	3 932 900,00	3 932 900,00
Надходження коштів із спеціального фонду бюджету, у тому числі:	х	-	-
<i>Надходження від плати за послуги, що надаються бюджетними установами згідно із законодавством</i>		25010000	-
<i>Інші джерела власних надходжень бюджетних установ</i>		25020000	-
<i>повернення кредитів до бюджету</i>		х	**
ВИДАТКИ ТА НАДАННЯ КРЕДИТІВ -усього	х	3 932 900,00	3 932 900,00
Поточні видатки	2000	3 932 900,00	3 932 900,00
Оплата праці і нарахування на заробітну плату	2100	3 727 000,00	3 727 000,00
Оплата праці	2110	3 059 800,00	3 059 800,00
<i>Заробітна плата</i>	<i>2111</i>	<i>3 059 800,00</i>	<i>3 059 800,00</i>
<i>Грошове забезпечення військовослужбовців</i>	<i>2112</i>	-	-
Нарахування на оплату праці	2120	667 200,00	667 200,00
Використання товарів і послуг	2200	204 700,00	204 700,00
Предмети, матеріали, обладнання та інвентар	2210	5 700,00	5 700,00
Медикаменти та перев'язувальні матеріали	2220	-	-
Продукти харчування	2230	-	-
Оплата послуг (крім комунальних)	2240	27 700,00	27 700,00
Видатки на відрядження	2250	3 300,00	3 300,00
Видатки та заходи спеціального призначення	2260	-	-
Оплата комунальних послуг та енергоносіїв	2270	162 000,00	162 000,00
Оплата теплопостачання	2271	-	-
<i>Оплата водопостачання та водовідведення</i>	<i>2272</i>	<i>3 500,00</i>	<i>3 500,00</i>
<i>Оплата електроенергії</i>	<i>2273</i>	<i>47 100,00</i>	<i>47 100,00</i>
<i>Оплата природного газу</i>	<i>2274</i>	<i>108 500,00</i>	<i>108 500,00</i>

<i>Оплата інших енергоносіїв та інших комунальних послуг</i>	2275	2 900,00	2 900,00
<i>Оплата енергосервісу</i>	2276	-	-
<i>Дослідження і розробки, окремі заходи по реалізації державних (регіональних) програм</i>	2280	6 000,00	6 000,00
<i>Дослідження і розробки, окремі заходи розвитку по реалізації державних (регіональних) програм</i>	2281	-	-
<i>Окремі заходи по реалізації державних (регіональних) програм, не віднесені до заходів розвитку</i>	2282	6 000,00	6 000,00
<i>Інші поточні видатки</i>	2800	1 200,00	1 200,00

Примітка. Наведено за [38].

Так, витрати на утримання Департаменту з питань ОРЦЗНВПО Тернопільської ОДА у 2020 році становили 3 932,9 тис.грн., найбільша частка з яких припадає на оплату праці і нарахування на заробітну працівників (3 727 тис.грн.) та використання товарів та послуг (204,7 тис.грн.), із яких вагому статтю видатків спрямовується на оплату комунальних послуг та енергоносіїв (162 тис.грн.) і оплату теплопостачання (299,6 тис.грн.).

Таким чином, у процесі діяльності Департаменту з питань ОРЦЗНВПО ОДА розробляються перспективні, поточні та оперативні плани, які стосуються основної діяльності, кадрових та фінансових питань.

2.3. Оцінка ефективності процесу розробки системи перспективних, поточних та оперативних планів в Департаменті з питань оборонної роботи, цивільного захисту населення та взаємодії із правоохоронними органами Тернопільської ОДА

Невід'ємною складовою аналізу механізму розробки системи планів перспективного, поточного та оперативного характерів в досліджуваній організації виступає оцінка ефективності. В цьому плані, оцінку слід проводити в розрізі таких показників, як «...цільова ефективність, що визначається як узгодженість результату з метою» [50, с. 37], «...організаційна ефективність, що є оптимальною формою взаємозв'язків елементів системи, яка робить її найбільш ефективною в досягненні мети» [50, с. 39] та «...ефективність

публічного управління, яка є одним із основних показників досконалості управління, що визначається за допомогою зіставлення результатів управління і ресурсів, затрачених на їх досягнення» [43].

Оцінювання ефективності розробки системи планів у досліджуваному органі державної влади базуватимемо на таких основних підходах, як: цільовий, в рамках якого оцінка проводиться за критеріями досягнення організацією встановлених цілей; системний, функціональний, в рамках якого оцінювання проводиться з позиції організації праці і базується на співвідношенні показників результатів та витрати самої управлінської системи.

Так, оцінювання ефективності реалізації функції планування проведемо за такими основними напрямками, як: розподіл повноважень між структурними підрозділами організації; ресурсне забезпечення планування, досягнення планових показників (% виконання плану), ситуація в регіоні, пов'язана із досліджуваною сферою управління. В рамках вказаного, оцінку ефективності розробки програмних документів проведемо за наступною етапністю дій, по аналогії із методикою оцінки ефективності бюджетних програм [41]:

- встановлення відповідності між досягнутими результатами та використаними ресурсами;
- визначення рівня досягнення поставленої мети, виконання завдань плану на основі економіко-аналітичного аналізу результативних показників виконання плану;
- виявлення факторів, що спричинили негативний вплив на виконання планових завдань, їх усунення та мінімізація їх негативного впливу;
- виокремлення заходів підвищення ефективності та результативності використання планових показників;
- прийняття відповідних управлінських рішень для підвищення ефективності та результативності планових документів.

Так, аналізуючи ефективність розробки системи планів в Департаменті питань ОРЦЗНВПО Тернопільської ОДА за результатами реалізації основних напрямків діяльності у 2021 році, зазначимо, що в області зареєстровано «...51 надзвичайну ситуацію, серед яких 28 природного характеру, 19 – техногенного

і 4 – соціального. Внаслідок цих надзвичайних ситуацій, за даними офіційної статистики загинуло 63 особи (з них 4 дітей) та постраждало 161 особа (з них 106 дітей)» [13]. Також варто зауважити, що протягом досліджуваного періоду проводилась діяльність щодо стабілізації медико-біологічної НС державного, яка обумовлена коронавірусом SARS-CoV-2. Так, за інформацією МОЗ України з початку НС «...в Україні зареєстровано 2 231 914 випадків захворювання людей на коронавірус COVID-19, з яких 52 181 випадок – летальні (у 2021 році станом на 01.07.2021 зареєстровано 1 163 098 випадків захворювання людей на коронавірус COVID-19, з яких 32 421 – летальні)» [13].

За масштабами надзвичайні ситуації, що виникли у січні–червні 2021 року, розподілилися наступним чином: 1- державного рівня, 1- регіонального, 25 – місцевого, 24 - об'єктового рівня.

Таблиця 2.7

Кількісні показники надзвичайних ситуацій, що виникли у 2021 році, порівняно із 2020 роком [13]

Дані про надзвичайні ситуації	2020 рік станом на 01.07.2020	2021 рік станом на 01.07.2021	Зменшення (збільшення), у відсотках
Загальна кількість НС:	55	51	7,3 ↓
<i>з них за характером походження:</i>			
Техногенного характеру	22	19	13,6 ↓
Природного характеру	31	28	9,7 ↓
Соціальні	2	4	в 2 рази ↑
<i>з них за рівнями:</i>			
Державного рівня	3	1	66,7 ↓
Регіонального рівня	3	1	66,7 ↓
Місцевого рівня	23	25	4,3 ↑
Об'єктового рівня	26	24	7,7 ↓
Загинуло людей внаслідок НС	69	63	8,7 ↓
Постраждало людей внаслідок НС	54	161	в 2,9 рази ↑
Матеріальні збитки від НС, тис грн	12 140 027	164 738	98,6 ↓

За даними ДСНС «...порівняно з аналогічним періодом 2020 року, загальна кількість НС у 2021 році зменшилася на 7,3%, при цьому кількість НС техногенного характеру зменшилася на 13,6%, природного характеру – майже на 10%. У звітному періоді спостерігається збільшення майже в 3 рази кількості

постраждалих в НС (у 2021 році зафіксовано зростання частки постраждалих в медико-біологічних НС, які сталися унаслідок інфекційних захворювань людей, спричинених порушенням санітарно-гігієнічних норм і правил під час приготування, зберігання та вживання харчових продуктів)» [13].

Щодо результативності інших напрямів діяльності Департаменту з питань ОРЦЗНВПО Тернопільської ОДА, зазначимо, що протягом року проведено 11 засідань регіональної комісії з питань техногенно-екологічної безпеки та надзвичайних ситуацій при Тернопільській обласній державній адміністрації, на яких розглянуто 34 питання з реалізації заходів державної політики у сфері цивільного захисту населення і територій області.

