

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

БУБЕНЮК АУРЕЛІЯ АУРЕЛІВНА

Планування діяльності організації публічної сфери

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

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи ПУАзм-21
Бубенюк Аурелія Ауреліївна

Науковий керівник:
д.е.н., професор Мельник Алла Федорівна

ТЕРНОПІЛЬ – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙ ПУБЛІЧНОЇ СФЕРИ	7
1.1. Сутність, роль і принципи планування в організаціях публічної сфери.	7
1.2. Методи, інструменти та види планування діяльності у публічному управлінні.....	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ ОБЛАСНОЇ ВІЙСЬКОВОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ	26
2.1. Організаційно-структурна та функціональна характеристика досліджуваної організації публічної сфери.....	26
2.2. Оцінювання системи планування досліджуваної організації публічної сфери.....	34
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ СФЕРИ	41
3.1. Методи планування діяльності організації публічної сфери в умовах невизначеності та підвищених ризиків.....	41
3.2. Використання цифрових інструментів для удосконалення планування діяльності організації публічної сфери.....	48
ВИСНОВКИ.....	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	59

ВСТУП

Актуальність проблеми. Ефективне планування діяльності організацій публічної сфери є однією з ключових передумов забезпечення стабільності, передбачуваності та результативності державного управління, особливо в умовах посиленої динаміки зовнішнього середовища. Сьогодні органи влади працюють у реаліях воєнного стану, загроз безпеці, ресурсних обмежень, масштабних міграційних процесів та швидких змін у нормативно-правовому полі. У таких умовах традиційні підходи до планування втрачають ефективність, оскільки вони орієнтовані переважно на сталу та передбачувану ситуацію і не враховують високого рівня невизначеності та ризиків. Відтак постає потреба переходу до нової моделі планування, яка передбачає застосування інструментів ризик-орієнтованого, адаптивного, сценарного та превентивного управління. Для обласних військових адміністрацій, які виконують як функції цивільного управління, так і завдання у сфері оборони, своєчасне оновлення планового процесу є критичним для забезпечення оперативності та узгодженості управлінських рішень, підтримання безперервності роботи та ефективного реагування на надзвичайні ситуації. Це підкреслює як практичну, так і наукову значущість дослідження, спрямованого на визначення шляхів удосконалення системи планування діяльності організації публічної сфери в умовах сучасних викликів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика планування діяльності органів публічної влади представлена у працях вітчизняних і зарубіжних дослідників, серед яких значну увагу приділено питанням стратегічного та програмного планування (В. Вакуленко, Т. Маматова, С. Серьогін), удосконаленню системи державного управління та підвищенню її ефективності (В. Ребкало, О. Кірсенко), впровадженню ризик-орієнтованих та адаптивних підходів до планування в умовах нестабільності (О. Оболенський, Ю. Сурмін), а також розвитку цифрових технологій і цифрової трансформації публічного сектору (І. Дегтяр, А. Семенченко, С. Гриценко). Дослідження зарубіжних авторів – К. Поллака, Х. Кленка, Д. Осборна, Б. Гольдсміта –

розкривають інструменти електронного врядування, інтегрованих інформаційних систем, управління на основі даних та моделей управління, заснованого на доказах. Водночас, попри значний науковий доробок, питання комплексного удосконалення системи планування діяльності організацій публічної сфери в умовах воєнної невизначеності, високих ризиків та потреби цифрової інтеграції залишається недостатньо розробленим, що підтверджує актуальність цього дослідження.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад, діагностика сучасного стану та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення системи планування діяльності організації публічної сфери.

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачено розв'язання таких завдань:

- дослідити сутність, роль і принципи планування в організаціях публічної сфери;
- вивчити методи, інструменти та види планування діяльності в організаціях публічної сфери;
- здійснити організаційно-структурну та функціональну характеристику досліджуваної організації публічної сфери;
- провести оцінювання системи планування досліджуваної організації публічної сфери;
- запропонувати методи планування діяльності організації публічної сфери в умовах невизначеності та підвищених ризиків;
- розробити напрямки Використання цифрових інструментів для удосконалення планування діяльності організації публічної сфери.

У процесі виконання кваліфікаційної роботи використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, що забезпечили всебічне дослідження теоретичних засад, сучасного стану та шляхів удосконалення системи планування діяльності організації публічної сфери: системний підхід – для розгляду планування як цілісної управлінської функції, що включає нормативні, організаційні, процесуальні та інформаційно-аналітичні

компоненти; аналіз і синтез – для опрацювання наукових джерел, узагальнення поглядів на планування в публічному секторі та формування теоретичного підґрунтя дослідження; структурно-функціональний аналіз – для дослідження організаційної структури Хмельницької ОВА та визначення функціонального наповнення її підрозділів у контексті формування системи планових документів; метод документального аналізу – для вивчення нормативно-правових актів, регламентів, планів, програм та внутрішніх управлінських документів Хмельницької ОВА з метою оцінювання змісту, узгодженості й повноти планової діяльності; порівняльний метод – для зіставлення особливостей застосування різних видів планових документів та організаційно-управлінських підходів у діяльності органів публічної влади; метод систематизації та узагальнення – для виокремлення типових проблем, закономірностей та напрямів удосконалення процесів планування в умовах воєнної невизначеності; методи логічного моделювання – для побудови сценаріїв розвитку подій, структурування ризиків, формування запропонованих моделей удосконалення планування та превентивних механізмів; графічний метод – для наочного подання результатів аналізу, структури підрозділів, класифікації планових документів та моделей цифровізації.

Об’єктом дослідження у кваліфікаційній роботі є процес планування діяльності організації публічної сфери в умовах сучасних управлінських, безпекових і організаційних викликів.

Предметом дослідження у кваліфікаційній роботі є методи, моделі, інструменти та організаційно-управлінські механізми удосконалення системи планування діяльності організації публічної сфери.

Наукова новизна дослідження полягає у комплексному підході до удосконалення системи планування діяльності організації публічної сфери, що передбачає поєднання ризик-орієнтованих, адаптивних і превентивних інструментів із цифровими рішеннями та механізмами координації взаємодії між структурними підрозділами. У роботі запропоновано рекомендації щодо

модернізації процесу планування діяльності організацій публічної сфери, які включають матрицю ризиків, сценарний аналіз, механізм превентивного планування та систему цифрової підтримки управлінських рішень, орієнтовану на підвищення стійкості та ефективності діяльності в умовах підвищеної невизначеності.

Практичне значення результатів дослідження полягає у розробленні конкретних рекомендацій щодо удосконалення системи планування діяльності Хмельницької ОВА, які можуть бути використані в управлінській практиці для підвищення узгодженості, оперативності та прозорості планових процесів. Запропоновані підходи (ризик-орієнтоване та сценарне планування, цифровізація планових процедур, удосконалення взаємодії між структурними підрозділами) можуть бути адаптовані й для інших державних та військових адміністрацій, органів місцевого самоврядування та структур публічного управління.

Апробація. За результатами дослідження опубліковано 2 тез доповідей: на тему «Методи планування діяльності організації публічної сфери в умовах невизначеності» у збірнику тез доповідей VI Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів» (м. Збараж, 15 травня 2025 року) [14] та на тему «Планування діяльності організації публічної сфери» у збірнику тез доповідей Наукової конференції молодих вчених, аспірантів та студентів кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні» (м. Тернопіль, 27 листопада 2025 року) [15].

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙ ПУБЛІЧНОЇ СФЕРИ

1.1. Сутність, роль і принципи планування в організаціях публічної сфери

Планування діяльності організацій публічної сфери є ключовою управлінською функцією, що забезпечує узгодженість, передбачуваність та результативність реалізації публічних політик і послуг. У сучасних умовах трансформації державного управління, цифровізації, децентралізації та підвищення вимог до прозорості прийняття рішень саме планування стає базовим інструментом досягнення стратегічних цілей та ефективного використання ресурсів. Його значущість зростає в умовах воєнного стану, післявоєнної відбудови, зміни моделей фінансування та переходу до принципів належного врядування.

Потреба в науковому осмисленні ролі планування визначається низкою чинників. По-перше, організації публічної сфери функціонують в умовах багаторівневого регулювання та високої відповідальності за забезпечення суспільних інтересів. Це зумовлює необхідність чіткої побудови процесів формування цілей, вибору інструментів і механізмів їх досягнення. По-друге, публічні організації стикаються з обмеженістю фінансових, кадрових та матеріальних ресурсів, що вимагає обґрунтованого та економічно виваженого планування. По-третє, високий рівень соціальних очікувань і зростання вимог до якості публічних послуг підсилюють потребу в запровадженні стратегічно орієнтованих підходів.

Планування як управлінська категорія має давню історію розвитку, що охоплює класичні, системні, проектні та сучасні цифрові підходи. У роботах Г. Файоля, М. Вебера, Л. Гьюлліка і Ч. Барнарда планування розглядалось як «вихідна функція управління, що забезпечує раціоналізацію діяльності організації, визначення її пріоритетів та послідовності дій» [4]. Пізніші

дослідники (П. Друкер, Г. Мінцберг, І. Ансофф) «акцентували на стратегічному вимірі планування як механізмі забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та адаптивності організації» [34]. Для публічного сектору «особливого значення набуває поєднання цих підходів з принципами нової публічної управлінської парадигми (англ. *new public management*), державного менеджменту, мережевого врядування та політики, заснованої на доказах (англ. *evidence-based policy*)» [4].

Сутність планування в організаціях публічної сфери полягає у цілеспрямованому формуванні системи дій, спрямованих на досягнення суспільно значущих цілей, забезпечення потреб населення та реалізацію публічних функцій. На відміну від приватного сектору, де пріоритетом є економічний результат, у публічній сфері домінують цінності суспільного блага, інклюзивності, доступності та законності. Це зумовлює специфічні вимоги до планування: нормативно-правову визначеність, орієнтацію на інтереси широкого кола стейкхолдерів, дотримання процедурної прозорості та підзвітність результатів.

Організації публічної сфери характеризуються високим рівнем структурної складності, багатофункціональністю та розгалуженою системою відповідальності. До них належать заклади освіти, охорони здоров'я, соціального захисту, культури, адміністративні органи, органи місцевого самоврядування, державні установи та підприємства. Вони працюють у середовищі, де наявні численні зовнішні вимоги: «державні стандарти, нормативи, бюджетні правила, контрольні процедури, а також очікування населення, громади, інституцій громадянського суспільства» [17]. Саме тому процес планування тут має бути комплексним, системним та інтегрованим.

Для кращого розуміння специфіки планування в публічній сфері доцільно порівняти ключові відмінності між публічними та приватними організаціями за базовими критеріями (табл. 1.1).

Як видно з табл. 1.1, планування в публічній сфері має значно ширший і більш регламентований характер, що формує потребу у спеціальних методах і

принципах планування, які відповідають вимогам державної політики, законодавства і суспільних очікувань. Саме ці аспекти визначають актуальність подальшого дослідження сутності й ролі планування, його місця в системі менеджменту організацій публічної сфери та окреслення ключових факторів, що впливають на його ефективність.

Таблиця 1.1

Порівняння особливостей планування в організаціях публічної та приватної сфер

Критерій	Публічна сфера	Приватна сфера
Основна мета	Забезпечення суспільного блага, якісних послуг	Отримання прибутку та ринкова ефективність
Характер регулювання	Жорстко нормований законодавством, високий рівень зовнішнього контролю	Гнучкіші підходи, орієнтація на внутрішні стандарти
Вимоги до прозорості	Високі: підзвітність громаді, аудит, відкриті дані	Середні: бізнес-звітність, обмежена публічність
Розподіл ресурсів	Обмеженість, залежність від бюджету та цільових програм	Гнучкість формування ресурсної бази
Планові документи	Стратегії, програми, плани роботи, бюджетні запити	Бізнес-плани, маркетингові та фінансові плани
Стейкхолдери	Населення, громади, влада, громадські організації	Власники, інвестори, споживачі

Примітка. Сформовано автором на основі [5; 12; 32]

Роль планування у діяльності організацій публічної сфери визначається його функціональним призначенням – забезпеченням узгодженості дій, раціональним використанням ресурсів, досягненням стратегічних і тактичних цілей, а також підвищенням результативності надання публічних послуг. Фактично планування виступає системоутворюючим елементом менеджменту, що визначає логіку та структуру всього управлінського циклу. Без чітко сформованих планових орієнтирів діяльність закладів публічної сфери стає фрагментарною, реактивною та малоефективною.

У системі менеджменту організацій публічної сфери планування виконує низку взаємопов'язаних функцій:

1. «Цільова функція, яка полягає у визначенні стратегічних, оперативних та локальних цілей, які пов'язуються з пріоритетами державної

політики, потребами населення та нормативними вимогами. Формування цілей у публічній сфері має багаторівневий характер, адже враховує як загальнодержавні плани розвитку, так і місцеві стратегії, секторальні програми та стандарти надання послуг.

2. Регулятивна функція. Планування задає правила, процедури та порядок здійснення управлінських дій. Воно формує рамки для розподілу повноважень, визначає відповідальних осіб, строки виконання завдань, ресурси та очікувані результати.

3. Координаційна функція, що забезпечує узгодженість діяльності структурних підрозділів, установ, органів влади та зовнішніх стейкхолдерів. У публічній сфері складність координації особливо висока через поліцентричність управління, необхідність узгодження рішень між державним та місцевим рівнями, між органами влади та громадськістю.

4. Прогнозна функція, яка полягає в тому, що планування передбачає оцінку можливих змін у зовнішньому середовищі та врахування чинників невизначеності. Прогнозування дає змогу мінімізувати ризики, підготуватися до можливих сценаріїв і забезпечити стійкість діяльності установи.

5. Контрольна функція., зміст якої полягає в тому, що плани формують базу для моніторингу виконання завдань та оцінювання результативності. Чітко визначені показники (KPI, індикатори ефективності, таргетні значення) забезпечують прозорість управління та підзвітність перед суспільством.

