

МОДЕЛЬ СПІВПРАЦІ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ І ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ В ПРОЦЕСАХ СТРАТЕГУВАННЯ

A MODEL OF COOPERATION BETWEEN PUBLIC AUTHORITIES AND HUMAN RESOURCES IN THE PROCESS OF STRATEGIZING

В статті досліджено місце та роль публічної влади і людських ресурсів у реалізації процесів та процедур стратегічного планування. Авторами наголошено на тому, що попри існування на загальнодержавному, регіональному, галузевому та макрорівні множини документів, які визначають вектори стратегічного розвитку, в нових умовах воєнної агресії та її негативних наслідків постає завдання їх оновлення, переосмислення та внесення необхідних змін. На прикладі Івано-Франківської області продемонстровано потребу та досвід трансформації підходів до удосконалення цілей та завдань стратегічного розвитку в умовах війни та повоєнної відбудови. Акцентовано увагу на необхідності теоретичного обґрунтування моделі, використання якої дозволить підвищити ефективність реалізації процесів та процедур стратегічного планування в умовах нових викликів та необхідних змін.

Запропонована авторами модель стратегічного планування – це удосконала графічна інтерпретація підходу до стратегічного планування, яка передбачає доповнення традиційного трикутника організаційної ієрархії «керівництво – виконавці» і поширенням стратегії «зверху до низу» оберненим варіантом «виконавці – керівництво». Обернений трикутник демонструє ієрархію зворотної залученості в процесі стратегування людських ресурсів за принципом «знизу до верху». При цьому, людські ресурси спільнот людей авторами диференційовано за приналежністю до таких ієрархічних рівнів системи як макро-, мезо-, мікро- та нанорівень. Обґрунтовано, що на мезо- та макрорівні сконцентровано найбільш потужний інтелектуальний ресурс, використання якого в процесах стратегічного планування є критично важливим.

Для демонстрації можливостей та результатів застосування підходу, який базується на запропонованій моделі використано реальні приклади взаємодії різних рівнів управління життєдіяльністю Івано-Франківщини у вирішенні загальнонаціональних та регіональних цілей і завдань стратегічного розвитку, а також участі закладів вищої освіти у цих процесах.

Авторами статті приділено особливу увагу ролі Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу у соціально-економічному розвитку Івано-Франківської області. В якості демонстрації реалізації процесу стратегування за принципом «знизу до верху» у статті наведено досвід закладу вищої освіти у формуванні актуалізованої до сучасних викликів стратегії розвитку на період з 2024 до 2028рр.

Ключові слова: стратегія, планування, стратегування, людські ресурси, публічна влада, модель, залученість, взаємодія, співпраця.

The article examines the place and role of public authorities and human resources in the implementation of strategic planning processes and procedures. The authors emphasized that despite the existence of a set of documents at the national, regional, branch and macro levels that determine the vectors of strategic development, in the new conditions of military aggression and its negative consequences, the task of updating, rethinking and making the necessary changes arises. On the example of Ivano-Frankivsk region, the need and experience of transformation of approaches to improving the goals and tasks of strategic development in the conditions of war and post-war reconstruction are demonstrated. Attention is focused on the need for theoretical substantiation of the model, the use of which will allow to increase the effectiveness of the implementation of strategic planning processes and procedures in the conditions of new challenges and necessary changes.

The strategic planning model proposed by the authors is an improved graphical interpretation of the approach to strategic planning, which involves supplementing the traditional triangle of the organizational hierarchy "management – executors" and spreading the strategy "from top to bottom" with an inverted version of "executives – management". The inverted triangle demonstrates the hierarchy of reverse involvement in human resources strategizing processes according to the "bottom-up" principle. At the same time, human resources of human communities are differentiated by the authors according to belonging to such hierarchical levels of the system as macro-, meso-, micro- and nano-levels. It is well-founded that the most powerful intellectual resource is concentrated at the meso- and macro-levels, the use of which in strategic planning processes is critically important.

To demonstrate the possibilities and results of applying the approach based on the proposed model, real examples of the interaction of different levels of life management of Ivano-Frankivsk Region in solving national and regional goals and tasks of strategic development, as well as the participation of higher education institutions in these processes, were used.

The authors of the article paid special attention to the role of the Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas in the socio-economic development of the Ivano-Frankivsk region. As a demonstration of the implementation of the strategizing process based on the "bottom-up" principle, the article presents the experience of a higher education institution in forming a development strategy updated to modern challenges for the period from 2024 to 2028.

Key words: strategy, planning, strategizing, human resources, public authority, model, involvement, interaction, cooperation.

УДК 352/354-1
DOI <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2024.41.17>

Чудик І.І.

ж. тех. наук, професор,
ректор
Івано-Франківський національний
технічний університет нафти і газу

Дзвінчук Д.І.

д. філос. наук, професор,
директор
Інститут гуманітарної підготовки
та публічного управління
Івано-Франківського національного
технічного університету нафти і газу

Кісь С.Я.

д. екон. наук, професор,
директор
Інститут післядипломної освіти
Івано-Франківського національного
технічного університету нафти і газу

Петренко В. П.