Реалізація планових заходів в частині цивільного захисту охоплює такі основні напрями як: технічне переоснащення місцевої системи централізованого оповіщення; удосконалення матеріально-технічної бази суб'єктів управління та сил цивільного захисту; формування місцевого матеріального резерву для запобігання та ліквідації надзвичайних ситуацій; утримання захисних споруд цивільного захисту; забезпечення діяльності місцевої комісії з питань техногенно-екологічної безпеки та надзвичайних ситуацій.

Оцінку ефективності розробки системи планів проведемо на основі адаптації методичних підходів, закладених в методиці проведення обстеження системи управління якістю Міністерства центрального органу виконавчої влади в частині оцінювання процесу планування. Оцінювання за цією методикою проведемо на основі експертного опитування, де експертами виступими працівники Департаменту з питань ОРЦЗНВПО. Узагальнені результати оцінки представлено на рис.2.3-2.6.



Рис.2.3. Результати оцінки за критерієм «планування та управління процесами органу виконавчої влади»

Так, результати проведеної оцінки за критерієм «планування та управління процесами органу виконавчої влади» дозволяє зробити висновки про наступне:

- по-перше, відмінних та стійких результатів досягнуто Департаментом з питань ОРЦЗНВПО показниками систематичної оптимізації процесів планової діяльності та визначення працівників відповідальних за реалізацію функції планування;
- по-друге результати показують суттєвий прогрес за критеріями моніторингу та покращення процесів планування та розробка та впровадження системи управління робочими процесами щодо планування із застосуванням можливостей цифрової трансформації, управління даними;
- по-третє, результати показують тенденцію до покращення за показниками впровадження інноваційних та удосконалення робочих процесів, систематичний моніторинг, аналіз та оцінка робочих процесів, ризиків та отриманих результатів, з урахуванням внутрішніх та зовнішніх змін, проведення аналізу змісту планових робіт, систематичний моніторинг та аналіз планової діяльності

- по-четверте, негативні тенденції виокремлено щодо планування робочих процесів на потреби і інтереси громадян.

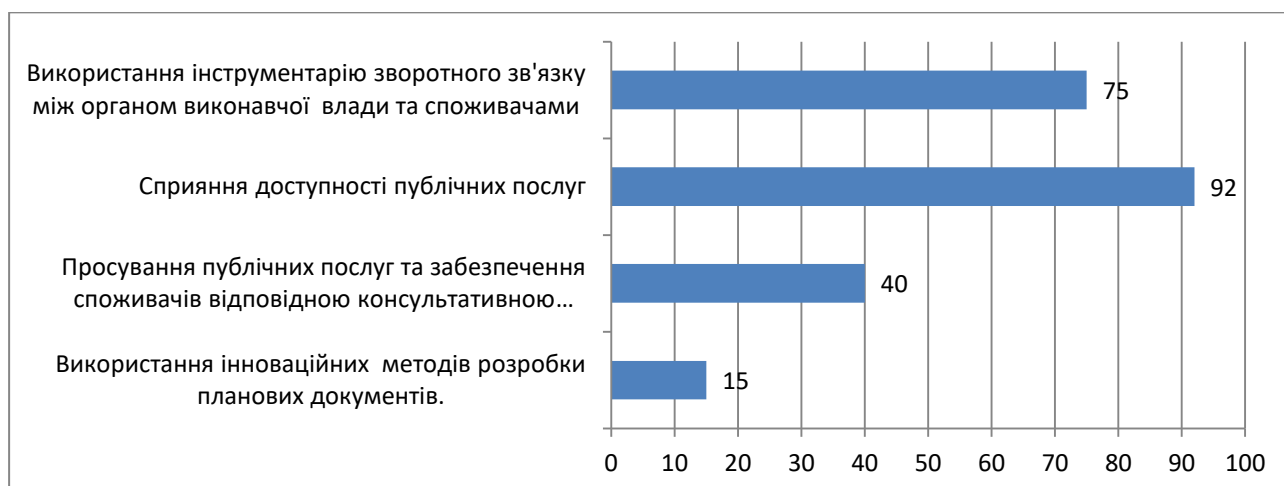


Рис.2.4. Результати оцінки за критерієм «забезпечення надання громадянам та заінтересованим сторонам публічних послуг»

Водночас результати оцінювання планової діяльності за критерієм «планування та управління процесами органу виконавчої влади» дають змогу констатувати, що:

- по-перше, відмінних та стійких результатів досягнуто Департаментом з питань ОРЦЗНВПО за напрямом діяльності щодо сприяння доступності публічних послуг;
- по-друге результати показують суттєвий прогрес за критеріями використання інструментарію зворотного зв'язку між органом виконавчої влади та споживачами;
- по-третє, результати показують тенденцію до покращення за показниками просування публічних послуг та забезпечення споживачів відповідною консультативною допомогою;
- по-четверте, негативні тенденції спостерігаються в частині інноваційних методів розробки планових документів.



Рис.2.5. Результати оцінки за критерієм «координація процесів планування та їх узгодження»

Так, результати проведеної оцінки за критерієм «координація процесів планування та їх узгодження» дають змогу говорити про наступне:

- по-перше, результати показують тенденцію до покращення за такими напрямками планової діяльності як формування мотивації до реалізації між організаційної співпраці, залучення працівників, клієнтів та заінтересованих сторін до створення і координації крос-функціональних процесів, створення крос-функціональних команд робочих груп в органі виконавчої влади з представників різних структурних підрозділів для виконання спільних завдань

- по-друге, слабкі тенденції характерні щодо визначення послідовності процесів планування;

- по-третє, негативні тенденції виокремлено щодо співпраці на різних етапах прийняття планових рішень.

Розробка та реалізація планів потребує відповідного ресурсного забезпечення, зокрема фінансового. Аналіз забезпеченості цим видом ресурсів проведемо на основі аналізу Плану асигнувань (за винятком надання кредитів з бюджету) загального фонду бюджету у 2020р. на фінансування досліджуваного органу виконавчої влади надійшло 3932900грн., основними статтям видатків

яких були: оплата праці, оплата комунальних послуг та енергоносіїв, окремі заходи по реалізації державних (регіональних) програм, не віднесені до заходів розвитку (табл.2.8)

Таблиця 2.8

**План асигнувань (за винятком надання кредитів з бюджету)
загального фонду бюджету Департаменту з питань
ОРЦЗНВПО Тернопільської ОДА на 2020 рік**

Найменування	КЕКВ	Разом на рік, грн
Оплата праці	2110	3059800,00
Нарахування на оплату праці	2120	667200,00
Медикаменти та перев'язувальні матеріали	2220	0,00
Продукти харчування	2230	0,00
Оплата комунальних послуг та енергоносіїв	2270	162000,00
Дослідження і розробки, окремі заходи розвитку по реалізації державних (регіональних) програм	2281	0,00
Окремі заходи по реалізації державних (регіональних) програм, не віднесені до заходів розвитку	2282	6000,00
Соціальне забезпечення	2700	0,00
Інші видатки	5000*	37900,00
УСЬОГО		3932900,00

Примітка. Наведено автором за [38].

Водночас ефективність розробки системи планів певною мірою залежить від ефективності прикладного програмного забезпечення, тобто комплексу прикладних програм, за допомогою яких виконуються конкретні завдання. Програмне забезпечення досліджуваного департаменту включає системне програмне забезпечення, а саме: операційну систему; операційну оболонку; сітьову операційну систему; програми діагностування, антивірусні програми; архіватори; програми обслуговування локальної мережі; службове програмне забезпечення та прикладне програмне забезпечення, зокрема інтегровані системи текстового, табличного, формульного редакторів; бухгалтерські та фінансові програми; управління кадрами; програми підготовки презентацій;

системи управління базами даних; органайзери; математичні програми; мультимедіа. Зазначимо, що у Департаменті з питань ОРЦЗНВПО Тернопільської ОДА впроваджено систему електронного документообігу – АСКОД, що пришвидшує процес погодження, затвердження та доведення до виконавців планових документів.

Таким чином, для оцінювання ефективності розробки системи планів в органі публічної влади можуть застосовуватись різні підходи. Загалом, узагальнюючи результати оцінювання ефективності розробки системи планів у досліджуваному департаменті можна зробити висновки про ефективність цієї системи.