6. Комунікаційно-інформаційна функція. Завдяки плануванню організація формує зрозумілу для працівників, партнерів і громадськості картину майбутньої діяльності. Планові документи є засобом внутрішньої та зовнішньої комунікації, що підсилює довіру та взаємодію» [27].

У сукупності зазначені функції демонструють, що планування в публічному секторі не зводиться лише до формального створення документів. Це інструмент управління, який забезпечує логіку, послідовність і системність у діяльності організації.

Сучасні підходи до планування у публічній сфері передбачають відхід

від командно-адміністративної моделі та перехід до стратегічно орієнтованого, інклюзивного, ризик-орієнтованого й доказового планування. Така трансформація зумовлена змінами в державному управлінні, цифровізацією, впровадженням принципів доброго врядування (англ. *good governance*) та необхідністю відповідати європейським практикам.

Важливим аспектом є інтегрованість планування у весь управлінський цикл. Воно виступає вихідною точкою для організації виконання, мотивації персоналу, управління ресурсами й оцінювання результатів. Без планування унеможливується адекватна побудова менеджменту як цілісної системи.

Узагальнюючи визначені функції планування, доцільно структурувати їх у вигляді аналітичної таблиці, що дозволить візуалізувати функціональну роль цієї управлінської категорії у діяльності організацій публічної сфери (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Основні функції планування в організаціях публічної сфери

Функція	Зміст функції	Результат реалізації
Цільова	Формування системи цілей і завдань, визначення пріоритетів	Узгодженість цілей установи з державними та локальними стратегічними документами
Регулятивна	Встановлення процедур, строків, відповідальних, ресурсного забезпечення	Чітка організація діяльності, зменшення хаотичності процесів
Координаційна	Узгодження діяльності підрозділів і стейкхолдерів	Синергія, уникнення дублювання функцій
Прогнозна	Аналіз тенденцій, ризиків, сценаріїв розвитку середовища	Підвищення адаптивності та готовності до змін
Контрольна	Визначення показників та критеріїв оцінки виконання планів	Підзвітність, можливість коригування діяльності
Комунікаційно-інформаційна	Забезпечення відкритості та зрозумілості планових орієнтирів	Підвищення довіри та внутрішньої мотивації персоналу

Примітка. Сформовано автором на основі [12; 32]

Управлінське планування в організаціях публічної сфери ґрунтується на системі принципів, що визначають вимоги до побудови, реалізації та контролю планових процесів. Принципи виступають нормативно-ціннісними

орієнтирами, які забезпечують внутрішню логіку планування, його цілісність і відповідність вимогам законодавства та суспільним очікуванням. Оскільки організації публічної сфери виконують соціально важливі функції, які мають забезпечувати сталість, доступність і якість публічних послуг, принципи планування набувають фундаментального значення для ефективності менеджменту.

У науковій літературі принципи планування розглядаються як базові правила раціональної організації управлінської діяльності (Г. Мінцберг, А. Файоль, П. Друкер), а в контексті публічного управління – «як державницькі та адміністраторські засади, що забезпечують відповідальність, прозорість і орієнтацію на суспільні інтереси» [34]. В умовах реформування системи державного управління України, переходу до принципів належного врядування (англ. *good governance*), наближення до європейських стандартів та посилення ролі громад участі, значення цих принципів істотно зростає.

До ключових принципів планування в організаціях публічної сфери належать:

1. «Принцип науковості, який передбачає використання наукових підходів, методів аналізу, доказової інформації, статистичних даних та досліджень при формуванні планових документів. Науковість забезпечує обґрунтованість цілей і заходів, мінімізацію суб'єктивізму та підвищення точності управлінських рішень.

2. Принцип цілеспрямованості, що полягає у визначенні чітких, конкретних і вимірюваних цілей, що відповідають місії організації та пріоритетам державної політики. Цілеспрямованість дозволяє вибудувати логічну послідовність дій і уникнути хаотичного прийняття рішень.

3. Принцип комплексності, який вимагає врахування усіх ключових аспектів діяльності організації – кадрових, фінансових, організаційних, соціальних, технологічних. Завдяки комплексності планування набуває системного характеру, а окремі елементи управління узгоджуються між собою.

4. Принцип узгодженості, що означає необхідність відповідності планів

різних рівнів: державних стратегій, регіональних програм, локальних планів розвитку установи. Узгодженість забезпечує єдність управлінського простору, послідовність рішень і уникнення дублювання функцій.

5. Принцип реалістичності та ресурсної забезпеченості, який полягає в тому, що плани в публічній сфері мають бути співвіднесені з наявними ресурсами: фінансовими, кадровими, інфраструктурними. Нереалістичні плани призводять до неефективності, втрати довіри та зривів виконання.

6. Принцип гнучкості та адаптивності. Концепція планування в сучасному публічному секторі передбачає здатність реагувати на зміни середовища: політичні, економічні, безпекові, соціальні. Гнучкість дозволяє коригувати плани відповідно до нових умов або ризиків.

7. Принцип прозорості та підзвітності. Планування у публічній сфері має бути відкритим для громадськості, зрозумілим для працівників і підзвітним контролюючим органам. Прозорість є основою довіри та інструментом громадського контролю.

8. Принцип участі (партисипативності), який передбачає залучення до процесу планування стейкхолдерів: працівників установи, представників громади, громадських організацій, органів влади. Партисипативне планування сприяє підвищенню легітимності рішень, кращому розумінню потреб користувачів послуг і поліпшенню якості управління.

9. Принцип безперервності. Планування не обмежується одноразовими документами; воно є циклічним процесом, що включає аналіз, прогнозування, формування цілей, реалізацію, моніторинг та коригування. Безперервність забезпечує стійкий розвиток і довгострокову ефективність» [10].

Узагальнення зазначених принципів дозволяє виокремити їх як фундаментальні нормативні засади, без яких неможливе створення якісної, реалістичної та ефективної системи планування. Для зручності подальшого аналізу та візуалізації доцільно представити класифікацію принципів у вигляді аналітичної таблиці (табл. 1.3).

Сучасний етап розвитку державного управління характеризується

переходом до нових моделей планування, що значною мірою змінюють традиційні уявлення про управлінський процес. Зокрема, зростає значення стратегічного, програмно-цільового, ризик-орієнтованого, проектного та цифрового планування. Це обумовлено посиленням складності середовища, необхідністю реагувати на кризові події, підвищенням вимог до підзвітності та потребою забезпечити сталість розвитку публічного сектору.

Таблиця 1.3

Ключові принципи планування в організаціях публічної сфери

Принцип	Зміст принципу	Управлінське значення
Науковість	Використання доказових підходів, аналітики, даних	Обґрунтованість рішень
Цілеспрямованість	Формування чітких і вимірюваних цілей	Спрямованість діяльності, логічність процесів
Комплексність	Врахування всіх аспектів діяльності установи	Системність управління
Узгодженість	Відповідність стратегічним та локальним планам	Єдність управлінського простору
Реалістичність	Співвіднесення із ресурсами	Виконуваність планів
Гнучкість	Адаптація до змін середовища	Стійкість і мобільність управління
Прозорість	Відкритість планових документів	Підзвітність, довіра суспільства
Партисипативність	Залучення стейкхолдерів	Підвищення легітимності рішень
Безперервність	Циклічність планування	Стабільність розвитку

Примітка. Сформовано автором на основі [5; 18; 32]

Однією з ключових тенденцій є інтеграція стратегічного та операційного планування, що дозволяє організаціям публічної сфери вибудовувати довгострокові пріоритети та водночас забезпечувати їх реалізацію через конкретні заходи, бюджетні запити, дорожні карти та річні плани роботи. Такий підхід забезпечує послідовність між стратегічними цілями державної та місцевої політики й практичними результатами діяльності конкретної установи.

Не менш важливою тенденцією є «цифровізація планування, що передбачає використання ІТ-платформ, інформаційних систем, інструментів прогнозу аналітики, електронних дашбордів, автоматизованих систем

моніторингу» [16]. Цифрові інструменти дозволяють більш точно оцінювати потреби населення, ефективно розподіляти ресурси, контролювати виконання планів у режимі реального часу та підвищувати прозорість управління. Крім того, цифровізація відкриває можливості для аналізу великих даних, що стає особливо актуальним для органів місцевого самоврядування, закладів освіти, охорони здоров'я та соціальної сфери.

Ще одним важливим напрямом розвитку є ризик-орієнтоване планування, що «зумовлене сучасними безпековими викликами, економічною нестабільністю, кризовими ситуаціями та необхідністю забезпечення сталості діяльності установ» [2]. В умовах воєнного стану та поствоєнної відбудови цей підхід стає ключовим для планування публічних послуг, безперервності функціонування інфраструктури, управління ресурсами, забезпечення соціального захисту населення.

Особливого значення набуває також інклюзивне та партисипативне планування, яке передбачає активне залучення різних груп стейкхолдерів – громадян, громадських організацій, експертного середовища, працівників установ. Такий підхід формує спільне бачення розвитку, підвищує рівень підтримки управлінських рішень та покращує якість планових документів завдяки широкому спектру ідей та оцінок.

Невід'ємною складовою сучасного планування є орієнтація на результати, яка замінює традиційний формально-процедурний підхід. Орієнтація на результати передбачає визначення вимірюваних індикаторів ефективності (KPI), таргетних значень, очікуваних результатів і впливів. Це забезпечує реальну можливість оцінити, наскільки діяльність організації публічної сфери є успішною, ефективною та соціально значущою.

Разом з тим, «планування в організаціях публічної сфери стикається з низкою викликів: нестачею фінансових ресурсів, кадровими обмеженнями, недостатнім рівнем управлінської компетентності працівників, фрагментарністю нормативної бази, надмірною зарегульованістю процедур, опором змінам» [27]. У багатьох установах планування досі має формальний

характер, що знижує ефективність роботи та не дозволяє реалізувати потенціал сучасних підходів.

Водночас упровадження принципів науковості, узгодженості, прозорості, гнучкості, цілеспрямованості та безперервності створює підґрунтя для якісної трансформації планових процесів. Організації публічної сфери, які враховують ці принципи, досягають більшої ефективності, вищого рівня довіри з боку суспільства, кращих управлінських результатів та спроможності адаптуватися до змін.

Узагальнюючи викладене, планування в організаціях публічної сфери можна охарактеризувати як науково обґрунтований, структурований, багаторівневий та інтегрований процес, спрямований на досягнення суспільно значущих результатів. Воно поєднує стратегічні орієнтири з операційною діяльністю, забезпечує раціональне використання ресурсів, формує логіку управління, сприяє розвитку інституційної спроможності та підвищує якість публічних послуг.

Завдяки системності, комплексності та доказовості планування набуває статусу ключового інструменту вдосконалення менеджменту організацій публічної сфери в умовах реформ, цифрової трансформації, безпекових викликів та потреби у сталому розвитку. Саме тому дослідження сутності, ролі й принципів планування є важливою теоретичною та практичною основою подальшого аналізу системи планування конкретної організації, що здійснюватиметься у наступних розділах роботи.

1.2. Методи, інструменти та види планування діяльності у публічному управлінні

Планування діяльності в організаціях публічної сфери ґрунтується на використанні різних методів і інструментів, які забезпечують обґрунтованість управлінських рішень, раціональний розподіл ресурсів та формування ефективних планових документів. На відміну від приватного сектору, де методи планування орієнтовані насамперед на конкурентоспроможність і

прибутковість, у публічному управлінні вони спрямовані на досягнення суспільного блага, підвищення доступності та якості публічних послуг, а також реалізацію стратегічних пріоритетів державної політики.

У сучасних умовах децентралізації, цифровізації та реформування державного управління застосування комплексного набору методів і інструментів планування дає змогу організаціям публічної сфери підвищувати свою інституційну спроможність, ефективніше управляти ресурсами та забезпечувати виконання як поточних, так і стратегічних завдань. Методи планування виступають інтелектуальними механізмами формування управлінських рішень, тоді як інструменти забезпечують їх практичну реалізацію.

У теорії та практиці публічного управління найбільш поширеними є такі групи методів планування:

1. «Аналітичні методи, які базуються на використанні кількісних та якісних даних для обґрунтування управлінських рішень. Вони охоплюють аналіз динаміки розвитку, порівняльний аналіз, SWOT-аналіз, аналіз проблем, потреб і ризиків, соціологічні дослідження, оцінку впливів. Аналітичні методи дозволяють виявити тенденції, визначити сильні та слабкі сторони організації, встановити пріоритетні напрями розвитку.

2. Нормативні методи, що спираються на стандарти, законодавчі вимоги, норми та регламентовані показники. У публічному секторі нормативні методи мають особливе значення, оскільки функціонування організацій відбувається у жорстко регламентованому правовому полі. Наприклад, планування у сфері освіти та охорони здоров'я базується на державних стандартах, ліцензійних вимогах, фінансових нормативних розрахунках.

3. Балансові методи., які передбачають узгодження потреб і можливостей, попиту й ресурсного забезпечення. Використовуються для формування бюджетних запитів, розподілу фінансових ресурсів, планування навантаження персоналу, матеріально-технічного забезпечення. Вони забезпечують збалансованість і реалістичність планів.

4. Програмно-цільові методи – одні із ключових методів сучасного публічного управління, що застосовуються для розробки стратегій, програм соціально-економічного розвитку, планів відбудови, галузевих та локальних програм. Він базується на логіці «мета – завдання – заходи – індикатори – ресурси – очікувані результати». Програмно-цільовий метод дозволяє планувати комплексні зміни та оцінювати їх результативність.

5. Експертні методи, що включають залучення фахівців різних галузей для формування планових рішень: експертні оцінки, мозковий штурм, метод Делфі, фасилітаційні сесії. У публічному секторі ці методи набувають особливого значення при стратегічному плануванні, розробці політик, аналізі ризиків.