д. екон. наук, професор,
професор кафедри публічного
управління та адміністрування
Івано-Франківський національний
технічний університет нафти і газу

Постановка проблеми у загальному вигляді. За відсутності протягом майже 10 років національної стратегії розвитку держави Україна (навіть за оприлюднення кількох ґрунтовних проєктів [для прикладу, 1, 2, 3]) суб'єктами державного управління різного рівня дефіцит стратегічного орієнтування суспільства на загальнодержавному рівні досить успішно ліквідувався розробкою множини таких документів (субстратегій) як «Стратегія національної безпеки України. Безпека людини – Безпека країни» [4] як «Національна економічна стратегія» [5], «Стратегія економічної безпеки» [6], «Енергетична стратегія України» [7], «Стратегія енергетичної безпеки» [8], «Стратегія розвитку вищої освіти» [9], «Стратегія людського розвитку» [10], «Державна стратегія регіонального розвитку» [11], «Стратегія розвитку сільського господарства» [12], «Стратегія низьковуглецевого розвитку України до 2050 року» [13] та ін. Ці документи, хоча і не формували у суспільного загалу стратегічного бачення майбутнього держави однак встановлювали стратегічні цілі і завдання в певних сферах життєдіяльності, активізували думку громадськості, науковців, експертів-практиків. Викликаючи протягом тривалого часу багато зауважень і критики з боку науковців і практиків [для прикладу, 14, 15, 16, 17], ці документи, однак, мали певний позитивний вплив на соціально-економічний розвиток країни.

З початку 2000-х років аналогічні документи активно створювались органами публічного управління у всіх регіонах країни, а в процесі децентралізації поширились і стали обов'язковим атрибутом практичного управління більшістю утворених територіальних громад та багатьох суб'єктів життєдіяльності національної економіки незалежно від сфер їх активності і форм власності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В цьому контексті в якості прикладу доцільно згадати розроблення, ухвалення і управління реалізацією регіональними органами державної влади і місцевого самоврядування Прикарпаття таких стратегічних документів, як «Стратегія економічного і соціального розвитку Івано-Франківської області до 2011 року» [18], «Стратегія економічного і соціального розвитку Івано-Франківської області до 2015 року» [19], «Стратегія розвитку Івано-Франківської області на період до 2020 року» [20] і «Стратегія розвитку Івано-Франківської області на 2021-2027 роки» [21], що, окрім позитивних результатів, дало можливість отримати корисний практичний і теоретичний досвід використання технологій

стратегічного управління в області, узагальнений в [22].

В процесах обґрунтування і розробки цих документів, а також науково-консультативного супроводу їх реалізації органами управління життєдіяльністю Прикарпаття активну участь брали викладачі і науковці факультету управління галузевим і регіональним економічним розвитком Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу (ІФНТУНГ) [для прикладу, 23, 24, 25, 26].

При цьому, практика залучення керівними органами Івано-Франківської обласної ради і обласної державної адміністрації наукового потенціалу університетів до процесів стратегування дала позитивні результати як для господарського комплексу області, так і для всіх учасників цього процесу [27, 28, 29], а отриманий досвід використання цієї технології активно впроваджувався на рівні обласного центру [30], сільських громад [31, 32, 33], закладів вищої освіти [для прикладу, 34, 35, 36, 37] та ін.

Однак, коли вся країна стала об'єктом воєнної агресії та пов'язаних з цим негативним впливом і наслідками низки таких чинників і подій, як війна, ракетні обстріли і бомбардування цивільних об'єктів та соціальної інфраструктури, людські, територіальні і матеріальні втрати, якими були кардинально змінені умови, обставини і потреби управління країною та всіма її складниками (галузями національного господарства, регіонами, їх районами і територіальними громадами, підприємствами, установами, організаціями і т. а.), перед системою публічного управління держави Україна постало завдання створення національної стратегії спротиву і перемоги, повоєнного відновлення і подальшого сталого розвитку, основою якої може і повинна стати множина уже існуючих, однак переосмислених, доповнених і виправлених шляхом аналізу і внесення термінових та адекватних новим потребам змін стратегічних документів.

На доцільності і необхідності таких змін було наголошено у спільній публікації працівників Обласної ради (ОР), Обласної військової адміністрації (ОВА) та науковців Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу (ІФНТУНГ) «Про доцільні зміни в управлінні стратегічним розвитком регіонів України в умовах війни (на прикладі Івано-Франківської області)» в журналі «Публічне адміністрування і регіональний розвиток» [38]. Автори публікації сформулювали перелік пропозицій щодо доцільних змін в стратегічно важливих сферах діяльності і завданнях регіону в контексті нових потреб

держави в стані війни, вирішення яких вимагає від органів управління областю і всіх суб'єктів її життєдіяльності аналізу, корекції і встановлення нових стратегічних цілей і завдань її функціонування, в числі яких названо:

- підвищення обороноздатності і патріотично-національного спротиву шляхом формування підрозділів територіальної оборони, сприяння формуванню військових формувань, організація військового вишколу населення і т. ін.;