Висновки до розділу 2

Аналіз розробки системи планів поведено на базі Департаменту з питань ОРЦЗНВПО Тернопільської ОДА, функціональна діяльність якого спрямована на реалізацію комплексу завдань спрямованих на реалізацію державної політики щодо забезпечення цивільного захисту на теренах Тернопільської області. Розробку системи планів перспективного, поточного та оперативного характерів у досліджуваному органі публічної влади здійснює відділ планування та підготовки населення до дій у надзвичайних ситуаціях. У рамках планової діяльності досліджувана організація розробляє такі види планів за часовим горизонтом їх розробки, як: річні; квартальні; місячні; тижневі. За об'єктом планування, плани поділяють на плани роботи з персоналом, фінансове планування, планування основної діяльності. Водночас, враховуючи специфіку діяльності досліджуваного органу публічної влади, зазначимо, що система планування його діяльності охоплює планування основної діяльності та планування цивільного захисту об'єкта. щорічно профільним департаментом облдержадміністрації з питань цивільного захисту розробляється план роботи на рік, в якому визначаються заходи в розрізі основних напрямів діяльності. Кожен напрям діяльності деталізується із визначенням терміну виконання та відповідальних виконавців. Окрім річних планів, у процесі реалізації функції

планування розробляються квартальні плани діяльності, місячні та щотижневі плани діяльності, у яких визначаються перелік планових заходів на квартал, місяць та тиждень, а також відповідальних виконавців. Всі планові документи Департаменту з питань ОРЦЗНВПООДА стосуються в основному основної діяльності, кадрових та фінансових питань.

Оцінювання ефективності реалізації функції планування проведемо за такими основними напрямками, як: розподіл повноважень між структурними підрозділами організації; ресурсне забезпечення планування, досягнення планових показників (% виконання плану), ситуація в регіоні, пов'язана із досліджуваною сферою управління. В рамках вказаного, оцінку ефективності розробки програмних документів проведемо за наступною етапністю дій, по аналогії із методикою оцінки ефективності бюджетних програм. За результатами оцінювання ефективності розробки системи планів у досліджуваному департаменті можна зробити висновки про ефективність цієї системи.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ РОЗРОБКИ СИСТЕМИ ПЕРСПЕКТИВНИХ, ПОТОЧНИХ ТА ОПЕРАТИВНИХ ПЛАНІВ В ДЕПАРТАМЕНТІ З ПИТАНЬ ОБОРОННОЇ РОБОТИ, ЦИВІЛЬНОГО ЗАХИСТУ НАСЕЛЕННЯ ТА ВЗАЄМОДІЇ ІЗ ПРАВООХОРОННИМИ ОРГАНАМИ ТЕРНОПІЛЬСЬКОЇ ОДА

3.1. Удосконалення методичного забезпечення процесу розробки системи перспективних, поточних та оперативних планів в Департаменті з питань оборонної роботи, цивільного захисту населення та взаємодії із правоохоронними органами Тернопільської ОДА

Результати проведеного попередньо аналізу свідчать про необхідність удосконалення процесу розробки системи планів перспективного, поточного та оперативного характеру. В цьому плані основними напрямками усконалення вюбачаємо удосконалення методичного забезпечення процесу розробки системи перспективних, поточних та оперативних планів та формування системи моніторингу розробки та виконання системи планів у досліджуваному Департаменті. Враховуючи те, що від правильно визначених завдань діяльності та наявності для їх реалізації відповідного ресурсного забезпечення значною мірою залежить результативність функціонування організації, здатність її досягати поставлених цілей та визначеної мети. Вагому роль у цьому плані відіграє наявність методики, яка б чітко регламентувала порядок розробки системи планів органу публічної влади в розрізі етапів, методик та процедур.

Ефективної реалізації вище вказаних задач у процесі діяльності Департаменту з питань ОРЦЗНВПО Тернопільської ОДА, можна, на наш погляд, досягти шляхом розробки відповідної дескриптивної (описової моделі), яка передбачатиме формалізацію об'єкта планування.

Методологічною основою розробки дескриптивної моделі можуть бути економіко-статистичні методи, методи експертних оцінок, методики імітаційного моделювання. Варто зазначити, що за своєю суттю дескриптивна модель є описовою моделлю, що теоретично є формалізованим прототипом об'єкта планування.

Пропонована дескриптивна модель базується на засадах проектного підходу, та схематично її формалізований вигляд можна представити у формі рис. 3.1.

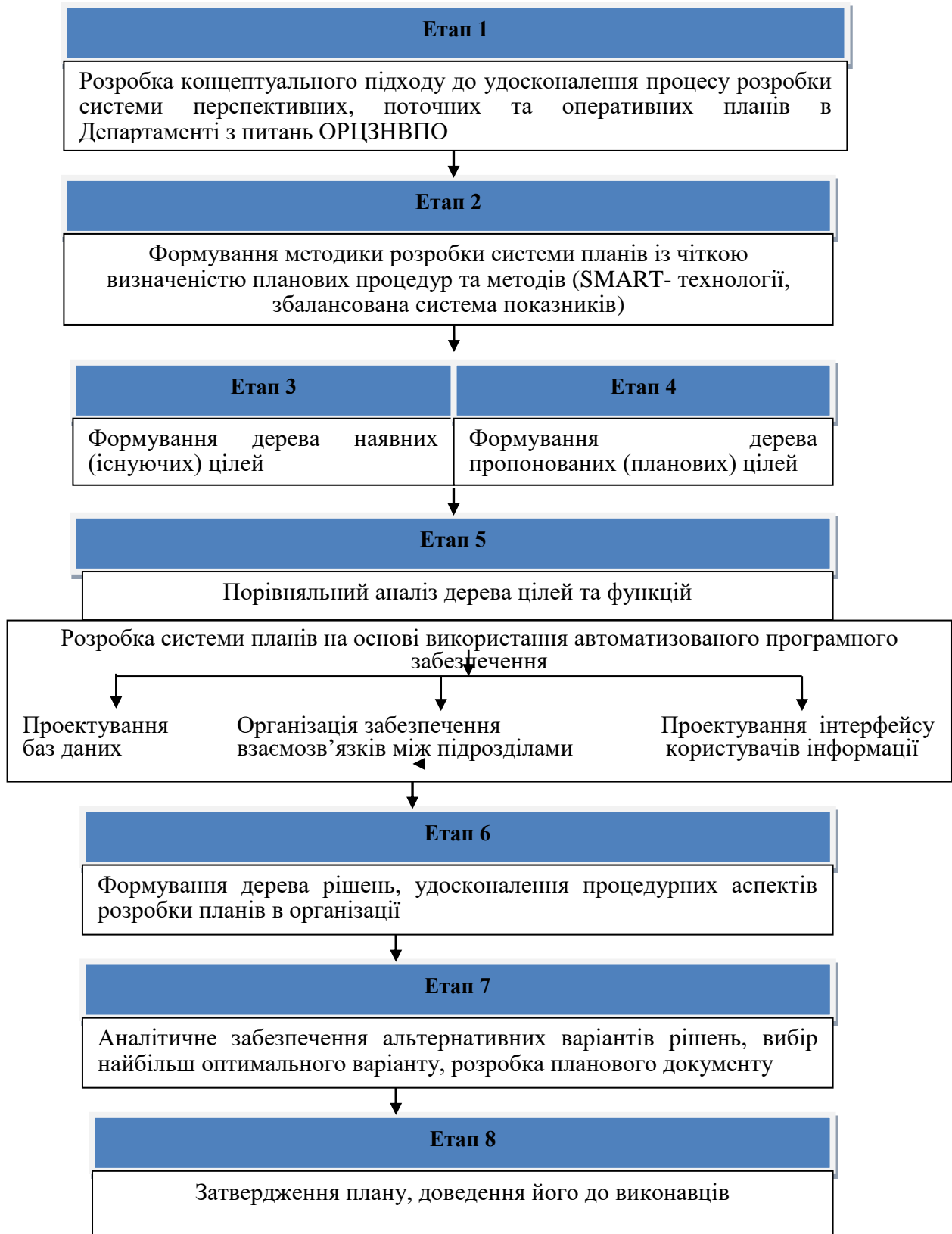


Рис.3.1. Дескриптивна модель розробки системи планів в Департаменті з питань з питань ОРЦЗНВПО Тернопільської ОДА

Структурно пропонована модель включає комплекс взаємов'язаних заходів, які згруповані у розрізі визначених етапів.

Так, перший етап охоплює комплекс дій щодо формування концепції розробки системи планів, яка враховуватиме характер впливу чинників зовнішнього середовища, що виникають на національному, регіональному рівні або на рівні територіальних громад, а також особливості взаємодії із органами місцевого самоврядування та публічними організаціями.

Другим етапом є формування необхідної методики, яка б дозволяла враховувати основні показники впливу на ступінь функціонування організаційної структури управління.

На наступних етапах (3-5) проводиться корекція розробленої концепції планування та формування дерева цілей Департаменту з питань ОРЦЗНВПО Тернопільської ОДА. Побудова дерева цілей може базуватись на порівняльному аналізі, проектуванні баз даних, із забезпеченням при цьому організації зв'язків, на рівні підсистеми і гарантії надійності функціонування системи в цілому.