6. Економіко-математичні методи, які базуються на моделюванні, прогнозуванні та економічних розрахунках: трендовому прогнозуванні, регресійних моделях, оптимізаційних методах. Вони забезпечують наукову точність планових рішень і підвищують рівень їхньої обґрунтованості» [29] (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Характеристика основних груп методів планування у публічному управлінні

Група методів	Характеристика	Типові інструменти та процедури	Основне призначення
1	2	3	4
Аналітичні методи	Базуються на зборі, опрацюванні та інтерпретації кількісних і якісних даних. Дають змогу виявити тенденції, оцінити динаміку розвитку та визначити проблемні зони.	SWOT-аналіз; PESTLE-аналіз; аналіз динаміки; порівняльний аналіз; соціологічні опитування; оцінка потреб; аналіз стейкхолдерів.	Формування достовірного інформаційного підґрунтя для прийняття рішень; виявлення можливостей і загроз; визначення пріоритетів.
Нормативні методи	Спираються на чинні закони, стандарти, регламенти та норми, які визначають вимоги до планування у публічному секторі.	Державні стандарти; галузеві нормативи; регламенти; бюджетні правила; методичні рекомендації міністерств.	Забезпечення відповідності планових документів законодавству; уніфікація підходів; формування вимог до результатів.

Продовжити табл. 1.4

1	2	3	4
Балансові методи	Передбачають узгодження потреб, завдань та ресурсного забезпечення (фінансового, кадрового, матеріального).	Балансові таблиці; розрахункові формули; прогностні баланси ресурсів; моделі розподілу навантаження.	Підтримання реалістичності та фінансової збалансованості планів; оптимізація використання ресурсів.
Програмно-цільові методи	Ґрунтуються на логіці розроблення програм і стратегій: ціль → завдання → заходи → ресурси → індикатори → результати.	Логіко-структурна матриця (LFA); дерево цілей; система індикаторів результативності; паспорти програм; стратегічні карти.	Створення комплексних програм розвитку; оцінка досягнення цілей; підвищення прозорості та керованості змін.
Експертні методи	Використовують професійні знання фахівців і залучених експертів для формування якісних рішень у складних ситуаціях.	Метод Делфі; мозковий штурм; фокус-групи; фасилітовані сесії; експертні опитування.	Підвищення точності рішень за умов невизначеності; врахування різних позицій та досвідів.
Економіко-математичні методи	Передбачають використання математичних моделей та прогностних інструментів для планування та оптимізації діяльності.	Регресійні моделі; оптимізаційні моделі; прогностні тренди; моделі оцінки ефективності; сценарний аналіз.	Обґрунтування управлінських рішень; підвищення точності прогнозування; оптимізація ресурсів.

Примітка. Сформовано автором на основі [27; 29; 33]

Застосування методів, представлених в табл. 1.4, дозволяє створити багаторівневу, комплексну систему планування, яка враховує особливості зовнішнього середовища, ресурсні можливості та соціальні потреби населення.

Поряд із методами, що визначають інтелектуальні та концептуальні підходи до формування управлінських рішень, важливе значення у системі публічного планування мають інструменти, які забезпечують практичну реалізацію планових процесів. Інструменти планування – це «конкретні механізми, моделі, технології та програмні рішення, які застосовуються для формування цілей, структуризації заходів, розподілу ресурсів, управління строками і контролю результатів» [38]. Ефективне використання таких

інструментів суттєво підвищує якість управлінських рішень і сприяє досягненню поставлених цілей.

У практиці сучасного публічного управління використовують такі основні групи інструментів планування:

1. «Інструменти стратегічного планування, яка включає інструменти, що використовуються для розроблення стратегій, програм розвитку та середньострокових документів. Найпоширенішими є дерево цілей, стратегічна карта, логіко-структурний підхід, стратегічний аналіз середовища, сценарне планування. Вони дають змогу структурувати стратегічні пріоритети, визначати взаємозв'язки між довгостроковими цілями та конкретними завданнями, прогнозувати розвиток подій і формувати стратегічні альтернативи.

2. Інструменти оперативного планування, що застосовуються для планування річної діяльності установи, розроблення поточних планів роботи, розподілу навантаження та визначення відповідальних осіб. До них належать календарні плани, матриця відповідальності (RACI), робочі плани підрозділів, графіки виконання заходів. Вони забезпечують деталізацію завдань, логіку їх реалізації та контроль строків.

3. Проектні інструменти. У рамках публічного управління дедалі частіше використовується проектний підхід. Типовими інструментами є дорожня карта, діаграма Ганта, проектна структура робіт, оцінка ризиків, матриця зацікавлених сторін. Вони дозволяють управляти комплексними змінами, забезпечувати прозорість реалізації, контролювати строки та ресурси, ефективно працювати з ризиками.

4. Інструменти управління результативністю. Орієнтація на результати – ключовий принцип сучасного публічного управління, тому широко використовуються системи КРІ (ключових показників ефективності), ЗСП (збалансована система показників), система індикаторів результативності програм, паспорти бюджетних програм. Ці інструменти забезпечують вимірюваність діяльності, підзвітність і можливість коригування планів.

5. Інструменти бюджетного планування. Оскільки фінансова спроможність є основою виконання будь-яких планів, важливе місце займають бюджетне прогнозування, середньострокове бюджетування, кошторисне планування, планування видатків за програмами, моделі розподілу фінансування. Ці інструменти дають змогу узгоджувати фінанси зі стратегічними цілями та забезпечувати ефективність використання бюджетних коштів.

6. Інструменти цифрового планування. Цифрова трансформація публічного управління зумовлює активне використання інформаційних систем та цифрових платформ. До найпоширеніших інструментів належать системи електронного документообігу, інформаційні бази даних, аналітичні платформи (BI-системи), CRM для управління взаємодією з громадянами, електронні дашборди, системи «GanttPRO», «Trello», «Asana», «Microsoft Project» та ін. Цифрові інструменти сприяють автоматизації процесів, підвищують точність даних, забезпечують зручний моніторинг та прозорість планування.

7. Інструменти ризик-орієнтованого планування. В умовах невизначеності, реформ та воєнних викликів важливими стають методи ідентифікації, оцінки та управління ризиками. Сюди належать реєстри ризиків, матриці впливу та ймовірності, аналіз сценаріїв, плани безперервності діяльності (BCP), карти ризиків. Використання цих інструментів дає змогу підготувати установу до можливих криз і мінімізувати негативні наслідки» [49].

Комплексне застосування інструментів забезпечує цілісність процесу планування, його адаптивність, точність та орієнтацію на результат. Для зручності подальшої роботи доцільно узагальнити інструменти планування у табл. 1.5.

Система планування в організаціях публічної сфери є «багаторівневою та багатокomпонентною, оскільки охоплює діяльність різних структурних підрозділів, широкий спектр функцій, а також взаємодію між державним, регіональним та місцевим рівнями управління» [27]. Саме тому важливим

елементом теоретико-методологічних засад планування є аналіз його видів, які застосовуються залежно від горизонту часу, змісту діяльності, рівня деталізації, управлінського контексту та ресурсного забезпечення.

Таблиця 1.5

Основні інструменти планування в організаціях публічної сфери

Група інструментів	Приклади інструментів	Основне призначення
Стратегічні	Дерево цілей; стратегічна карта; логіко-структурний підхід (LFA); сценарне планування	Формування довгострокових орієнтирів
Оперативні	Календарні плани; матриця відповідальності; графіки робіт	Організація поточної діяльності
Проектні	Діаграма Ганта; дорожня карта; аналіз ризиків	Управління змінами і проектами
Результативності	Ключові показники ефективності (KPI); збалансована система показників (BSC); індикатори та таргетні значення	Оцінювання ефективності та якості діяльності
Бюджетні	Середньострокове бюджетування; кошторис; бюджетні прогнози	Узгодження ресурсів і планів
Цифрові	ВІ-платформи; Trello; MS Project; CRM; електронні дашборди	Автоматизація та прозорість планування
Ризик-орієнтовані	Реєстр ризиків; карти ризиків; матриці впливу; плани безперервності (BCP)	Підготовка до криз та невизначеності

Примітка. Сформовано автором на основі [5; 13; 27; 29]

У науковій літературі й нормативно-правових документах види планування класифікують за різними критеріями. Найпоширенішими є класифікації за часовим горизонтом, змістом діяльності, рівнем деталізації та функціональним спрямуванням. У публічному секторі ці види планування взаємопов'язані й утворюють єдину систему управління (табл. 1.6).

Комплексний аналіз методів, інструментів і видів планування дає змогу розглядати систему планування в організаціях публічної сфери як багаторівневий, інтегрований і динамічний процес. Він охоплює весь управлінський цикл – «від аналітичної оцінки ситуації до вибору цілей, розроблення заходів, розподілу ресурсів, визначення показників результативності та здійснення контролю й коригування діяльності» [27]. Такий підхід відповідає сучасним європейським стандартам належного врядування та формує основу для ефективного функціонування установ

публічної сфери в умовах реформ, криз і зростаючих суспільних очікувань.

Таблиця 1.6

Основні види планування у публічному управлінні

Критерій класифікації	Вид планування	Характеристика	Часовий термін / Сфера застосування
За часовим горизонтом	Стратегічне	Довгострокове визначення місії, пріоритетів, напрямів розвитку	5–10 років; стратегії розвитку
	Середньострокове	Деталізація стратегічних цілей, ресурсне забезпечення	2–4 роки; бюджетні цикли
	Короткострокове	Поточна діяльність, конкретні завдання	До 1 року; річні плани
За змістом	Функціональне	Планування окремих напрямів роботи установи	Кадрове, фінансове, комунікаційне
	Програмно-цільове	Побудоване за логікою «мета–завдання–результат»	Державні та місцеві програми
	Проектне	Планування структурованих змін через проекти	IT, інфраструктурні, соціальні проекти
За рівнем деталізації	Комплексне	Охоплює всю діяльність установи	Стратегії; річні плани
	Деталізоване	Висока конкретизація показників та дій	Бюджет; закупівлі; проекти
За функціональним спрямуванням	Бюджетне	Планування доходів і видатків	Фінансові плани
	Кадрове	Планування персоналу та навантаження	HR-процеси
	Планування послуг	Планування обсягу та якості послуг	Сфера послуг
За ступенем визначеності	Директивне	Жорстко регламентоване нормативами	Сфери з фіксованими вимогами
	Індикативне	Рекомендаційне, прогнозне	Прогнози та тенденції
	Адаптивне	Гнучке, змінне планування	Кризові та нестабільні умови

Примітка. Сформовано автором на основі [5; 13; 27; 29]

Використання різних груп методів (аналітичних, нормативних, балансових, програмно-цільових, експертних та економіко-математичних) забезпечує теоретичне й інформаційне підґрунтя для прийняття управлінських рішень. Кожна група методів «виконує свою роль: аналітичні дозволяють

виявити ключові тенденції та сформувані діагностику; нормативні забезпечують відповідність планування правовим вимогам; балансові встановлюють узгодженість між потребами й ресурсами; програмно-цільові забезпечують логіку досягнення результатів; експертні підвищують якість оцінок; економіко-математичні надають точність і наукову обґрунтованість» [38]. Їх сукупне застосування підсилює системність і раціональність управління.

Паралельно з методами ключову роль відіграють інструменти планування – практичні механізми, що забезпечують реалізацію планових рішень. Інструменти стратегічного, оперативного, проєктного, бюджетного, цифрового та ризик-орієнтованого планування створюють функціональну основу для організації роботи установи. Вони дозволяють «не тільки формувати якісні плани, а й ефективно управляти їх виконанням, прогнозувати ризики, моніторити прогрес, забезпечувати прозорість та обґрунтованість управлінських рішень» [38]. Особливо важливими є системи KPI та збалансована система показників, що дозволяють оцінювати як процеси, так і результати діяльності.

Окреме значення має цифровізація планування, яка трансформує управлінські процеси, зменшує трудомісткість аналітичної роботи, забезпечує доступ до якісних даних і дозволяє проводити моделювання сценаріїв у режимі реального часу. Використання електронних дашбордів, BI-платформ, CRM-систем і сервісів проєктного менеджменту підсилює прозорість управління та відкриває можливості для інтегрованого моніторингу діяльності.

Структурний аналіз видів планування демонструє, що публічні організації застосовують багаторівневі системи планування – стратегічне, середньострокове, короткострокове, проєктне, функціональне, програмно-цільове, бюджетне, кадрове тощо. Кожен з цих видів виконує певні завдання і має свій управлінський горизонт. Разом вони забезпечують цілісність і послідовність діяльності установи. Сучасні тенденції підкреслюють важливість адаптивного та сценарного планування, яке дозволяє швидко

реагувати на зовнішні зміни, особливо в умовах воєнного стану, нестабільності та необхідності відбудови.

Важливою передумовою ефективної реалізації всієї системи планування є узгодженість між різними видами планування – стратегічним, програмним, проєктним, бюджетним і оперативним. Таке узгодження дозволяє уникати фрагментарності, дублювання заходів, надмірної бюрократизації та нераціонального розподілу ресурсів. Навпаки, воно сприяє формуванню єдиної логіки управління, що орієнтується на досягнення вимірюваних результатів.

Отже, планування у публічному управлінні можна охарактеризувати як багатокомпонентний процес, який інтегрує методи, інструменти та види планування у єдину систему управління. Від того, наскільки якісно і системно реалізовані ці компоненти, залежить ефективність роботи організації, здатність забезпечувати населення якісними послугами, рівень прозорості та підзвітності, а також спроможність реагувати на виклики та зміни.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ ОБЛАСНОЇ ВІЙСЬКОВОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ

2.1. Організаційно-структурна та функціональна характеристика досліджуваної організації публічної сфери

Хмельницька обласна військова адміністрація (Хмельницька ОВА) є органом виконавчої влади спеціального статусу, що поєднує адміністративні, координаційні та оборонні функції, визначені законодавством України. Її діяльність регулюється Конституцією України, Законом України «Про правовий режим воєнного стану» [44], Законом України «Про місцеві державні адміністрації», Указами Президента України про утворення військових адміністрацій та іншими нормативно-правовими актами, спрямованими на забезпечення безпеки, обороноздатності та стійкості регіону.