Водночас, в рамках вказаного зазначимо, що при постановці та формулюванні цілей ефективною може стати технологія SMART. Так, «... Акронім SMART означає розумна ціль і об'єднує великі літери від англійських слів, що позначають, якою має бути справжня мета: – Specific (конкретність); – Measurable (вимірність); – Attainable (досяжність); – Relevant (релевантність); – Time-bounded (визначеність в часі)» [55]

SMART- технології розробки планів органу державної влади «...може виражатися через такі складові, як:

- 1) ПК взаємодії (M2M), тобто технології, що дозволяють ПК обмінюватися інформацією між собою або ж передавати її одностороннім порядком;
- 2) хмарні обчислення (CC);
- 3) аналіз великих даних (BigData)» [55].

Smart-підхід до планування має базуватися на модернізації та інноваційних засадах із можливістю виокремлення цілей, що базуються на смарт-спеціалізації стратегічної і поточної діяльності. Такий підхід відповідає

сучасним вимогам в контексті формування цифрового інформаційного простору. Застосування Smart-технологій у процесі розробки системи планів досліджуваного департаменту дозволить забезпечити економію часу на їх розробку, зменшення впливу людського чинника. Застосування Smart - технологій передбачає можливості роботи з різними смарт-модулями на смарт-технологічній платформі, що сприятиме зростанню їх результативності ефективності планування.

В рамках пропонованого методологічного підходу можливим є використання збалансованої системи показників для забезпечення комплексного підходу до формування та вибору планових показників та індикаторів, що лежатимуть в основі цілей та дозволятимуть оцінити їх досяжність. Також застосування пропонованої системи показників дозволить у процесі планування та контролю забезпечувати доведення до відома службовців департаменту стратегічних цілей в розрізі етапів їх реалізації. Саме через конкретні показники можливо оцінити тренди діяльності організації, виокремити показник, що характеризують фактори успіху в середньо- та довгостроковій перспективі, так і провести ретроспективний аналіз діяльності. Окрім цього, використання пропонованого методичного підходу підвищує можливості ідентифікації та концентрації зусиль на системі взаємозв'язків в організації завдяки якісних та кількісних показників та створює додаткові можливості для забезпечення ефективного адміністрування діяльності організації та визначення передумов удосконалення організаційної структури та внутрішніх процесів, формування логічних і взаємопов'язаних критеріїв диференціації результатів планової діяльності.

Таким чином, пропонований методичний підхід дозволяє побачити чітко виражений причинно-наслідковий взаємозв'язок між усіма ключовим и аспектами діяльності органу державної влади. При розробці показників результативності та ефективності діяльності важливим є дотримання взаємозв'язку системи планування, організації, оцінки, оплати праці та орієнтація службовців на досягнення планових показників.

Проведення розрахунків планових показників а рамках пропонованої системи збалансованих показників можливе за наступнти алгоритмом: звітні дані за попередній рік – експертна оцінка динаміки звітних показників – експертна оцінка перспектив – розрахунок планового показника. Збалансована система показників дозволить аналізувати основні стратегічні проблеми в декількох ключових аспектах: фінансова діяльність; відносини зі споживачами послуг; організація внутрішніх адміністративних процесів; навчання і розвиток державних службовців. Оцінювання слід проводити на основі використання кількісних та якісних критеріїв. До кількісних критеріїв відносяться зростання значень показників, повязаних із реалізацією цільових орієнтирів діяльності організації. До якісних критеріїв - золтання рейтингу довіри до публічної організації. Оцінка реалізації плану здійснюватиметься шляхом зіставлення отриманих результатів з поставленими цілями.

На наступному етапі (див.рис.3.1) відбуваються процедури щодо формування дерева рішень, удосконалення процедурних аспектів розробки планів в організації. Надалі має відбуватися аналітичне забезпечення альтернативних варіантів рішень, вибір найбільш оптимального варіанту, розробка планового документу. Завершальною стадією затвердження плану та доведення його до виконавців.

Враховуючи специфіку діяльності досліджуваного Департаменту з питань ОРЦЗНВПО та той момент, що значна частка робіт стосується вирішення питань цивільного захисту населення, важливо чітко структурувати процедуру розробки планів, пов'язану із розробкою розпорядчих планових документів перспективного характеру у цій сфері. Процедурно даний процес вбачаємо наступним (рис.3.2).

Так, на підготовчому етапі має затверджуватись розпорядчий документ про уповноваження Робочої групи розробити стратегічного плану з питань цивільного захисту. Після цього має бути проведено засідання Робочої групи, на якому передбачається ознайомлення з методологією стратегічного планування з питань цивільного захисту, затвердження плану заходів з

розробки стратегічного плану, організація процесу збору даних та проведення аналізу.

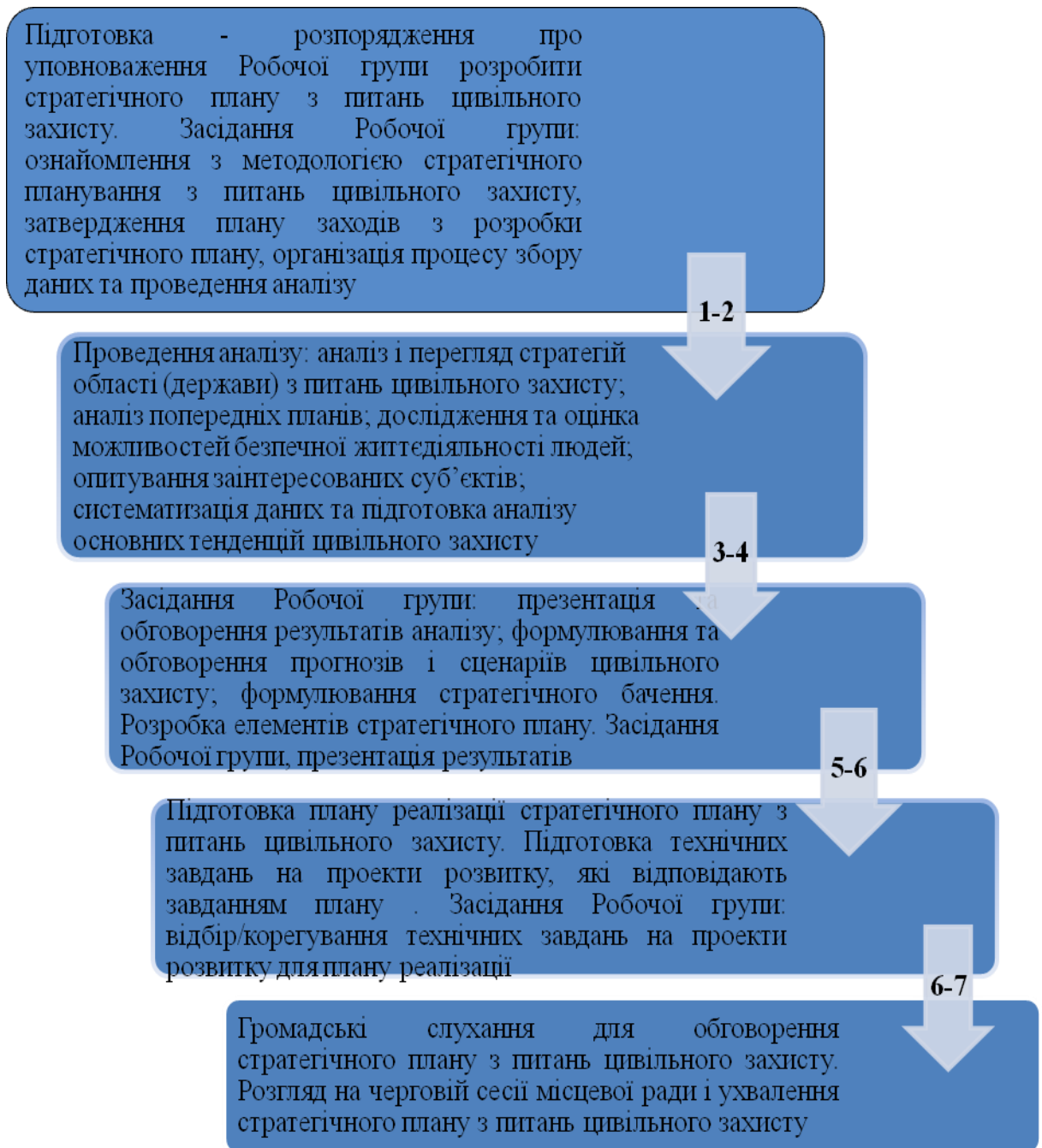


Рис.3.2. Процедура розробки розпорядчих планових документів перспективного характеру з питань цивільного захисту населення

Примітка. Адаптовано з використанням [35].

Наступним етапом є проведення аналізу, а саме аналізу і перегляду стратегій області (держави) з питань цивільного захисту; аналізу попередніх планів; дослідження та оцінка можливостей безпечної життєдіяльності людей;

опитування заінтересованих суб'єктів; систематизація даних та підготовка аналізу основних тенденцій цивільного захисту територіальної громади.

Результати проведенного аналізу повинні бути представлені і обговорені на засіданні робочої групи (див. Рис.3.2).

Іншим етапом має стати розробка елементів перспективного плану та його презентація на засіданні робочої групи. Не менш вагомим аспектом діяльності у цьому плані є підготовка плану реалізації розпорядчих планових документів перспективного характеру з питань цивільного захисту населення, відбір та корегування технічних завдань на проекти розвитку та підготовка системи його моніторингу, що має бути проведено на засіданні Робочої групи. Наступними етапами розробки розпорядчих планових документів перспективного характеру з питань цивільного захисту населення є безпосередньо його підготовка, проведення громадських слухання для його обговорення та розгляд на черговій сесії ради відповідного рівня та ухвалення стратегічного плану з питань цивільного захисту.

Реалізація пропонованих заходів потребує належного інформаційно-комунікативного забезпечення. Зважаючи на специфіку діяльності досліджуваного департаменту важливим є врахування Про схвалення Концепції розвитку та технічної модернізації системи централізованого оповіщення про загрозу виникнення або виникнення надзвичайних ситуацій [49] та положення Концепцію Національної програми інформатизації [48]. Так, концепція розвитку та технічної модернізації передбачає формування державної (регіональних) автоматизованої систем централізованого оповіщення населення на основі використання сучасних інформаційних технологій, використання сучасних програмно-технічних засобів та новітніх інформаційно-телекомунікаційних технологій. В ній окреслено напрями технічної модернізації системи, що дозволить своєчасно інформувати з питань цивільного захисту як органи публічного управління місцевого самоврядування, так і окремі юридичні особи та населення.

Створення автоматизованої системи централізованого оповіщення населення на базі сучасних технологій може бути можливим через реалізацію

низки заходів науково-методичного, правового, організаційного та технологічного характерів, які передбачають створення, впровадження та розвиток автоматизованих інформаційних систем, інформаційних технологій та засобів обчислювальної техніки.

3.2. Формування системи моніторингу розробки та виконання системи перспективних, поточних та оперативних планів в Департаменті з питань оборонної роботи, цивільного захисту населення та взаємодії із правоохоронними органами Тернопільської ОДА

Одним із напрямів підвищення ефективності процесу розробки та виконання системи перспективних, поточних та оперативних планів в Департаменті з питань ОРЦЗНВПО Тернопільської ОДА вбачаємо формування системи відповідного моніторингу. Основною метою його формування має стати взаємоузгодження та координація всіх видів планів, які розробляються у досліджуваному органі публічної влади та спрямування їх на досягнення загальної мети. Створення оптимальної та дієвої системи моніторингу слугуватиме запорукою ефективної розробки системи планів у Департаменті з питань ОРЦЗНВПО Тернопільської ОДА. Вказане потребує розробки та відпрацювання відповідного спеціального механізму. При цьому в рамках розробки системи пропонованого моніторингу важливо врахувати основні тенденції адміністративної реформи, в результаті якої відбулась суттєві трансформаційні зміни в системі органів державної влади та місцевого самоврядування, відбувається завершення процесу побудови підсистем функціонального та територіального характеру єдиної державної системи цивільного захисту та забезпечення і підтримка її у належному стані, а також врахування зовнішнього середовища організаційного та правового характеру.

Систему моніторингу розробки та реалізації системи перспективних, поточних та оперативних планів розглядатимемо як сукупність засобів та інструментів за станом та тенденціями об'єкта планування, що передбачатиме комплекс наукових, організаційних, техніко-технологічних заходів щодо відстеження та контролю за їх досяжністю.

Проведення моніторингу має відбуватися на постійній основі через використання інструментарію спостереження за плановими заходами та контролю планових індикаторів.

Складовими елементами системи моніторингу розробки та виконання системи планів в Департаменті з питань ОРЦЗНВПО Тернопільської ОДА, вбачаємо, наступні: мета, алгоритм проведення, принципи побудови, критерії оцінки та методи і технології його практичного застосування.

З точки зору методології його проведення зміст моніторингу можна звести до формування та обробки інформаційних масивів з метою визначення відхилень планових індикаторів від фактичних значень та співставлення планових заходів із фактично виконаними.

Технологія проведення моніторингу розробки та реалізації системи планів охоплює комплекс робіт щодо планування процесу моніторингу, його організації, збору інформаційних масивів та їх аналізу, звітність та формування результатів. Перечислені роботи можна систематизувати та згрупувати в розрізі основних етапів, на кожному з яких виконуватиметься комплекс однотипних робіт. До таких етапів віднесемо загальноприйняті етапи проведення моніторингу, як: «...організаційно-методичний етап, діагностичний етап, розрахунково-аналітичний етап, прогностичний етап, потенційно-дослідницький етап, етап прийняття управлінських рішень» (рис.3.4).

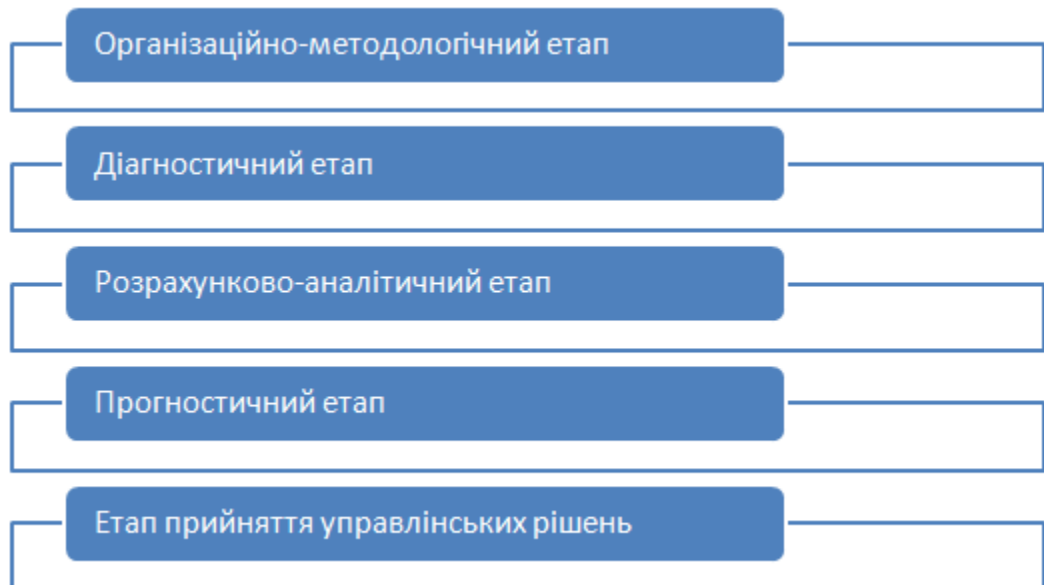


Рис. 3.4. Етапність процесу моніторингу розробки та реалізації системи перспективних, поточних та оперативних планів Департаменту з питань ОРЦЗНВПО Тернопільської ОДА

Так, на організаційно-методичному етапі моніторингу Департаментом з питань ОРЦЗНВПО Тернопільської ОДА має виконуватись комплекс заходів щодо визначення об'єкта та суб'єктів моніторингу, окреслення мети та цілей моніторингу; збір даних та формування інформаційного масиву про об'єкт планування і відповідно моніторингу.

На наступному етапі досліджуваний орган публічної влади має виконувати низку діагностичних процедур, які охоплюють дії стосовно обробки інформаційних масивів щодо планових показників, проведення експрес-аналізу планових показників та планових заходів, а також діагностування впливу чинників як внутрішнього так і зовнішнього середовища на результативність виконання планових показників. Варто зазначити, що об'єктом діагностування мають бути як перспективні, так і поточні і оперативні плани.

Розрахунково-аналітичний етап має передбачати виконання комплексу діагностичних робіт щодо співставлення результируючих показників планової діяльності із очікуваними.

На прогностичному етапі має проводитись комплекс робіт із використанням технологій прогнозування з метою передбачення перспективних трендів зміни об'єкту планування. Також на цьому етапі має відбуватись оцінка

перспектив зміни окремих показників функціонування департаменту на середньо- та довгострокову перспективу та співставлення цих змін із необхідними змінами обсягів ресурсного забезпечення, необхідного для виконання заходів, визначених у планах діяльності досліджуваного департаменту.

Завершальним етапом пропонованої системи моніторингу розробки та реалізації системи перспективних, поточних та оперативних планів має стати прийняття управлінських рішень на основі результатів, отриманих на попередніх етапах проведення моніторингу.

Практична реалізація моніторингу розробки та реалізації системи планів потребує виконання комплексу робіт щодо планування, підготовки, збирання даних, аналітичного аналізу, звітування та інтерпретації та використання результатів, зміст яких охарактеризовано в табл.3.1.