Створення військових адміністрацій, у тому числі Хмельницької ОВА, зумовлено необхідністю оперативного управління територіями в умовах широкомасштабної агресії проти України. На відміну від класичних обласних державних адміністрацій, військові адміністрації отримують розширені повноваження, що охоплюють питання оборони, мобілізаційної готовності, координації сил безпеки та цивільного захисту. Це суттєво впливає на їхню систему управління, організаційну структуру та підходи до планування діяльності.

Особливості діяльності Хмельницької ОВА в умовах військового стану полягає в тому, що вона виконує функції як:

- 1) орган державної виконавчої влади (реалізує державну політику в соціально-економічній, фінансовій, гуманітарній та інших сферах; координує діяльність територіальних органів міністерств і служб; забезпечує виконання державних програм; організовує бюджетний процес на обласному рівні);

- 2) військова адміністрація (здійснює заходи територіальної оборони; забезпечує функціонування критичної інфраструктури; організовує

евакуаційні, мобілізаційні та захисні заходи; координує роботу сил безпеки, ДСНС, Нацполіції, Сил територіальної оборони; контролює дотримання режимних заходів у період воєнного стану.

Поєднання цивільних і військових повноважень посилює відповідальність Хмельницької ОВА та підвищує вимоги до системи планування як ключового інструменту забезпечення стійкості регіону.

Організаційна структура Хмельницької ОВА сформована відповідно до вимог та враховує потреби воєнного часу (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Структурні підрозділи Хмельницької ОВА: функції та значення для системи планування

Структурний підрозділ	Основні функції	Значення для системи планування
1	2	3
Департамент економічного розвитку	Розробка економічної політики, аналітика, регіональні програми	Стратегічне та програмне планування
Відділ містобудування та архітектури	Територіальне планування, кадастр, дозвільні процедури	Просторове планування, інтеграція в регіональні стратегії
Департамент інформаційної діяльності, культури, національностей та релігій	Комунікації, культура, інформаційна політика	Планування інформаційної взаємодії та стратегкомунікацій
Департамент освіти і науки	Освітні програми, мережа закладів, реформи	Галузеве планування та прогнозування потреб
Департамент охорони здоров'я	Організація медичних послуг, моніторинг закладів	Планування медичної безпеки та стійкості
Департамент природних ресурсів та екології	Екологічна безпека, ресурси, контроль	Планування природокористування та екобезпеки
Департамент розвитку громад, будівництва та житлово-комунального господарства	Розвиток громад, інфраструктура, ЖКГ	Інфраструктурне та просторове планування
Департамент соціального захисту населення	Соціальні програми, ВПО, підтримка населення	Планування соціальних послуг
Департамент фінансів	Бюджет, управління фінансами	Бюджетне та ресурсне планування
Державний архів Хмельницької області	Зберігання документів, архівні послуги	Планування документообігу та інформаційних ресурсів
Управління житлово-	ЖКГ, благоустрій,	Планування ЖКГ та

Продовжити табл. 2.1

1	2	3
комунального господарства	комунальні підприємства	територіальної інфраструктури
Управління інформаційної діяльності та комунікацій з громадськістю	Комунікації, культура, інформаційна політика	Планування інформаційної взаємодії та стратегічних комунікацій
Служба у справах дітей	Захист прав дітей, опіка, соціальні програми	Планування соціального захисту дітей
Управління інфраструктури	Транспорт, інфраструктурні проекти	Планування транспортної системи та логістики
Управління з питань ветеранської політики	Підтримка ветеранів, реабілітація	Планування програм підтримки ветеранів
Управління молоді, фізичної культури і спорту	Молодіжна політика, спорт, програми розвитку	Планування молодіжних та спортивних програм
Управління розвитку агропромислового комплексу та земельних відносин	АПК, земельні ресурси, розвиток села	Планування аграрного сектору
Управління цифрового розвитку, цифрових трансформацій та цифровізації	Цифровізація, ІТ-рішення, електронні сервіси	Цифрове планування та трансформація управління

Примітка. Сформовано та доповнено автором на основі матеріалів ХОВА

Структура Хмельницької ОВА характеризується функціональною моделлю організації управління, що поєднує традиційні елементи обласної державної адміністрації та специфічні підрозділи, притаманні системі військового управління. Її формування здійснюється відповідно до постанов Кабінету Міністрів України та адаптоване до потреб воєнного часу, що зумовлює наявність у структурі департаментів оборонного спрямування, підрозділів кризового реагування та підрозділів, відповідальних за цифрову безпеку та комунікації.

У структурі чітко простежується розподіл функцій за ключовими секторами публічного управління: економічним, соціальним, гуманітарним, екологічним, інфраструктурним та оборонним. Формування таких департаментів забезпечує комплексне охоплення всіх сфер життєдіяльності регіону, що є критично важливим з огляду на стратегічну роль області у забезпеченні стійкості тилкових територій під час війни. Наявність спеціалізованих підрозділів, таких як департаменти оборони та цивільного

захисту, управління цифрового розвитку, управління у справах ветеранів, а також розвиненої інформаційної служби, свідчить про орієнтацію адміністрації на ризик-орієнтований, кризовий та антикризовий менеджмент.

Структура побудована за принципом вертикальної підпорядкованості, що забезпечує управлінську дисципліну та швидкість прийняття рішень, проте водночас потребує високого рівня координації між підрозділами. Кожен департамент виконує чітко визначені функції, проте ефективність їх роботи значною мірою залежить від якості взаємодії та інтеграції з діяльністю інших структурних одиниць. Таким чином, організаційна модель Хмельницької ОВА відображає прагнення до балансування між централізованим управлінням і функціональною спеціалізацією, що є ключовою вимогою для роботи військових адміністрацій.

Попри логічність та законодавче обґрунтування структури, вона має низку аналітично значущих проблемних аспектів, які впливають на ефективність діяльності та якість планування:

1) спостерігається високий рівень перевантаження функцій окремих департаментів. Наприклад, департамент економічного розвитку виконує широкий спектр завдань – від бізнес-клімату до стратегічного планування та міжнародної співпраці. Подібна концентрація компетенцій може знижувати глибину опрацювання окремих напрямів та ускладнювати формування довгострокових програм;

2) у структурі помітне потенційне дублювання функцій, насамперед у сфері інформаційної діяльності: частина інфокомунікаційних завдань може одночасно виконуватися як департаментом інформаційної діяльності, так і управлінням комунікацій з громадськістю. У воєнний час така фрагментація може негативно впливати на узгодженість офіційних повідомлень, що є критично важливим;

3) координація між секторами оборони, цивільного захисту, соціальної сфери та інфраструктури потребує постійного посилення. Воєнний стан міжвідомчих бар'єрів не зменшує – навпаки, вони можуть проявлятися

гостріше. Тому саме Хмельницька ОВА має потребу у вдосконаленні внутрішніх регламентів співпраці між департаментами, зокрема через цифрові платформи;

4) деякі підрозділи, передусім управління цифрового розвитку, мають критично обмежені кадрові ресурси, що не відповідає зростаючому навантаженню у сфері інформаційної безпеки та цифрової трансформації.

Серед сильних сторін організаційної моделі Хмельницької ОВА можна виділити: наявність спеціалізованих оборонних і кризових підрозділів; чітке розмежування функцій між більшістю департаментів; здатність адаптувати структуру до потреб воєнного стану; посилення ролі підрозділів, відповідальних за цифровізацію та комунікації.

Загалом структура Хмельницької ОВА є функціонально виваженою, але потребує подальшого розвитку в частині міжпідроздільної координації, цифрової інтеграції та оптимізації навантаження між секторами (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Переваги та недоліки організаційної моделі Хмельницької ОВА

Переваги	Недоліки
<ul style="list-style-type: none"> – чітка функціональна структура, що охоплює всі ключові сфери управління; – наявність спеціалізованих оборонних і кризових підрозділів; – орієнтація на цифровізацію та інформаційну безпеку; – висока адаптивність до умов воєнного стану; – наявність підрозділів, здатних формувати стратегічні, галузеві та проєктні плани; – забезпечення комплексного покриття функцій регіонального розвитку. 	<ul style="list-style-type: none"> – перевантаженість окремих департаментів (особливо економічного розвитку); – дублювання функцій у сфері інформаційної діяльності та комунікацій; – складність міжвідомчої координації між оборонним, соціальним та інфраструктурним блоками; – нерівномірний розподіл кадрових ресурсів, особливо у сфері цифрового розвитку; – нестача інтегрованих цифрових платформ для спільного планування; – ризики надмірної централізації управління в умовах воєнного стану.

Примітка. Ідентифіковано та складено автором на основі матеріалів ХОВА

Значення організаційної структури Хмельницької ОВА для формування системи планування є фундаментальним, оскільки саме вона визначає логіку управлінських процесів, механізми вироблення рішень, рівень координації між

галузями та здатність адміністрації формувати послідовну, узгоджену й ефективну систему планових документів. Кожний структурний підрозділ є не лише виконавцем окремих функцій, а й носієм певної управлінської компетенції, яка безпосередньо трансформується у відповідний тип планування – стратегічний, оперативний, програмний, бюджетний або оборонний (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Взаємозв'язок структурних підрозділів Хмельницької ОВА та типів планування

Підрозділ	Тип планування	Основні планові документи	Рівень відповідальності
Департамент економічного розвитку	Стратегічне планування	Стратегія розвитку області; програма соціально-економічного розвитку	Високий
Департамент фінансів	Бюджетне та ресурсне планування	Обласний бюджет; бюджетні запити; середньостроковий прогноз	Високий
Департамент з питань оборонної роботи та цивільного захисту	Ризик-орієнтоване та кризове планування	План цивільного захисту; плани реагування; мобілізаційні плани	Критичний
Департамент охорони здоров'я / освіти / соціального захисту	Галузеве та програмно-цільове планування	Галузеві програми; мережеві плани; спеціальні програми	Середній
Департамент цифрового розвитку	Цифрове планування	План цифрової трансформації; ІТ-стратегія; плани автоматизації	Середній
Управління інформаційної діяльності та комунікацій з громадськістю	Комунікаційне планування	Плани інформування; плани комунікацій; графіки звітності	Середній

Примітка. Ідентифіковано та складено автором на основі матеріалів ХОВА

У межах Хмельницької ОВА структура забезпечує чітку галузеву диференціацію, що дозволяє розподілити вплив на ключові сегменти планування між департаментами. Так, департамент економічного розвитку

виступає ядром стратегічного планування, адже він формує бачення розвитку регіону, аналізує економічні тенденції, готує аналітичні прогнози, які лягають в основу програм соціально-економічного розвитку та середньострокових планів. Департамент фінансів, у свою чергу, визначає можливості ресурсної підтримки цих планів, координує бюджетний процес і забезпечує збалансованість між цілями і реальними фінансовими інструментами. Таким чином, саме взаємодія цих двох підрозділів формує основу стратегічного та бюджетного планування, без якої неможливе функціонування регіону.

Особливої ваги набувають підрозділи оборонного блоку – департамент з питань оборонної роботи, департамент цивільного захисту та управління цифрового розвитку. У період воєнного стану вони відповідають за ризик-орієнтоване та антикризове планування, включно з програмами мобілізаційної готовності, планами цивільного захисту, сценаріями реагування на надзвичайні ситуації, плануванням безпеки та неперервності діяльності. Ці підрозділи фактично визначають здатність адміністрації реагувати на зовнішні загрози, забезпечувати стійкість критичної інфраструктури та підтримувати життєдіяльність області в умовах дестабілізації.

Гуманітарний і соціальний блоки структури – департаменти охорони здоров'я, освіти і науки, соціального захисту, служба у справах дітей – формують галузеві плани, які забезпечують розвиток відповідних сфер, підтримку населення, управління мережами закладів та реалізацію державних програм. Їхня діяльність вимагає постійної координації з фінансовим, економічним та інфраструктурним секторами, що підсилює потребу у створенні міжпідрозділових механізмів планування.

Значну роль у сучасній системі планування відіграє департамент цифрового розвитку, цифрових трансформацій та цифровізації, який забезпечує інтеграцію даних, автоматизацію процесів та підвищення прозорості управління. Саме цей підрозділ формує технічне та інформаційне підґрунтя для аналітичних систем, електронного документообігу, дашбордів моніторингу та систем публічної звітності. Таким чином, цифровий блок

виступає своєрідним «архітектором» інтегрованої моделі планування.

Структура Хмельницької ОВА формує основу не лише для вертикального (стратегія → програма → бюджет → річний план → оперативні заходи), а й для горизонтального планування, що передбачає узгодження між галузями. Наприклад, планування розвитку громад неможливе без взаємодії департаменту розвитку громад, департаменту будівництва та ЖКГ, департаменту фінансів та департаменту економічного розвитку. Такі міжгалузеві зв'язки забезпечують інтегрованість системи планування, що є принципово важливим для публічного управління.

Крім того, організаційна структура визначає ступінь прозорості і підзвітності системи планування: наявність департаментів інформаційної діяльності та комунікацій з громадськістю дозволяє формувати інформаційну політику, публікувати плани та звіти, забезпечувати громадський контроль та участь стейкхолдерів.

І нарешті, структура адміністрації впливає на швидкість та якість управлінських рішень у сфері планування. Чим чіткіше розмежовані повноваження між підрозділами, тим швидше формується цикл планування, і тим легше забезпечити відповідальність за реалізацію кожного напрямку. Наявність стратегічних, фінансових, гуманітарних, оборонних та цифрових підрозділів дозволяє будувати планові документи на основі комплексного розуміння потреб регіону, його ресурсного потенціалу, ризиків та можливостей розвитку.

Таким чином, організаційна структура Хмельницької ОВА формує архітектуру системи планування, її методологію, механізми, інструменти та зміст. Вона визначає, яким буде баланс між стратегічними і оперативними документами, які підрозділи формують ключові управлінські рішення, як забезпечується міжгалузєва координація та наскільки ефективно адміністрація реагує на виклики сьогодення.

2.2. Оцінювання системи планування досліджуваної організації публічної сфери

Оцінювання системи планування діяльності Хмельницької ОВА є важливим елементом дослідження управлінських процесів, оскільки саме планування формує основу для реалізації стратегічних, програмних, бюджетних та оперативних рішень. В умовах воєнного стану роль ефективного планування значно зростає: від нього залежить забезпечення безпеки громадян, стійкість критичної інфраструктури, функціонування соціальних послуг, ефективність бюджетної політики та здатність адміністрації оперативно реагувати на ризики.

Система планування Хмельницької ОВА характеризується багаторівневістю, інтегрованістю та комплексністю. В її основі – стратегічні документи розвитку області, програми соціально-економічного розвитку, бюджети, галузеві плани, оборонні та мобілізаційні документи, оперативні плани підрозділів, а також плани цивільного захисту та документи кризового реагування. Кожний тип планових документів формується окремими департаментами, але інтегрується в єдину систему управління.

Методологічно оцінювання системи планування включає такі компоненти: 1) оцінювання змісту планових документів, їх відповідність стратегічним цілям та реальним потребам області; 2) дослідження організаційного механізму планування, тобто взаємодії між підрозділами, циклу планування, процедур розроблення, погодження та затвердження документів; 3) визначення інструментів та практик планування, які застосовує адміністрація (стратегічних, аналітичних, бюджетних, цифрових та ризик-орієнтованих); 4) оцінювання ефективності реалізації планів, включно з наявністю моніторингу, звітності та контролю; 5) виявлення проблем, ризиків та обмежень, які впливають на якість планування в умовах воєнного стану.

Важливо, що система планування Хмельницької ОВА функціонує в контексті підвищеної невизначеності та змінності нормативного поля, що потребує адаптивних, гнучких та ризик-орієнтованих підходів. Тому в

оцінюванні значна увага приділяється тому, наскільки планові документи: відповідають реальним загрозам; забезпечують безпекові потреби області; інтегровані з діяльністю військових структур; використовують цифрові інструменти моніторингу; коригуються відповідно до динаміки ситуації.

Система планування в ОВА також має складність, пов'язану з тим, що вона включає як класичні елементи цивільного планування (економічного, соціального, бюджетного), так і специфічні елементи військового та кризового планування, притаманні адміністраціям воєнного періоду. Це формує унікальну модель, яка потребує розгляду з урахуванням взаємозв'язку між стратегією розвитку регіону та стратегією його оборонної стійкості.

Для подальшого аналізу доцільно систематизувати основні планові документи, які формують систему планування Хмельницької ОВА (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Основні види планових документів Хмельницької ОВА

Тип планування	Основні планові документи	Відповідальні підрозділи
Стратегічне	Стратегія розвитку області; регіональні програми розвитку	Департамент економічного розвитку
Бюджетне	Обласний бюджет; бюджетні запити; середньострокові прогнози	Департамент фінансів
Галузеве	Галузеві програми (освіта, охорона здоров'я, соцзахист)	Відповідні профільні департаменти
Програмно-цільове	Програми соціально-економічного розвитку; спеціальні цільові програми	Економічний, соціальний, інфраструктурний блок
Оборонне та ризикове	Плани цивільного захисту; мобілізаційні плани; плани реагування	Департамент з питань оборонної роботи та цивільного захисту
Оперативне	Річні/квартальні плани роботи департаментів	Усі структурні підрозділи
Цифрове	Плани цифровізації; IT-стратегії; плани автоматизації	Департамент цифрового розвитку

Примітка. Ідентифіковано та складено автором на основі матеріалів ХОВА

Система планових документів Хмельницької ОВА формує основу організаційної діяльності установи та забезпечує узгодженість стратегічних, програмних, бюджетних, галузевих, оборонних і оперативних рішень. Аналіз змісту та практики застосування цих документів дає змогу оцінити рівень

ефективності планування, виявити характерні особливості та визначити ключові проблеми, що впливають на якість управлінських процесів.

Стратегія розвитку Хмельницької області на 2021-2027 рр. є базовим документом довгострокового планування, який визначає стратегічне бачення розвитку регіону, формулює основні цілі та встановлює індикатори їх досягнення. Водночас у структурі стратегії простежується обмежена інтеграція безпекового компонента, що знижує її релевантність умовам воєнного стану. Окрім того, фінансові ресурси, необхідні для досягнення стратегічних завдань, окреслені лише узагальнено, що ускладнює прогнозування реальних можливостей їх реалізації. Значна частина індикаторів носить декларативний характер і потребує уточнення методик вимірювання, що обмежує можливості подальшого моніторингу.

Програма соціально-економічного розвитку Хмельницької області на 2025 рік виступає основним середньостроковим документом, який деталізує стратегічні орієнтири. Документ містить широкий перелік завдань і заходів, однак їх формування здійснюється за умов жорстких часових обмежень, що впливає на аналітичну якість окремих положень. Варто зазначити, що міждепартаментна взаємодія під час розроблення програми є недостатньо розвиненою, внаслідок чого окремі заходи дублюються або не корелюють між собою. Програма також не повною мірою враховує ризики, пов'язані з необхідністю забезпечення стійкості критичної інфраструктури та збереженням соціальної стабільності у воєнний період.

Бюджет області на поточний рік та середньострокові бюджетні прогнози є ключовими документами ресурсного забезпечення планів розвитку. Їх сильна сторона полягає у дотриманні вимог Бюджетного кодексу, однак ступінь синхронізації бюджетних призначень із стратегічними і галузевими документами залишається недостатнім. Значна залежність регіону від державних трансфертів суттєво обмежує можливості прогнозування фінансової спроможності області, а наявні інструменти програмно-цільового методу потребують подальшого вдосконалення для забезпечення прозорості і

результативності бюджетних видатків.

Галузеві плани у сфері освіти, охорони здоров'я, соціального захисту, інфраструктури та інших напрямів формують змістовну основу для реалізації державної політики на території області. Однак їхній розвиток значною мірою стримується недостатньою аналітичною базою, обмеженим доступом до актуальної статистичної інформації та недостатньою координацією між галузевими департаментами та економічним блоком. Частина документів орієнтована на звітність, а не на прогнозування, що знижує їх потенціал як інструментів стратегічного управління.

Важливою складовою планової діяльності є плани цивільного захисту та мобілізаційної готовності, які визначають алгоритми дій у разі надзвичайних ситуацій. Незважаючи на достатньо високий рівень опрацювання цих документів, їх реалізація часто ускладнюється дефіцитом фінансових, кадрових та технічних ресурсів. Взаємодія між підрозділами, відповідальними за оборонний, медичний та інфраструктурний напрями, має потенціал до посилення, оскільки від неї залежить інтегрованість планування у сфері безпеки.

Оперативні річні та квартальні плани роботи підрозділів містять конкретні завдання й заходи, але їх практична цінність обмежується недостатнім розвитком цифрових механізмів моніторингу. У більшості випадків такі плани дублюють положення стратегічних чи галузевих документів, що свідчить про формальний характер частини планової діяльності.

Узагальнюючи результати аналізу основних планових документів досліджуваної організації публічної сфери, можна зробити висновок, що вони є структурно розвиненими й формально відповідають чинним вимогам, однак ефективність їх застосування стримується низкою системних чинників. Серед них: недостатня інтегрованість стратегічних, галузевих і бюджетних документів; дублювання функцій між окремими підрозділами; обмеженість аналітичного і ресурсного забезпечення; недостатній рівень цифрової

інтеграції; а також слабка адаптованість окремих документів до безпекових викликів воєнного часу. Це обмежує можливості формування єдиної цілісної системи планування та потребує подальшого вдосконалення організаційних, інформаційних та аналітичних механізмів (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Основні планові документи Хмельницької ОВА: характеристика та ключові проблеми їх реалізації

Плановий документ	Характеристика	Основні проблеми
Стратегія розвитку області	Довгостроковий документ, що визначає стратегічні цілі, пріоритети та індикатори розвитку регіону.	Недостатня інтеграція безпекового компоненту; нечіткість методик вимірювання індикаторів; обмежена конкретизація ресурсного забезпечення.
Програма соціально-економічного розвитку	Середньостроковий документ, який деталізує стратегічні цілі через систему завдань і заходів.	Дублювання заходів між департаментами; декларативність окремих пунктів; недостатній облік воєнних ризиків.
Обласний бюджет та середньострокові прогнози	Фінансовий інструмент забезпечення реалізації планів і програм.	Низька синхронізація з галузевими документами; висока залежність від державних трансфертів; обмеженість ПЦМ.
Галузеві плани (освіта, охорона здоров'я, соцзахист)	Документи, що визначають розвиток окремих сфер: мережі закладів, модернізацію, кадрову політику.	Недостатня міжвідомча координація; слабка аналітична база; нестача актуальної статистики.
Плани цивільного захисту і мобілізаційної готовності	Документи реагування на НС, плани безпеки, алгоритми евакуації, заходи з неперервності діяльності.	Нерівномірне ресурсне забезпечення; складність координації між департаментами; залежність від рішень центральних органів.
Оперативні плани підрозділів	Річні та квартальні плани із конкретними завданнями та виконавцями.	Формальний характер окремих заходів; дублювання стратегічних документів; недостатня цифрова підтримка моніторингу.

Примітка. Ідентифіковано та складено автором на основі матеріалів ХОВА

Аналіз інструментів планування, що застосовуються Хмельницькою ОВА, є важливим елементом оцінювання її управлінської спроможності, оскільки саме інструментарій визначає реальні можливості впровадження

стратегічних рішень, забезпечення міжвідомчої координації та досягнення запланованих результатів. Ефективність планової діяльності залежить не лише від змісту планових документів, а й від якості аналітичних, цифрових, фінансових, проєктних та ризик-орієнтованих механізмів, які використовуються на всіх етапах планового циклу. Визначення сильних і слабких сторін інструментів дає змогу виявити системні бар'єри, що стримують реалізацію управлінських рішень, а також окреслити напрями удосконалення планового процесу в умовах воєнного стану та підвищеної невизначеності (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Інструменти планування Хмельницької ОВА та проблеми їх практичної реалізації

Інструмент планування	Коротка характеристика	Проблеми використання
Програмно-цільовий метод (ПЦМ)	Формування цілей, завдань, індикаторів та прив'язка ресурсів до результатів.	Формальність індикаторів, слабка вимірюваність результатів, недостатня узгодженість із бюджетними документами.
Аналітичні соціально-економічні розрахунки	Використання статистичних даних для прогнозів і формування стратегій.	Обмежена статистична база, затримка оновлення даних, недостатній рівень аналітичних платформ.
Ситуаційне та ризик-орієнтоване планування	Формування планів цивільного захисту, мобілізаційної готовності та реагування на НС.	Складність координації, обмежені ресурси, залежність від рішень центральних структур.
Проєктний підхід	Використання механізмів проєктного менеджменту для інфраструктурних і соціальних проєктів.	Відсутність єдиної системи управління портфелем проєктів, різний рівень компетенцій, слабка взаємодія між департаментами.
Цифрові інструменти	Електронний документообіг, дашборди, цифровий моніторинг виконання планів.	Фрагментарна цифровізація, використання різних платформ, відсутність інтегрованої системи моніторингу.
Фінансово-бюджетні інструменти	Бюджетні запити, прогнозування, ресурси для реалізації планів.	Залежність від державних трансфертів, обмеженість прогнозних можливостей, недосконалість ПЦМ.

Примітка. Ідентифіковано та складено автором на основі матеріалів ХОВА

Узагальнюючи аналіз інструментів планування, можна стверджувати, що

Хмельницька ОВА використовує широкий спектр сучасних механізмів, які потенційно здатні забезпечувати ефективність управлінських процесів. Водночас їхня результативність обмежується низкою факторів: фрагментарністю інформаційної бази, недостатнім рівнем цифрової інтеграції, нерівномірним розвитком аналітичних інструментів та переважанням формальних процедур над змістовним аналізом. Це зумовлює потребу у вдосконаленні інструментального забезпечення планування, що дозволить підвищити якість управлінських рішень та посилити спроможність адміністрації працювати в умовах динамічних викликів.

Проведене оцінювання системи планування діяльності Хмельницької ОВА показало, що попри наявність розвиненої нормативної та документальної бази, яка охоплює стратегічні, програмні, бюджетні, галузеві й оборонні документи, ефективність планового процесу обмежується низкою системних проблем, серед яких – недостатня інтегрованість планових документів, дублювання функцій між департаментами, обмеженість аналітичної та статистичної інформації, нерівномірна цифровізація процесів та невідповідність між стратегічними цілями і реальними фінансовими можливостями. Аналіз інструментів планування засвідчив, що програмно-цільовий метод, ризик-орієнтоване та проєктне планування, аналітичні та цифрові механізми використовуються частково і нерівномірно, що знижує результативність управлінських рішень. Отже, система планування Хмельницької ОВА потребує подальшого вдосконалення, спрямованого на посилення координації між підрозділами, розширення цифрової інтеграції, підвищення аналітичної спроможності та забезпечення узгодженості між стратегічними, галузевими й бюджетними документами в умовах воєнного часу.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ СФЕРИ

3.1. Методи планування діяльності організації публічної сфери в умовах невизначеності та підвищених ризиків

Функціонування організацій публічної сфери в умовах динамічного та непередбачуваного середовища зумовлює необхідність перегляду традиційних підходів до планування та переходу до застосування адаптивних, ризик-орієнтованих та сценарних методів. В умовах війни, економічної турбулентності, нестабільності нормативно-правової бази, зростання обсягів публічних ризиків та невизначеності зовнішнього середовища роль планування в діяльності органів влади зростає, а вимоги до його інструментів та методів суттєво ускладнюються. Саме тому удосконалення механізмів планування в сучасних умовах стає необхідною передумовою забезпечення стійкості, ефективності та результативності державного управління.

Традиційні методи планування, засновані на прогнозуванні стабільних умов, в сучасних реаліях не забезпечують достатнього рівня гнучкості та не дозволяють органам влади своєчасно реагувати на зміни. Натомість організації публічної сфери змушені впроваджувати підходи, що ґрунтуються на багатоваріантності рішень, оцінюванні ризиків і невизначеності, оперативній корекції планових документів та посиленій внутрішній координації. У таких умовах особливої актуальності набувають методи сценарного планування, ситуаційного аналізу, моделювання загроз, ризик-орієнтованого підходу, а також механізми адаптивного, антикризового та превентивного планування.