Таблиця 3.1

Характеристика змісту робіт щодо моніторингу розробки та реалізації системи планів

Етап	Характеристика
Планування	Визначення потреб в інформації (індикатори виконання заходів, досягнення цілей тощо) та хто її потребує. З'ясування того, як часто слід збирати інформацію. Визначення джерел і способів отримання інформації, відповідального за збирання інформації. Визначення витрат, пов'язаних із запровадженням моніторингу та збиранням інформації
Підготовка	Розроблення й апробація документів для збирання та фіксації даних. Складання посадових інструкцій з визначенням повноважень учасників процесу моніторингу. Підготовка персоналу, відповідального за операції з моніторингу. Ознайомлення персоналу програми із системою моніторингу
Збирання даних	Постійне збирання визначених даних. Контроль за діяльністю системи моніторингу
Аналіз та порівняння даних	Порівняння зібраних даних із визначеними плановими значеннями індикатора, установлення відмінностей. Визначення інших проблем. Пошук причин відхилень та визначення варіантів розв'язання проблем
Звітування	Документування зібраних даних і результатів аналізу. Забезпечення інформацією щодо результатів моніторингу керівництва тих, хто здійснює впровадження програми, бенефіціарів та інших зацікавлених осіб
Використання результатів	Використання результатів моніторингу для вдосконалення управління та реалізації стратегії, політики, програми, послуги

Примітка. Наведено за [12]

Для забезпечення ефективності та дієвості пропонованої системи моніторингу, в рамках його побудови необхідним є побудова її на основі наукових положень та методичних підходах, напрацьованих вітчизняною

наукою та практикою. Такими методологічними положеннями можуть бути наступні науково обґрунтовані тези:

- по-перше, формування системи моніторингу на засадах економічної доцільності, тобто структурно та критеріально ця система моніторингу має забезпечувати високий рівень якісних параметрів при мінімальних затратах ресурсів;

- по-друге, ефективність системи моніторингу, як критерій її дієвості. При цьому, зазначимо, що технологічні можливості програмного забезпечення, кількість працівників, які його проводитимуть мають бути оптимальними для забезпечення можливості виконання поставлених завдань;

- по-третє, система моніторингу має бути гнучкою та адаптивною, так як ця система за своїм змістом є інформаційною, то відповідність інформаційних потоків і їх характеристики повинно забезпечити ефективність її функціонування, що є можливим за рахунок вибору оптимальних алгоритмів обробки інформації;

- по-четверте, активне застосування сучасних інформаційних технологій, які повинні бути відповідними як за якістю технічних засобів, так і за змістом програмного забезпечення.

Моніторинг може виступати невід'ємним методологічним інструментом діяльності відділу планування та підготовки населення до дій у надзвичайних ситуаціях. Для його використання необхідним є формування баз даних та чітка структуризація інформаційних масивів, для чого інформація варто інтерпретувати у стислому форматі та відображати дані щодо виконання планових показників та реалізації планових заходів у динаміці. Алгоритмізація та автоматизація його проведення дозволить забезпечити мінімальні витрати часу на його проведення стосовно різних видів планів, що розробляються у процесі функціонування департаменту. За рахунок цього він може слугувати інформаційним підґрунтям для прийняття управлінської діяльності, що лежатимуть в основі розробки планів на наступні часові періоди.

Варто зауважити, що на сьогодні в Україні здійснюється лише моніторинг фінансування бюджетних програм на рівні Державного бюджету, що

відображається у звіті про виконання Закону України «Про державний бюджет України» [45]. У звітних матеріалах міститься інформація про розходження між фактичним та планованим бюджетним фінансуванням. Окрім цього, відповідно до норм чинного законодавства України Рахунковою палатою та органами фінансової інспекції проводиться зовнішній аудит фінансової та господарської діяльності бюджетних організацій, у тому числі - аудит ефективності виконання бюджетних програм, звіт про який надсилається головному розпоряднику бюджетних коштів та іншим органам влади, відповідним за виконання бюджетної програми.

При цьому, вважаємо, що формування системи моніторингу розробки та реалізації системи перспективних, поточних та оперативних планів на рівні досліджуваного органу публічної влади сприятиме підвищенню ефективності та результативності його планової діяльності.

Так, зокрема вважаємо, що використання інструментарію моніторингу у досліджуваному структурному підрозділі ОДА сприятиме:

- по-перше, чіткому визначенню цілей як діяльності департаменту, так і самих цілей цивільного захисту;
- по-друге, отриманню важливої інформації про тенденції стану підсистеми цивільного захисту населення, результативність та ефективність обраного напряму діяльності;
- по-третє, формуванню загального уявлення про поточний стан діяльності департаменту серед основних стейкхолдерів;
- по-четверте, виявленню попередніх результатів реалізації планових показників, що дозволить застосувати коригувальні заходи для досягнення бажаного ефекту.

Також інструментарій моніторингу дозволяє забезпечити можливість коригування цільових орієнтирів діяльності для досягнення бажаних результатів, сприяє підвищенню довіри громадськості до органів публічного управління через забезпечення прозорості їхньої діяльності, сприяє активізації зусиль усіх задіяних сторін у розробці та реалізації плану задля досягнення поставлених цілей та забезпечення своєчасного та регулярного зворотного

зв'язку на всіх рівнях планування, а також дозволяє ідентифікувати сильні і слабкі сторони організації, що проявляються при реалізації планів та врахувати ці помилки при розробці програмних документів у майбутньому.

Важливою складовою формування системи моніторингу є вибір методики визначення показників виконання планів, якими є кількісні і якісні параметри, за якими визначають, чи було досягнуто запланованих цілей, а також планові заходи та стан їх досягнення. Оцінювання результативності виконання планових документів є своєрідною формою контролю за своєчасністю виконання запланованих заходів із цільовим витрачанням коштів.

Сучасним трендом, який може бути застосованим в ході моніторингу залучення громадськості до процесу його проведення або пошук способів оприлюднення його результатів.

Водночас, варто зауважити, що для забезпечення системності моніторингу необхідною є координація процесу оцінювання реалізації планових документів, тому важливо розробити таку методологію його проведення, яка була б універсальною за структурою та формою звіту про результати його проведення, що дасть змогу оцінювати різні плани діяльності.

З метою запровадження практики моніторингу системи моніторингу розробки та виконання системи перспективних, поточних та оперативних планів в Департаменті з питань ОРЦЗНВПО Тернопільської ОДА вважаємо за доцільне, врахування рекомендацій фахівців USAID щодо [62]: створення завдань, які мають бути вирішеними в ході проведення моніторингу, серед яких: «...організація процесу моніторингу реалізації програмно-планових документів, визначення показників; аналіз фактичних показників виконання програмних документів; аналіз звітів про моніторинг показників від органів влади адміністративно-територіальних одиниць; аналіз причин відхилень фактичних показників від очікуваних результатів (запланованих показників) реалізації програм; надання звітів про моніторинг відповідним структурним підрозділам; координація процесу оцінювання реалізації програм, зокрема розроблення методології проведення, структури оцінки; підготування звіту про оцінку реалізації планових

документів керівництву; організаційне забезпечення процесу оцінювання стану реалізації програм цивільного захисту населення» [62].

Основними передумовами впровадження інструментарію моніторингу розробки та виконання системи планів у Департаменті з питань ОРЦЗНВПО має стати інформаційно-аналітичне обґрунтування механізмів ролі ведення моніторингу, удосконалення інструментарію його проведення на основі врахування новітніх досягнень науки і практики публічного управління а також активної співпраці із громадськістю для врахування їх інтересів у процесі вироблення планів діяльності перспективного характеру через використання інструментарію громадських слухань та «гарячих ліній».

Таким чином, використання інструментарію моніторингу розробки та контролю виконання системи планів органу публічної влади дозволить забезпечити підвищення ефективності його функціонування.

Висновки до розділу 3

Основними напрямками удосконалення розробки системи планів у досліджуваному органі публічної влади запропоновано удосконалення методичного забезпечення процесу розробки системи перспективних, поточних та оперативних планів та формування системи моніторингу розробки та виконання системи планів. В рамках удосконалення методичного забезпечення розроблено дескриптивної моделі, яка за своєю суттю є описовою моделлю, що теоретично є формалізованим прототипом об'єкта планування. Структурно запропонована модель включає комплекс взаємов'язаних заходів, які згруповані у розрізі визначених етапів. Також у роботі наведено рекомендації щодо використання технології SMART при постановці та формулюванні цілей та застосування збалансованої системи показників для забезпечення комплексного підходу до формування та вибору планових показників та індикаторів, що лежатимуть в основі цілей та дозволятимуть оцінити їх досяжність. Враховуючи специфіку діяльності досліджуваного Департаменту з питань ОРЦЗНВПО та той момент, що значна частка робіт стосується

вирішення питань цивільного захисту населення у кваліфікаційній роботі структуризовано процедуру розробки планів, пов'язану із розробкою розпорядчих планових документів перспективного характеру у цій сфері.