Важливою складовою удосконалення планування є врахування ризиків, здатних вплинути на виконання завдань організації. Ризики у публічному управлінні охоплюють широкий спектр загроз: воєнні, техногенні, фінансові, соціальні, інформаційні, управлінські, інфраструктурні, кіберризики тощо. За цих умов цілісність та ефективність планового процесу можлива лише за

умови впровадження ризик-орієнтованого методу планування, який передбачає системне виявлення, оцінювання та управління ризиками на всіх фазах планового циклу. Організації публічної сфери повинні передбачати можливі сценарії розвитку подій, визначати критичні залежності, оцінювати ймовірність ризикових подій та формувати превентивні або компенсаційні заходи.

Одним із ключових методів, який доцільно застосовувати в умовах невизначеності, є сценарне планування. Воно передбачає формування кількох альтернативних сценаріїв розвитку ситуації, оцінювання можливих наслідків, визначення індикаторів переходу від одного сценарію до іншого та підготовку набору управлінських рішень на кожен можливий сценарій. Такий підхід дозволяє організації швидко адаптуватися до небажаних подій, зберігаючи керованість та стабільність своєї діяльності.

Не менш важливим методом є ситуаційний аналіз, який базується на оперативному виявленні факторів, що змінюються, та формуванні відповідних управлінських реакцій. Застосування ситуаційного підходу дає змогу державним органам здійснювати оперативне планування, коригувати пріоритети та визначати тактичні дії відповідно до актуальної ситуації.

В умовах підвищених ризиків організації публічної сфери мають упроваджувати інструменти антикризового планування, яке передбачає підготовку до можливих кризових ситуацій та визначення порядку дій для мінімізації їх впливу. Антикризове планування охоплює розроблення планів цивільного захисту, планів забезпечення неперервності діяльності, мобілізаційних та евакуаційних заходів. Воно забезпечує стійкість функціонування організації у випадку виникнення загроз та дозволяє зменшити наслідки кризових подій.

Поряд із цим адаптивне планування виступає ще одним важливим компонентом сучасної системи управління. Його сутність полягає в здатності планових документів оперативно змінюватися залежно від ситуації, що дає змогу органам влади підтримувати актуальність управлінських рішень та

ефективно використовувати ресурси. Сучасна практика засвідчує, що адаптивне планування підвищує стійкість організацій до зовнішніх шоків, оскільки передбачає регулярний перегляд цілей, корекцію завдань, гнучкість у розподілі ресурсів і швидке узгодження змін між департаментами (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Ризики планування діяльності організації публічної сфери та механізми реагування

Категорія ризику	Вплив на планування	Механізми реагування
Воєнні ризики	Порушення планових строків, зміна пріоритетів, необхідність оперативної корекції планів.	Розроблення сценаріїв реагування; антикризові плани; плани неперервності діяльності.
Фінансово-бюджетні ризики	Недостатність ресурсів для реалізації програм, перенесення або скорочення заходів.	Пріоритезація заходів; резервування коштів; адаптивне бюджетування.
Кадрові ризики	Зниження спроможності виконувати планові завдання, перевантаження персоналу.	Оптимізація функцій; підвищення кваліфікації; перерозподіл навантаження.
Інформаційні та цифрові ризики	Порушення інформаційних потоків, затримки погодження документів.	Розвиток цифрової інфраструктури; резервне копіювання; єдині цифрові платформи.
Організаційні ризики	Фрагментація планових процесів, слабка координація між підрозділами.	Удосконалення регламентів; створення координаційних груп; стандартизація процедур.
Соціальні ризики	Зміна потреб населення, необхідність перегляду соціальних програм.	Моніторинг показників; адаптивні соціальні плани; оцінка впливу.

Примітка. Ідентифіковано та систематизовано автором

Систематизація ризиків, наведена в табл. 3.1, дає змогу комплексно оцінити чинники, що впливають на результативність планової діяльності організації публічної сфери, та визначити напрями, у яких необхідно зосередити управлінські зусилля для забезпечення стабільності та адаптивності планового процесу. Аналіз показує, що ризики мають багатовимірний характер і охоплюють воєнну, фінансову, кадрову, інформаційну, організаційну та соціальну площини, що потребує інтегрованого підходу до їх виявлення й мінімізації. Врахування таких ризиків у процесі планування дозволяє сформулювати гнучкі, реалістичні та стійкі планові рішення, спрямовані на забезпечення неперервності діяльності,

підвищення ефективності використання ресурсів та посилення спроможності організації реагувати на зовнішні виклики. У цьому контексті важливим є визначення інструментів і управлінських механізмів, які забезпечать практичну реалізацію ризик-орієнтованого підходу та сприятимуть переходу до адаптивної моделі планування діяльності організації, що стане предметом подальшого аналізу у даному підпункті.

У сучасних умовах ризик-орієнтоване та адаптивне планування має спиратися не лише на теоретичні принципи, а й на конкретні управлінські інструменти, які забезпечують своєчасне виявлення загроз, оцінювання їх впливу та прийняття обґрунтованих рішень. Застосування таких інструментів дозволяє підвищити стійкість організації, забезпечити гнучкість планових документів і створити умови для ефективного реагування на динамічні зміни зовнішнього середовища.

Одним із ключових інструментів є матриця ризиків, яка передбачає оцінювання ймовірності настання певних подій і рівня їхнього впливу на діяльність організації (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Матриця ризиків планування діяльності Хмельницької ОВА

Ризик	Ймовірність	Вплив	Рівень критичності
Воєнні загрози (обстріли, зміна безпекової ситуації)	Висока	Критичний (зміна пріоритетів, зупинка проектів)	Високий
Нестабільність бюджетного фінансування	Середня	Значний (скорочення або замороження програм)	Середньо-високий
Кадрові ризики (дефіцит кадрів, перевантаження персоналу)	Середня	Середній (затримки виконання планів)	Середній
Недостатність цифрової інтеграції між підрозділами	Середня	Значний (порушення інформаційних потоків)	Середньо-високий
Організаційна фрагментація (слабка координація)	Середня	Високий (дублікат планів, конфлікт пріоритетів)	Високий
Соціальні ризики (зміна потреб населення)	Середня	Середній (потреба перегляду програм)	Середній
Кіберризики та інформаційні загрози	Середня	Високий (порушення доступу до даних)	Середньо-високий

Примітка. Розроблено автором

Її використання дає змогу ранжувати ризики за критичністю, визначати пріоритети управлінських дій та оптимально розподіляти ресурси. У діяльності організації публічної сфери матриця ризиків може застосовуватися як на стратегічному рівні (під час формування стратегій і регіональних програм), так і на оперативному (формування річних планів роботи підрозділів).

Важливим компонентом є впровадження сценарного аналізу, який дозволяє моделювати можливі варіанти розвитку ситуації та визначати набори управлінських рішень для кожного з них (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Сценарний аналіз розвитку ситуації для Хмельницької ОВА

Сценарій	Умови та ключові фактори розвитку	Наслідки для системи планування	Пріоритетні управлінські дії
1	2	3	4
Базовий сценарій	<ul style="list-style-type: none"> • ситуація залишається напруженою, але контрольованою; • можливі точкові ракетні удари та обмеження енергетичних ресурсів; • бюджетні надходження стабільні, але обмежені; • збереження високого навантаження на соціальну сферу; • регуляторне середовище оновлюється поступово. 	<ul style="list-style-type: none"> • часткова реалізація стратегічних і галузевих планів; • необхідність періодичної корекції заходів; • обмеження у виконанні інвестиційних програм; • підвищення ролі оперативного та короткострокового планування; • необхідність адаптації бюджетного процесу до нестабільних умов. 	<ul style="list-style-type: none"> • запровадження квартального перегляду планових документів; • оптимізація ресурсного планування; • підсилення координації структурних підрозділів; • формування резервних заходів за пріоритетними напрямками; • розширення аналітичного моніторингу.
Оптимістичний сценарій	<ul style="list-style-type: none"> • поліпшення воєнної ситуації та зниження рівня ризиків; • зростання економічної активності в громаді; • надходження додаткових державних та міжнародних інвестицій; • поступове відновлення інфраструктури; 	<ul style="list-style-type: none"> • розширення стратегічних можливостей планування; • активізація проектного підходу; • збільшення кількості інвестиційних програм; • можливість впровадження інноваційних проєктів; • підвищення спроможності 	<ul style="list-style-type: none"> • формування системи управління портфелем проєктів; • розроблення програм модернізації інфраструктури; • оптимізація мережі соціальних послуг; • впровадження цифрових інструментів моніторингу інвестицій;

1	2	3	4
	<ul style="list-style-type: none"> розширення можливостей для реалізації проєктів розвитку. 	реалізації довгострокових програм.	<ul style="list-style-type: none"> повномасштабне застосування стратегічного планування.
Ризиковий (песимістичний) сценарій	<ul style="list-style-type: none"> загострення воєнних дій, зростання кількості обстрілів; зниження фінансових надходжень до бюджету; порушення логістики та постачання ресурсів; підвищення соціальної напруги; значне навантаження на гуманітарний та оборонний напрями. 	<ul style="list-style-type: none"> необхідність повного перегляду планових документів; призупинення або скорочення стратегічних програм; перехід до оперативного та кризового планування; акцент на невідкладних та першочергових заходах; підвищення ролі мобілізаційного та антикризового управління. 	<ul style="list-style-type: none"> перехід до тижневого/щоденного планування; формування оперативного штабу планування; створення резервного ресурсу та кризових фондів; пріоритезація критично важливих функцій; розширення інструментів цивільного захисту.

Примітка. Розроблено автором

Сценарне планування забезпечує організацію життєздатними стратегіями навіть за умов високої невизначеності, оскільки передбачає напрацювання альтернативних рішень і дає змогу уникнути односпрямованості у прийнятті рішень. Практика свідчить, що використання сценарного аналізу є особливо важливим для ОВА, які працюють в умовах воєнного стану та мають забезпечувати стійкість критичної інфраструктури.

Значну роль відіграє регулярний перегляд планових документів, що є основою адаптивного планування. Перегляд планів дозволяє коригувати заходи відповідно до змін обставин, уточнювати цілі, перерозподіляти ресурси та забезпечувати актуальність управлінських рішень. Доцільним є встановлення чітких регламентів щодо періодичності перегляду стратегічних, галузевих і оперативних документів, а також запровадження процедур оперативного внесення змін у разі виникнення непередбачуваних ситуацій.

Ефективність планування також значною мірою залежить від інформаційного забезпечення, яке має забезпечувати своєчасний доступ до

актуальних даних. Це передбачає удосконалення статистичної бази, цифрових реєстрів, аналітичних платформ, а також створення єдиних каналів обміну інформацією між підрозділами. Наявність повної та достовірної інформації сприяє точнішому прогнозуванню, дозволяє формувати обґрунтовані планові рішення та мінімізувати ризики, пов'язані з неповнотою або застарілістю даних.

Не менш важливим інструментом є механізм багаторівневої координації, що забезпечує узгодженість дій між структурними підрозділами. В умовах невизначеності міждепартаментна взаємодія має бути посилена за рахунок координаційних груп, робочих штабів, спільних нарад та цифрових платформ взаємодії. Це дозволяє підвищити узгодженість планових документів, уникнути дублювання функцій і сформуванню цілісного підходу до управління ризиками.

Додаткового значення набувають механізми превентивного планування, спрямовані на запобігання виникненню кризових ситуацій (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Етапи превентивного планування діяльності організації публічної сфери

Етап превентивного планування	Зміст етапу	Очікуваний результат
1	2	3
1. Виявлення потенційних загроз	Моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища; аналіз нормативних, безпекових, економічних та соціальних факторів; визначення можливих джерел ризиків.	Сформований перелік актуальних ризиків, що можуть вплинути на діяльність адміністрації.
2. Аналіз причин і чинників ризиків	Встановлення джерел виникнення ризиків, взаємозв'язків між ними; аналіз факторів, що здатні посилити негативний вплив ризиків.	Зрозуміла структура ризиків та факторів, що формують їхню можливість і масштаб.
3. Оцінювання ризиків	Якісна та кількісна оцінка ймовірності та рівня впливу ризиків; ранжування ризиків за критичністю.	Визначено пріоритетні ризики, які потребують першочергових управлінських заходів.
4. Розроблення превентивних заходів	Формування заходів запобігання, мінімізації та компенсації наслідків ризикових подій.	Підготовлений комплекс превентивних заходів, спрямованих на зниження негативних наслідків

Продовжити табл. 3.4

1	2	3
		ризиків.
5. Формування планів превентивних дій	Розроблення документів з визначеними завданнями, строками, виконавцями, контрольними пунктами та механізмами моніторингу.	Офіційні плани превентивних дій, інтегровані у загальну систему планування.
6. Моніторинг і перегляд превентивних заходів	Оцінювання ефективності заходів, оновлення планів відповідно до змін ситуації; регулярне коригування.	Актуальні превентивні плани, які відображають сучасні умови та загрози.

Примітка. Розроблено автором

Превентивне планування включає оцінювання слабких місць організації, визначення потенційних загроз, формування превентивних заходів та розроблення інструкцій щодо дій у разі виникнення несприятливих подій. Впровадження таких механізмів дозволяє мінімізувати наслідки криз та забезпечити неперервність діяльності організації.

Застосування комплексу ризик-орієнтованих, адаптивних та превентивних методів планування є необхідною умовою підвищення якості управлінських процесів організації публічної сфери.

Отже, запропонований комплекс методів – ризик-орієнтоване, сценарне, ситуаційне, адаптивне та превентивне планування – дозволяє сформувати більш гнучку й стійку систему управління діяльністю організації публічної сфери в умовах підвищеної невизначеності. Їхнє впровадження забезпечує можливість своєчасного виявлення ризиків, оперативної корекції планових документів, формування альтернативних управлінських рішень і підвищення готовності до реагування на потенційні загрози. Застосування таких підходів створює основу для модернізації планового процесу та підсилює спроможність організації зберігати ефективність і керованість у складних зовнішніх умовах.

3.2. Використання цифрових інструментів для удосконалення планування діяльності організації публічної сфери

Сучасні умови функціонування органів державної влади зумовлюють

потребу переходу до цифрових моделей управління, що передбачає зміцнення інформаційної спроможності, підвищення прозорості, оперативності та інтегрованості планових процесів. Цифровізація системи планування є одним із ключових напрямів удосконалення діяльності організацій публічної сфери, оскільки вона забезпечує швидкий доступ до актуальних даних, автоматизацію процедур, синхронізацію роботи структурних підрозділів та зменшення ризиків, пов'язаних із людським фактором. Особливо актуальним цей процес є для Хмельницької обласної військової адміністрації, діяльність якої здійснюється в умовах воєнного стану, підвищених ризиків і високої залежності від оперативності інформаційного обміну.

Цифрові технології дозволяють формувати нові підходи до планування, у яких ключову роль відіграють швидкість обробки даних, аналітична глибина та можливість інтегрувати в єдину систему різні види планових документів – стратегічні, програмні, бюджети, оперативні плани, плани цивільного захисту та плани неперервності діяльності. Використання цифрових інструментів сприяє побудові структури, в якій інформація між підрозділами передається без затримок, а прийняття рішень ґрунтується на реальних показниках та аналітичних розрахунках.

Одним із важливих напрямів цифровізації планування є впровадження електронного документообігу, який забезпечує швидке погодження документів, скорочення часу обробки інформації та фіксацію всіх етапів узгодження. Це дозволяє усунути дублювання документів між департаментами та забезпечити контроль за дотриманням строків виконання. Електронний документообіг є основою прозорості роботи, оскільки всі зміни зберігаються у цифровому форматі, а керівництво має доступ до повної історії підготовки планових документів.

Не менш важливим цифровим інструментом є впровадження аналітичних платформ (Power BI, Qlik, Tableau), які забезпечують автоматизований збір, об'єднання та візуалізацію даних з різних джерел. Для органів публічної влади це означає можливість створення інтерактивних

дашбордів для моніторингу виконання планових документів, аналізу ключових показників ефективності, виявлення відхилень та прогнозування потреб. Аналітичні платформи дозволяють оперативно оцінювати стан реалізації соціальних, економічних, інфраструктурних та оборонних програм, що є ключовою умовою для функціонування органів влади у кризових ситуаціях.

Значну увагу варто приділити системам управління проектами, які дозволяють структурувати планові роботи, визначати відповідальних виконавців, контролювати строки та ресурси, а також координувати діяльність підрозділів у межах одного проєкту. Для ОВА такі системи (MS Planner, Jira, Trello, Asana) можуть забезпечувати управління портфелем проєктів та створювати єдине середовище комунікації між департаментами під час реалізації стратегічних та інвестиційних програм.

Цифровізація планування також передбачає впровадження інтегрованих інформаційних систем, які поєднують в єдиній платформі функціонування планових, фінансових, управлінських та аналітичних процесів. Єдина цифрова платформа дозволяє синхронізувати стратегічне, бюджетне та галузеве планування, автоматизувати моніторинг реалізації заходів, забезпечити зв'язок між департаментами та мінімізувати неузгодженості. Для Хмельницької ОВА це може стати ефективним інструментом зменшення фрагментації планових процесів, яка була виявлена під час аналізу в розділі 2.

Надзвичайно важливим аспектом є цифрове забезпечення взаємодії між структурними підрозділами, адже значна частина проблем у системі планування зумовлена недостатньою координацією між департаментами. Сучасні цифрові інструменти (робочі хаби, спільні бази даних, віртуальні наради, інтегровані платформи документообігу) забезпечують оперативний обмін інформацією та дозволяють узгоджувати плани без затримок. Розбудова системи внутрішньої комунікації на цифровій основі сприятиме створенню більш керованої структури планування та усуненню дублювання функцій.

Важливою складовою цифровізації є також впровадження систем моніторингу та контролю, які можуть працювати в автоматичному режимі та

фіксувати виконання заходів, стан бюджетних видатків, рівень досягнення індикаторів та відхилення від планових показників. Такі системи дозволяють не лише відстежувати прогрес, але й забезпечувати підготовку звітності у режимі реального часу.

Цифрова трансформація планування також має охоплювати питання кібербезпеки. Публічна сфера є однією з найбільш вразливих до кібератак, що може повністю паралізувати роботу планових процесів, порушити документообіг або заблокувати доступ до критичних даних. Тому механізми цифрової безпеки мають бути інтегровані в усі етапи планування.

Цифровізація системи планування є комплексним процесом, який охоплює електронний документообіг, аналітичні системи, інформаційні платформи, системи управління проектами, інструменти моніторингу та кіберзахисту (табл. 3.5). Впровадження цих інструментів дасть змогу Хмельницькій ОВА підвищити ефективність планування, забезпечити прозорість управлінських процесів, оптимізувати взаємодію між структурними підрозділами та сформувану адаптивну, стійку й інтегровану модель управління діяльністю в умовах високої невизначеності.

Таблиця 3.5

Цифрові інструменти планування діяльності організації публічної сфери

Цифровий інструмент	Функції	Очікувані ефекти	Бар'єри впровадження
1	2	3	4
Електронний документообіг	Автоматизація погодження документів; збереження цифрових слідів; скорочення часу обробки інформації.	Прозорість процедур; зменшення бюрократії; прискорення підготовки планових документів; стабільність інформаційних потоків.	Низький рівень цифрових навичок; технічні збої; недостатня сумісність між платформами.
Аналітичні платформи (Power BI, Qlik, Tableau)	Збір, інтеграція та візуалізація даних; формування дашбордів; моделювання показників.	Оперативний моніторинг виконання планів; підвищення якості управлінських рішень; можливість прогнозування.	Недостатні дані; потреба у спеціальних компетенціях; вартість ліцензій.
Системи управління проектами	Планування задач; контроль строків; розподіл	Підвищення дисципліни виконання; прозорість ролей;	Опір змінам; нерегульованість регламентів; різний

Продовжити табл. 3.5

1	2	3	4
(Planner, Trello, Jira)	відповідальності; відстеження виконання.	покращення координації взаємодії між структурними підрозділами.	рівень готовності підрозділів.
Інтегровані інформаційні системи	Єдина база даних для всіх підрозділів; синхронізація планових, фінансових і галузевих документів.	Цілісність планування; усунення дублювання; підвищення керованості організації.	Складність впровадження; потреба у великих інвестиціях; високі вимоги до кіберзахисту.
Системи моніторингу та контролю	Автоматичне відстеження виконання заходів; контроль бюджетних витрат; формування звітів.	Оперативна звітність; можливість швидкої корекції; зменшення людського фактору.	Неузгодженість форматів даних; залежність від технічної інфраструктури.
Платформи внутрішньої комунікації (MS Teams, Zoom, корпоративні хаби)	Онлайн-наради; обмін файлами; спільна робота над документами.	Прискорення комунікації; зменшення затримок у погодженні планів; посилення взаємодії.	Нестабільність інтернет-з'єднання; кіберризик; недостатня культура цифрової взаємодії.

Примітка. Розроблено автором

Ще одним важливим напрямом цифровізації системи планування є впровадження механізмів інтегрованого управління даними, що передбачає створення єдиного цифрового середовища для збирання, обробки та аналізу інформації, яка використовується у процесах планування. Для Хмельницької ОВА це особливо актуально, оскільки різні департаменти використовують неоднорідні джерела даних, різні формати звітності та власні підходи до зберігання інформації. У таких умовах цифрова інтеграція дозволяє суттєво підвищити точність, узгодженість і своєчасність інформаційного забезпечення управлінських рішень. Формування централізованої бази даних дає можливість уніфікувати методичні підходи до оцінки стану сфер управління, що безпосередньо підвищує об'єктивність планових документів.

Цифровізація також сприяє переходу до прогнозно-аналітичного планування, яке ґрунтується на використанні інструментів математичного моделювання, прогнозування та аналізу трендів. Дані цифрових платформ

дають можливість будувати прогнози розвитку соціально-економічних процесів у регіоні, оцінювати ймовірність настання ризикових подій, моделювати різні варіанти розподілу ресурсів та оцінювати їхній вплив на досягнення цілей. Для Хмельницької ОВА це відкриває можливість проводити глибокий аналіз наслідків прийняття того чи іншого управлінського рішення, що значно підвищує якість планових документів.

Особливого значення в умовах війни набуває цифрове забезпечення оперативного планування, коли керівництво має ухвалювати рішення у стислі строки. Цифрові інструменти дозволяють формувати короткі оперативні плани, швидко делегувати завдання, здійснювати їх контроль та в разі потреби коригувати цілі відповідно до актуальної ситуації. Такий формат суттєво підвищує адаптивність системи управління. Наприклад, під час надзвичайних ситуацій або змін у безпековій ситуації область може оперативно коригувати плани цивільного захисту, гуманітарної підтримки, логістики, енергозабезпечення або медичної допомоги, що без цифрових інструментів було б значно складніше.

Цифрове забезпечення планування також дозволяє перейти до моделі управління на основі доказів (англ. *evidence-based management*). Такий підхід передбачає, що всі планові рішення базуються на перевірених даних, аналітичних висновках та об'єктивних показниках. Для Хмельницької ОВА це означає, що стратегічні документи та програми розвитку можуть формуватися на основі реальних даних щодо демографічних змін, стану інфраструктури, рівня зайнятості, соціальних потреб населення, динаміки звернень громадян тощо. Це підвищує точність планування та дозволяє зменшити ризики помилок у виборі управлінських пріоритетів.

Важливо підкреслити, що цифровізація має не лише технологічний, а й організаційний вимір, оскільки потребує перегляду внутрішніх процесів, оновлення регламентів, розширення функцій окремих структурних підрозділів і запровадження нових ролей, зокрема цифрових координаторів та аналітиків даних. Вони мають забезпечувати технічну та методичну підтримку процесів

цифровізації планування, здійснювати супровід роботи платформ, аналіз інформації та навчання персоналу.

Цифрові технології також створюють умови для посилення взаємодії між рівнями влади, що важливо для ОВА, яка координує роботу районних військових адміністрацій та органів місцевого самоврядування. Єдині цифрові платформи можуть забезпечити узгодженість планів територіальних громад із обласними програмами, що підвищує комплексність регіонального розвитку та зменшує ймовірність дублювання або конфлікту між цільовими заходами. Для Хмельницької області це дозволить посилити контроль за використанням коштів, підвищити прозорість місцевих бюджетів та забезпечити синхронізацію стратегічних і оперативних документів на всіх рівнях управління.

Цифровізація відкриває і можливості для розширення участі громадськості у процесах планування, що відповідає сучасним принципам відкритого врядування. Онлайн-платформи, електронні консультації, цифрові голосування та сервіси зворотного зв'язку дають змогу залучити населення до формування програм розвитку, аналізу потреб та оцінювання роботи органів влади. Це підвищує легітимність управлінських рішень та покращує якість планових документів, оскільки вони враховують потреби різних груп населення. Для Хмельницької ОВА цифрова участь громадськості може стати важливим елементом діалогу між владою та суспільством у період відновлення та розвитку.

У цьому контексті особливої уваги заслуговує можливість впровадження єдиного цифрового реєстру планових документів, у якому відображалися б усі стратегії, програми, плани, заходи, проекти та звіти про виконання. Такий реєстр дозволив би уникнути дублювання документів, забезпечити прозорість планового процесу, підвищити швидкість обміну інформацією та створити єдине джерело достовірних даних для керівництва. У довгостроковій перспективі це сприятиме підвищенню інституційної пам'яті організації та ефективності управління.

Ще однією перспективою є використання штучного інтелекту та автоматизованих систем підтримки рішень. Алгоритми прогнозування можуть допомагати у моделюванні сценаріїв розвитку, оптимізації ресурсів, аналізі великих масивів даних та підготовці альтернативних рішень. Хоча для більшості ОВА такі інструменти поки є інноваційними, їхнє поступове впровадження може стати стратегічною перевагою у плануванні та управлінні регіональним розвитком.

Таким чином, запропоновані напрями цифровізації процесів планування та удосконалення взаємодії між структурними підрозділами створюють цілісну та практично орієнтовану основу для модернізації планового процесу в діяльності Хмельницької обласної військової адміністрації. Використання електронного документообігу, аналітичних платформ, проєктних систем, інтегрованих інформаційних рішень, інструментів електронного моніторингу та цифрових механізмів координації дозволяє значно підвищити оперативність, точність і узгодженість управлінських дій. Реалізація цих рекомендацій сприятиме формуванню прозорі, технологічно забезпеченої та адаптивної системи планування, орієнтованої на ефективне вирішення завдань публічного управління в умовах високої мінливості й зовнішніх ризиків.

ВИСНОВКИ

Дослідження системи планування діяльності організації публічної сфери, проведене на матеріалах Хмельницької ОВА, дало змогу зробити наступні висновки та навести пропозиції.

1. У результаті проведеного дослідження теоретичних засад планування діяльності організацій публічної сфери уточнено зміст, сутність і роль планування як ключової управлінської функції, що забезпечує цілеспрямованість, узгодженість і передбачуваність управлінських процесів. Визначено, що у сфері публічного управління планування виконує стратегічну, координаційну, регулятивну та аналітичну функції, забезпечуючи реалізацію державної політики на регіональному рівні та ефективне реагування на зовнішні виклики. Систематизовано принципи планування (науковість, узгодженість, комплексність, гнучкість, безперервність та результативність), які становлять концептуальну основу формування сучасних планових рішень у діяльності органів влади. Уточнення теоретичних засад дало змогу сформувати методологічний фундамент для подальшого аналізу системи планування Хмельницької обласної військової адміністрації.