Іншим напрямом підвищення ефективності процесу розробки та виконання системи перспективних, поточних та оперативних планів в Департаменті з питань ОРЦЗНВПО Тернопільської ОДА розглянуто формування системи відповідного моніторингу. Основною метою його формування має стати взаємоузгодження та координація всіх видів планів, які розробляються у досліджуваному органі публічної влади та спрямування їх на досягнення загальної мети. Технологія проведення моніторингу розробки та реалізації системи планів охоплює комплекс робіт щодо планування процесу моніторингу, його організації, збору інформаційних масивів та їх аналізу, звітність та формування результатів. Перечислені роботи систематизовано та згруповано в розрізі основних етапів, на кожен з яких охоплює комплекс однотипних робіт.

Моніторинг може виступати невід'ємним методологічним інструментом діяльності відділу планування та підготовки населення до дій у надзвичайних ситуаціях. Для його використання необхідним є формування баз даних та чітка структуризація інформаційних масивів, для чого інформацію варто інтерпретувати у стислому форматі та відображати дані щодо виконання планових показників та реалізації планових заходів у динаміці.

ВИСНОВКИ

На основі результатів проведеного дослідження можна зробити наступні висновки:

Планування є процесом визначення цілей і завдань організації на певну перспективу та вибір оптимального інструментарію їх досягнення та ресурсного обґрунтування. У процесі управлінської діяльності планування може розглядатись у різних аспектах, а саме: як власне функція управління, як інструмент формування стратегії і цілей організації, як засіб досягнення цілей організації, як портфель індикаторів застосовуваних для контролювання. Категорійний апарат дослідження формують такі дефініції, як: план, програма, стратегія, проект, прогноз, концепція, ціль. Результатом процесу планування є план, який завдяки використанню певних ресурсів та виконанню певних дій повинен забезпечити досягнення поставленої мети та цілей. Залежно від тривалості планового періоду та змісту планових рішень виокремлюють перспективні (довгострокові та середньострокові), поточні (короткострокові) та оперативні плани.

Результативність розробки планової документації залежить від ефективного аналізу зовнішніх екстеналій, павильної оцінки власних ресурсних можливостей, вимагає консолідації усіх складових частин

Методичне забезпечення реалізації розробки системи планів в організації включає систему теоретичних висновків, загальних закономірностей, устаєних наукових принципів, економічних тактувань та положень, сучасних вимог середовища функціонування організації та напрацьованих вітчизняною наукою методик та методів розроблення різних видів планів. Складовими її елементами виступають методика планування, теорії та методи планування, система принципів, яким має відповідати процес розробки планування, економічні положення та вимоги до планування.

Основними напрямками удосконалення розробки системи планів у досліджуваному органі публічної влади запропоновано удосконалення методичного забезпечення процесу розробки системи перспективних, поточних та оперативних планів та формування системи моніторингу розробки та

виконання системи планів. В рамках удосконалення методичного забезпечення розроблено дескриптивної моделі, яка за своєю суттю є описовою моделлю, що теоретично є формалізованим прототипом об'єкта планування. Структурно пропонується модель включає комплекс взаємов'язаних заходів, які згруповані у розрізі визначених етапів. Також у роботі наведено рекомендації щодо використання технології SMART при постановці та формулюванні цілей та застосування збалансованої системи показників для забезпечення комплексного підходу до формування та вибору планових показників та індикаторів, що лежатимуть в основі цілей та дозволятимуть оцінити їх досяжність. Враховуючи специфіку діяльності досліджуваного Департаменту з питань ОРЦЗНВПО та той момент, що значна частка робіт стосується вирішення питань цивільного захисту населення у кваліфікаційній роботі структурізовано процедуру розробки планів, пов'язану із розробкою розпорядчих планових документів перспективного характеру у цій сфері.

Іншим напрямом підвищення ефективності процесу розробки та виконання системи перспективних, поточних та оперативних планів в Департаменті з питань ОРЦЗНВПО Тернопільської ОДА розглянуто формування системи відповідного моніторингу. Основною метою його формування має стати взаємоузгодження та координація всіх видів планів, які розробляються у досліджуваному органі публічної влади та спрямування їх на досягнення загальної мети. Технологія проведення моніторингу розробки та реалізації системи планів охоплює комплекс робіт щодо планування процесу моніторингу, його організації, збору інформаційних масивів та їх аналізу, звітність та формування результатів. Перечислені роботи систематизовано та згруповано в розрізі основних етапів, на кожен з яких охоплює комплекс однотипних робіт.

Моніторинг може виступати невід'ємним методологічним інструментом діяльності відділу планування та підготовки населення до дій у надзвичайних ситуаціях. Для його використання необхідним є формування баз даних та чітка структуризація інформаційних масивів, для чого інформацію варто

інтерпретувати у стислому форматі та відображати дані щодо виконання планових показників та реалізації планових заходів у динаміці.

Аналіз розробки системи планів поведено на базі Департаменту з питань ОРЦЗНВПО Тернопільської ОДА, функціональна діяльність якого спрямована на реалізацію комплексу завдань спрямованих на реалізацію державної політики щодо забезпечення цивільного захисту на теренах Тернопільської області. Розробку системи планів перспективного, поточного та оперативного характерів у досліджуваному органі публічної влади здійснює відділ планування та підготовки населення до дій у надзвичайних ситуаціях. У рамках планової діяльності досліджувана організація розробляє такі види планів за часовим горизонтом їх розробки, як: річні;квартальні;місячні;тижневі. За об'єктом планування, плани поділяють на плани роботи з персоналом, фінансове планування, планування основної діяльності. Водночас, враховуючи специфіку діяльності досліджуваного органу публічної влади, зазначимо, що система планування його діяльності охоплює планування основної діяльності та планування цивільного захисту об'єкта. щорічно профільним департаментом облдержадміністрації з питань цивільного захисту розробляється план роботи на рік, в якому визначаються заходи в розрізі основних напрямів діяльності. Кожен напрям діяльності деталізується із визначенням терміну виконання та відповідальних виконавців. Окрім річних планів, у процесі реалізації функції планування розробляються квартальні плани діяльності, місячні та щотижневі плани діяльності, у яких визначаються перелік планових заходів на квартал, місяць та тиждень, а також відповідальних виконавців. Всі планові документи Департаменту з питань ОРЦЗНВПО ОДА стосуються в основному основної діяльності, кадрових та фінансових питань.

Оцінювання ефективності реалізації функції планування проведемо за такими основними напрямками, як: розподіл повноважень між структурними підрозділами організації; ресурсне забезпечення планування, досягнення планових показників (% виконання плану), ситуація в регіоні, пов'язана із досліджуваною сферою управління. В рамках вказаного, оцінку ефективності розробки програмних документів проведемо за наступною етапністю дій, по

аналогії із методикою оцінки ефективності бюджетних програм. За результатами оцінювання ефективності розробки системи планів у досліджуваному департаменті можна зробити висновки про ефективність цієї системи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Армстронг Г. Введение в маркетинг : уч. пособ. М.: Издательский дом «Вильямс», 2000. 640с.
2. Бакуменко В. Д. Прийняття рішень в державному управлінні : Навчальний посібник [у 2 ч.] Ч. 1. Теоретико-методологічні засади. К. : ВПЦ АМУ, 2010. 276 с.
3. Балабанова Л.В., Слипенький В.В. Стратегическое маркетинговое управление предприятием на основе бенчмаркинга: моногр. Донецк: ДонГУЭТ. 2005. 171 с.
4. Бутенко Н. В. Основи маркетингу. URL: <http://books.efaculty.kiev.ua/mrk/3/>.
5. Бухалков М.И. Внутрифирменное планирование: учебник [2-е изд., испр. и доп.]. М.: ИНФРА, 2000. 400 с.
6. Гаркавенко С. С. Маркетинг : підруч. К. : Лібра, 2002. 712 с.
7. Економічна енциклопедія / Відповідальний редактор С. В. Мочерний. Київ: Видавничий центр "Академія". Т. 2, 2001. 847 с.
8. Економічна енциклопедія : У 3 т.: Т. 1. А-К / [за ред. С.В. Мочерного]. К: ВЦ „Академія”; Тернопіль: Академія народного господарства, 2000. 683 с
9. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад. : Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін. ; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. К. : НАДУ, 2010. – 820 с.
10. Желюк Т., Онуфрійчук Д. Концептуальні засади використання публічного менеджменту в системі публічного управління. *Інноваційна економіка*. № 5-6. 2020. с.
11. Журило В. В. Маркетингові стратегії підприємств на ринку технологічних інновацій URL: http://www.rusnauka.com/5._NTSB_2007/Economics/20373.doc.htm.
12. Інструменти забезпечення ефективності, результативності та якості діяльності органів державної влади/ М.Канавець , Ю.Лихач, А.Кукуля,

О.Бутенко, Ю.Єрченко. за заг.ред В.Купрія. К.Центр адаптації ДС до стандартів ЄС, 2019. 178с.