2. У ході вивчення методів, інструментів та видів планування діяльності в організаціях публічної сфери узагальнено та класифіковано сучасні підходи до планування, зокрема стратегічне, середньострокове, оперативне, програмно-цільове, бюджетне, проєктне та ризик-орієнтоване планування. Проаналізовано інструментарій, що використовується органами влади різного рівня: стратегічні та галузеві програми, плани діяльності, дорожні карти, регіональні стратегії, плани реагування на надзвичайні ситуації, бюджетні плани та цифрові засоби підтримки управлінських рішень. Систематизація наявних методів дала змогу визначити їхні можливості, обмеження та сфери доцільного використання, а також заклала підґрунтя для оцінювання конкретних інструментів, що застосовуються в Хмельницькій ОВА.

3. На основі здійсненої організаційно-структурної та функціональної характеристики Хмельницької ОВА виявлено ключові особливості її

структури та управлінських повноважень, що формують інституційне середовище планування. Встановлено, що Хмельницька ОВА має складну багаторівневу організаційну структуру, яка поєднує цивільні та військові функції й охоплює широкий спектр сфер: соціальну, економічну, гуманітарну, оборонну, фінансову, цифрову та ін. Систематизовано функції окремих департаментів, які формують різні типи планів – стратегічних, галузевих, проєктних, бюджетних, антикризових та оборонних. Це дало змогу визначити сильні й слабкі сторони організаційної моделі та оцінити вплив структури на якість і ефективність системи планування.

4. У процесі оцінювання системи планування діяльності Хмельницької ОВА виявлено низку характерних проблем і бар'єрів, що ускладнюють формування узгоджених планових документів та реалізацію управлінських рішень. Серед них: фрагментація інформаційних потоків між структурними підрозділами, недостатня цифрова інтеграція планових процесів, несинхронність нормативно-правової та фактичної складових планування, затримки в узгодженні документів, обмеженість аналітичних інструментів, нерівномірність навантаження між підрозділами, брак ризик-орієнтованих підходів у плануванні та недостатній рівень координації діяльності структурних підрозділів. Проведений аналіз підтвердив необхідність суттєвого оновлення підходів до планування в умовах воєнної невизначеності та інституційних обмежень.

5. Результати теоретичного та аналітичного етапів дослідження створили підґрунтя для обґрунтування шляхів удосконалення системи планування діяльності Хмельницької ОВА. У роботі розроблено комплекс методів планування, орієнтованих на роботу в умовах невизначеності та підвищених ризиків, зокрема адаптивне планування, сценарне моделювання, ризик-орієнтовані підходи, методи превентивного планування та механізм рефлексивної корекції управлінських рішень. Обґрунтовано доцільність використання матриці ризиків, сценарного аналізу та системи раннього попередження як інструментів підвищення стійкості планових процесів. Це

дає змогу забезпечити готовність організації публічної сфери до можливих загроз, зменшити ймовірність управлінських помилок, підвищити оперативність реагування на зовнішні зміни та сформувати більш гнучку й адаптивну модель планування.

6. Крім того, у роботі запропоновано напрями використання цифрових інструментів для удосконалення планування діяльності організації публічної сфери, які спрямовані на підвищення прозорості, узгодженості та аналітичної підтримки управлінських процесів. Запропоновано впровадження електронного документообігу, аналітичних платформ для моніторингу виконання планів, систем управління проектами, інтегрованих інформаційних рішень, цифрових інструментів взаємодії структурних підрозділів та механізмів кіберзахисту. Обґрунтовано їхній вплив на скорочення часу підготовки документів, усунення дублювання інформації, підвищення узгодженості між підрозділами та створення інтелектуальної системи підтримки рішень. Реалізація цих напрямів дозволяє модернізувати систему планування Хмельницької ОВА та забезпечує формування сучасної, гнучкої, технологічно підтриманої моделі управління.

7. Узагальнюючи результати дослідження, слід зазначити, що робота досягає поставленої мети та вирішує всі визначені завдання. Теоретичне обґрунтування сутності планування, аналіз організаційних і структурних характеристик Хмельницької ОВА, оцінка стану її системи планування та розроблення практичних рекомендацій щодо її вдосконалення забезпечують комплексність і завершеність дослідження. Запропоновані інструменти та напрями модернізації планування можуть бути використані не лише в діяльності Хмельницької обласної військової адміністрації, а й адаптовані іншими органами державної влади та публічними організаціями, що підтверджує практичну значущість роботи та її внесок у розвиток механізмів публічного управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Августин Р.Р. Resilience-governance як інструмент стійкості публічного управління у сфері національної безпеки України. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: економічні науки*. 2025. Том 344. № 4. С. 30-38.
2. Архітектоніка управління збалансованим розвитком національної економіки: монографія; за ред. Т.Л. Желюк. Тернопіль: Крок, 2017. 338 с.
3. Базика С. К. Бюджетне планування як інструмент фінансового стратегічного управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 18. С. 114-118.
4. Берданова О., Вакуленко В. Стратегічне планування місцевого розвитку: практ. посібник. К., ТОВ «Софія-Ф», 2012. 88 с.
5. Білокур Є.І. Специфіка планування як функції державного управління. *Наше право*. 2014. № 6. С. 22-27.
6. Блейклі Е. Дж. Планування місцевого економічного розвитку: теорія і практика. 2-ге вид. Львів : Літопис, 2002. 416 с.
7. Боднар К. В. Удосконалення механізмів публічного управління сталим розвитком регіонів України в умовах глобалізації: адаптаційний підхід. *Державне будівництво. Регіональне та галузеве управління*. 2021. № 1. С. 13. URL: <https://periodicals.karazin.ua/db/article/view/19063/17590>
8. Бойко А. Планування регіонального розвитку в Україні. *Вісник КНТЕУ. Держава та економіка*. 2017. № 1. С. 19-34.
9. Бойко І.М., Арбузова А.С., Степанова А.В. Дефініції стратегічного планування як основи регіонального розвитку. *Economics: time realities*. 2024. № 3 (73). С. 121-129.
10. Бондаренко Л. І. Удосконалення структурної побудови органів виконавчої влади як чинник забезпечення ефективності праці державних службовців. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2022. № 5. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2678>
11. Борисочева Н. Теоретичні підходи до розуміння системи органів

виконавчої влади. *Підприємництво, господарство і право*. 2021. № 6. С. 111-116.

12. Борщевський В.В., Василиця О.Б., Матвеев Є.Є. Публічне управління в умовах воєнного стану: інституційні трансформації, стратегічне планування та механізми розвитку. *Серія: Публічне управління і адміністрування*. 2022. № 2 (76). С. 30-35.

13. Брайсон Дж. Стратегічне планування для державних та неприбуткових організацій; пер. з англ. А. Кам'янець. Львів: Літопис, 2004. 352 с.

14. Бубенюк А.А. Методи планування діяльності організації публічної сфери в умовах невизначеності. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів: VI Всеукраїнська науково-практична конференція з міжнародною участю (м. Збараж, 15 травня 2025 року»). ЗУНУ.

15. Бубенюк А.А. Планування діяльності організації публічної сфери. Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні: Наукова конференція молодих вчених, аспірантів та студентів кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу (м. Тернопіль, 27 листопада 2025 року). Тернопіль., ЗУНУ.

16. Бурик З. Стратегічне планування розвитку територій, як інструмент управління. *Публічне урядування*. 2020. Випуск № 5 (25). С. 53-62.

17. Вагонова О.Г., Горпинич О.В., Чернобаєв В.В. Організація діяльності органів державної влади: навч. посіб.; М-во освіти і науки України, НТУ «Дніпровська політехніка». Д. : НТУ «ДП», 2019. 77 с.

18. Васільєва Л. М. Теоретичні аспекти стратегічного планування в органах державної влади. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2022. № 3 (34). С. 27-30.

19. Дикань В.Л., Зубенко В.О., Маковоз О.В., Токмакова І.В., Шраменко О.В. Стратегічне управління: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2013. 272 с.

20. Євтушенко О.Н., Андріяш В.І. Державне управління : навчальний посібник у 3-х частинах. Ч. 3. Основи внутрішньої організації державного органу та менеджменту. Миколаїв : Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2014. 248 с.

21. Жуковська А.Ю., Бречко О.В. Діючі технології та перспективні методики планування професійної кар'єри публічних службовців. *Український журнал прикладної економіки*. 2017. Том 2. № 4. С. 27-36.

22. Жуковська А.Ю., Желюк Т.Л. Цифровізація публічних послуг як інструмент стратегічного управління інклюзивним розвитком національної економіки та її громад. *Економічний дискурс*. 2024. № 3-4. С. 49-65.

23. Інноваційні основи відновлення та розвитку країн після збройних конфліктів: інноваційний вимір: колективна монографія / за ред. д.е.н. В. А. Омеляненка. Суми: Інститут стратегій інноваційного розвитку і трансферу знань. 2022. 280 с.

24. Карпіщенко О. І., Ілляшенко К. В., Карпіщенко О. О. Стратегічне планування: навч. посібник. Суми, 2013. 446 с.

25. Костецька Н.І. Стратегічне планування діяльності підприємств: теоретичні аспекти. *Інноваційна економіка*. 2021. Вип. 7-8. С. 65-71.

26. Кухарська Н. О., Клевцевич Н. А. Нормативно-правовий механізм забезпечення стратегічного планування регіонального розвитку. *Економіка. Регіональна економіка. Бізнесінформ*. 2018. Випуск № 1. С. 79-84.

27. Лебеденко О.В. Стратегічне планування в публічних установах та організаціях. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2024. Вип. 1. С. 53-57.

28. Луциків І. В. Стратегічне управління як інструмент розвитку суб'єктів публічної сфери в Україні. *Галицький економічний вісник*. ТНТУ, 2018. Том 54. № 1. С. 19-27.

29. Любченко Н.В. Технології стратегічного планування та проектного менеджменту в управлінні освітою об'єднаної територіальної громади й опорними школами. *Вісник післядипломної освіти. Серія «Соціальні та*

поведінкові науки». 2019. Випуск 10 (39). С. 36-59.

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

31. Мельник А. Маркетингові технології в публічному управлінні територіальною громадою: проблеми імплементації. *Вісник економіки*. 2024. № 3. С. 24-44.

32. Мельник А.Ф., Васіна А.Ю., Кривокульська Н.М. Менеджмент державних установ і організацій: навч. посібник; за ред. д-ра екон. наук проф. А. Ф. Мельник. Тернопіль: Економічна думка, 2006. 464 с.

33. Мельтюхова Н. М., Корженко В. В., Дідок Ю. В. та ін. Зарубіжний досвід публічного адміністрування: метод. рекомендації; за заг. ред. Н. М. Мельтюхової. Київ: НАДУ, 2010. 28 с.

34. Мінцберг Г. Зліт та падіння стратегічного планування. Київ : Вид-во Олексія Капусти. 2008. 389 с.

35. Міцук Є.В. Організація діяльності керівників публічних адміністрацій на сучасному етапі розвитку публічного управління в Україні. *Ефективна економіка*. 2016. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5213>

36. Модернізація суспільного сектору економіки в умовах глобальних змін: монографія; за ред. д-ра екон. н., проф. А. Ф. Мельник. Тернопіль: ТНЕУ, «Економічна думка». 2009. 528 с.

37. Моргунов О. А., Музичук О. М. Шляхи вдосконалення діяльності органів державної влади в умовах воєнного стану. *Південноукраїнський правничий часопис*. 2023. № 2. С. 104-108.

38. Морозова М.Е. Стратегічне планування. Поняття і етапи стратегічного планування. *Scientific Journal Virtus*. 2019. № 35. С. 267-270.

39. Мунько А. Ю. Делегування повноважень між органами публічної влади: новітні інструменти. Електронне наукове видання «Публічне адміністрування та національна безпека». 2021. №5. URL:

<https://doi.org/10.25313/2617-572X-2021-5-7640>

40. Ольчак М. Партисипативне стратегічне планування в органах місцевого самоврядування. Посібник для об'єднаних територіальних громад. 2017. Варшава. 113 с.

41. Практикум із нормотворчої діяльності : навч. посібник / кол. авт. ; за заг. ред. Л. Р. Наливайко. Дніпро : Дніпроп. держ. ун-т внутр. справ, 2023. 246 с.

42. Практикум із публічного права: практика тлумачення і застосування: навч. посібник / кол. авт. ; за заг. ред. Л. Р. Наливайко. 3-є вид. Дніпро : Дніпроп. держ. ун-т внутр. справ, 2024. 260 с.

43. Про оборону України : Закон України від 06.12.1991. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1932-12#Text>

44. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12 травня 2015 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>

45. Романюк С.А. Теорія та практика стратегічного управління : монографія. Київ : НАДУ, 2019. 232 с.

46. Сірий Ю.М. Актуальні питання діяльності місцевих органів виконавчої влади в умовах воєнного стану. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: юридичні науки*. 2024. Том 35 (74). № 3. С. 123-127.

47. Сментина Н.В. Стратегічне планування соціально-економічного розвитку на мезорівні: теорія, методологія, практика: монографія; Одес. нац. екон. ун-т. Одеса : Атлант, 2015. 364 с.

48. Сментина Н.В., Фіалковська А.А. Стратегічне планування місцевого розвитку: навч. посіб. Київ: ФОП Гуляєва В.М., 2019. 244 с.

49. Тимофій В.П. Стратегічний менеджмент у сфері публічного управління. *Modern scientific journal (Сучасний науковий журнал)*. 2024. Вип. № 3 (1). С. 114-123.

50. Чепік-Трегубенко О., Петриченко К.. До питання ефективності та обмеження діяльності органів публічної влади в умовах дії правового режиму воєнного стану. *Науковий вісник Дніпровського державного університету*

внутрішніх справ. 2025. № 2. С. 104-110.

51. Zheliuk T., Shushpanov D., Zhukovska A., Brechko O., Ostroverkhov V., Posheliuzhnyu V. Information Technologies of Public Governance in the Context of Digitalization and Demographic Challenges. 15th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT) (17-19 September, 2025). Šibenik, Croatia. 2025, pp. 413-419.