13. Інформаційно – аналітична довідка про виникнення НС в Україні упродовж I півріччя 2021 року. URL: <https://www.dsns.gov.ua/ua/Dovidka-za-kvartal/126497.html>

14. Каракай Ю.В. Маркетинг на ринку інноваційних товарів: автореф. дис. ... на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук : 08.00.04 «Економіка, та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Київ, 2008. 32 с.

15. Карпіщенко, О.І., Ілляшенко, К.В, Карпіщенко О.О. Стратегічне планування: навч. посіб. Суми: СумДУ, 2013. 446 с.

16. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг : навч. посіб. К. : КНЕУ, 1998. 152 с.

17. Куцик В. І., Чаус В. М. Методи і методичні підходи до планування діяльності підприємства: співвідношення та розвиток у сучасних умовах. *Торгівля, комерція, підприємництво*. 2010. Вип. 11. С. 261-267.

18. Лаврів Л. Планування діяльності організації: навч.пос. К.Крок, 2013. 320с.

19. Литовченко І. Л. Інтернет-маркетинг : навч. посібн. К. : Центр учбової літератури, 2008. 184 с.

20. Макаренко Т. І. Моделювання та прогнозування у маркетингу : навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2005. 160 с.

21. Маркетинговий менеджмент : навч. посіб. / за ред. Л.В. Балабанової. К. : Знання, 2004. 354 с.

22. Марцин В.С. Економіка торгівлі. URL: zhitomironline.org.ua/...Marcin.../bookshop-33-32-3154/.

23. Мельник А. Багаторівневе стратегічне планування в системі інституційних механізмів управління в Україні. *Вісник економіки*. №2. 2020. С.7-23

24. Мельник А. Ф., Васіна А. Ю., Дудкіна О. П. Державне та регіональне управління : навч. посіб. Тернопіль : Економічна думка ТНЕУ, 2014. 452 с.

25. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. с англ. М. : Дело, 2002. 704 с.

26. Методичні рекомендації щодо розроблення планів з питань цивільного захисту. Київ : Державна служба України з надзвичайних ситуацій, Український науково-дослідний інститут цивільного захисту. URL: <http://www.yu.mk.ua/uploads/files/2019/3/15/content/6642f23ece9933cd5ce4eaade39e5c41.pdf>
27. Мінцберг Г. Зліт та падіння стратегічного планування. Київ : Агентство «Стандарт», 2008. 399 с.
28. Міщенко А. П. Стратегічне управління : навч. посібн. К. : Центр учбової літератури, 2004. 336 с.
29. Мозолев О.М. Управління розвитком освіти у сфері фізичної культури і спорту в Польщі: упровадження передового досвіду в Україні: монографія. Хмельницький: Видавець ФОП Цюпак А.А., 2017. 504 с.
30. Морозова Т.Г. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: учеб. пос. для вузов / [Т.Г. Морозова, А.В. Пикулькин, В.Ф. Тихонов. и др.]. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 1999. 318 с
31. Нелеп В.М. Планування на аграрному підприємстві : підручник К.: КНЕУ, 2000. 372 с.
32. Нелеп В.М. Планування на аграрному підприємстві : підручник. К.: КНЕУ, 2000. 372 с.
33. Нелеп В.М. Планування на аграрному підприємстві. К.: КНЕУ, 2004. 495 с.
34. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Київ : Екс Об, 2002. 560 с.
35. Організація цивільного захисту під час реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні. URL: <https://www.dsns.gov.ua/ua/Organizaciya-zahodiv-civilnogo-zahistu.html>
36. Орлов О.О. Планування діяльності промислового підприємства : підручник К.: Скарби, 2002. 336 с.
37. Орынская В. В. Стратегическое планирование маркетинга. *Маркетинг в Україні*. 2005. № 3. С.18–21.

38. Офіційний сайт Департаменту з питань оборонної роботи, цивільного захисту населення та взаємодії із правоохоронними органами Тернопільської ОДА. URL: <http://sed.te.gov.ua/main/ua/publication/content/21428.htm>
39. Панова К. І. Дослідження теоретичних основ планування в системі управління промисловими підприємствами. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики*. 2013, № 2 (22). С84-95
40. Петрович Й.М. Економіка виробничого підприємства навч. посібник для студ. вузів. Київ, 2000. 526 с.
41. Порядок здійснення оцінки ефективності бюджетних програм головними розпорядниками коштів державного бюджету : Наказ Міністерства фінансів України від 19.05.2020 № 223. URL: 19.05.2020 <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0646-20#Text>
42. Порядок розроблення планів діяльності єдиної державної системи цивільного захисту : Постанова Кабінету Міністрів України від 9 серпня 2017 р. № 626. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/626-2017-%D0%BF#Text>
43. Потьомкіна Ю. С. Застосування технології «ключових показників ефективності» в публічному управлінні. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2013. - № 3. С. 64-69.
44. Примак Т. О. Маркетингові комунікації : навч. посіб. К. : Ельга, Ніка–Центр, 2003. 280 с.
45. Про Державний бюджет України на 2021 рік : Закон України від 15 грудня 2020 року. URL: № 1082-IX <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1082-20#Text>
46. Про затвердження Положення про департамент з питань оборонної роботи, цивільного захисту населення та взаємодії з правоохоронними органами Тернопільської обласної державної адміністрації : Розпорядження голови ОДА від 14.07.2020. URL: http://sed.te.gov.ua/data/upload/catalog/main/ua/81438/_234.pdf
47. Про затвердження Програми захисту населення і території Тернопільської міської територіальної громади від надзвичайних ситуацій техногенного та

- природного характеру на 2019-2022 роки : Рішення міської ради від 22.11.18 р. №7/30/20. URL: <https://ternopilcity.gov.ua/strategichni-ta-programni-dokumenti/galuzevi-programi/galuzevi-programi-arhiv/42526.html>
48. Про Концепцію Національної програми інформатизації : Закон України від 4 лютого 1998 року. URL: № 75/98-ВР <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/75/98-%D0%B2%D1%80#Text>
49. Про схвалення Концепції розвитку та технічної модернізації системи централізованого оповіщення про загрозу виникнення або виникнення надзвичайних ситуацій : Розпорядження КМУ від 31 січня 2018 р. № 43-р URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/43-2018-%D1%80#Text>
50. Реформування державного управління в Україні: проблеми і перспективи / кол. авт. ; наук. кер. В. В. Цветков. К. : Оріяни, 1998. 364 с
51. Решетнікова І. Л. Формування маркетингової стратегії підприємства : автореф. дис ... на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук : 08.06.02 «Підприємництво, менеджмент і маркетинг». Київ, 1999. 34 с.
52. Свистович М.Б. Сутність та основні поняття стратегічного планування. URL: <http://www.academy.gov.ua/ej/ej18/PDF/06.pdf>
53. Смолін І.В. Стратегічне планування розвитку організації: монографія. К.: Київ. Нац.торг.-екон.ун-т, 2004. 344 с.
54. Структура департаменту з питань оборонної роботи, цивільного захисту населення та взаємодії з правоохоронними органами. URL: <http://sed.te.gov.ua/main/ua/publication/content/21434.htm>
55. Технологія формулювання цілей SMART. URL: <https://biznesua.com.ua/tehnologiya-formulyuvannya-tsiley-smart/>
56. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратеги : учебн. для вузов / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд ; пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. 576 с.
57. Факторный анализ. URL: <http://dist-cons.ru/modules/DuPont>.
58. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент : учебн. нов М., 2005. 448 с.

59. Шершньова З.Є. Стратегічне управління : навч. посіб. /З. Є. Шершньова, С. В. Оборська. К.: КНЕУ, 1999. 384 с.
60. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: Навчальний посібник. Тернопіль: Крок, 2017 р. 252 с.
61. Ященко Т. М. Оперативне планування як частина стратегічного планування. *Державне управління: теорія та практика*. № 2. 2016. С.24-31
62. Monitoring and Evaluation Specialist USAID RANG Program. URL: <https://www.prostir.ua/?jobs=monitoring-and-evaluation-specialist-usaid-rang-program-fahivets-z-monitorynhu-i-otsinky-prohrama-usaid-rang>
63. Ackoff, R. L. A Concept of Corporate Planning. Wiley, New York, 1970. P. 1.
64. Ansoff, H. I. The State of Practice in Planning Systems. Sloan Management Review. 1977. #18 (Winter). Pp. 1–24.