- антитерористичне забезпечення, охорона правопорядку, належне функціонування бомбосховищ, укрить, систем оповіщення і т. п.;

- організація і розвиток волонтерського руху із сприяння та всебічної допомоги Збройним Силам України, формуванням територіальної оборони;

- організація прийому, розміщення і проживання внутрішньо переміщених осіб (житло, соціальний захист, гуманітарна підтримка і т. д.);

- секторальна диверсифікація економіки регіону внаслідок переміщення підприємств;

- організація роботи, сприяння і підтримка тимчасово переміщених підприємств, установ, організацій, всіх видів малого і середнього бізнесів;

- забезпечення безперебійного енергопостачання всіх сфер життєдіяльності області;

- стабілізація роботи підприємств, установ і організацій усіх форм власності та їх економічної стабільності на території області та надання гуманітарної (продукти, ліки, пальне і т. п.) і технічної допомоги в евакуації або відновлення виробництва (де це можливо чи доцільно), логістичної підтримки в забезпеченні комунікацій з Прикарпаттям;

- гарантування забезпечення продовольством і гуманітарною допомогою всіх категорій населення;

- організація реконструкції, облаштування і забезпечення реабілітаційних центрів лікування і реабілітації військових;

- організація планування перспектив і ресурсів для участі у відбудові та відновленні міст і сіл на звільнених територіях інших областей України [38].

Значна частина цих завдань уже успішно вирішується, інші знаходяться в процесі вирішення, а долучення до їх реалізації більшості інших суб'єктів життєдіяльності та всього населення регіону вимагає переосмислення їх органами управління і персоналом необхідності удосконалення та переорієнтування процесів стратегування.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. В умовах війни і динамічної появи нових потреб, цілей і завдань з їх вирішення керівники і функціонери органів

публічного управління, керівники і персонал суб'єктів всіх сфер життєдіяльності не повинні використовувати стратегічне планування і управління в їх традиційному вигляді, оскільки існуючі документи не відповідають потребам управління суспільством і його складниками в умовах війни, а вимагають динамічного перегляду і внесення необхідних змін в раніше створені стратегічні плани для належного управління їх реалізацією.

Мета статті. Теоретично обґрунтувати модель перепланування суб'єктами управління життєдіяльністю суспільства та всіх його складників цілей і завдань їх стратегічного розвитку в умовах виникнення непередбачуваних, радикальних і критично значимих змін та з врахуванням аналізу практичного досвіду стратегічного планування для потреб створення національної стратегії спротиву і перемоги, відновлення і розвитку.

Виклад основного матеріалу. Оскільки в процесі управління реалізацією будь-якої стратегії виникає необхідність вносити до цього документа певних змін, обумовлених реакцією суб'єкта управління на зміни в оточенні об'єкта, традиційні методи т. зв. «актуалізації» і «корегування» стратегій суб'єктами не можуть бути використані в зв'язку з масштабністю необхідних змін та швидкістю їх успішного впровадження, що вимагає виявлення і рекомендації нових підходів до управління такими змінами.

Теоретичні спори про те, хто повинен виступати ініціатором і джерелом стратегічного перепланування в ієрархічних соціально-економічних системах, які традиційно інтерпретуються у вигляді трикутника з розташованими на його вершині керівними органами та поступовим поширенням процесу стратегування до основи трикутника – об'єктів і виконавців, чи навпаки – об'єкти і виконавці мають виступати ініціаторами і джерелом поширення стратегії від основи до верху, тривають. Однак, як цілком слушно підкреслює С. Каммінгс (Stephen Cummings) – професор і спів-директор Центру інноваційного простору університету Вікторії у Велінгтоні (Австралія), ще древні греки «... вважали стратегію ефективною комбінацією планування і опортунізму (приспосовуваності, підприємливості)», стверджуючи тим самим у своїй книзі «Відновлення стратегії» (ReCreating Strategy), що зустрічні процеси стратегічного планування керівництвом і адаптації виконавців до вимог цих планів повинні бути взаємопроникаючими і взаємодоповнюючими процесами, оскільки як представники керівної верхівки, так і люди в основі будь-якої системи володіють певним досвідом і знаннями, систе-

мою поглядів і прагнень, ідеями і бажаннями їх втілювати, які можуть бути корисними в процесах стратегування [39].

Тому, головною умовою радикального удосконалення процесів управління формуванням і реалізації стратегій слід вважати врахування думок, ідей і пропозицій не тільки «верхівки організаційного трикутника», а й тих, хто реально їх реалізуватиме – представників основи. Це поступово перетворюватиме зустрічні пропозиції учасників у спільний для всієї ієрархії стратегічний документ – результат децентралізації процесів стратегічного планування з їх переміщенням на рівень безпосередньо зацікавлених в ньому суб'єктів і об'єктів управління.

Узагальнена графічна інтерпретація такого підходу представлена на рисунку 1 у вигляді традиційного трикутника організаційної ієрархії «керівництво – виконавці» і поширенням стратегії «зверху до низу».

Однак, доповнення традиційного трикутника оберненим «виконавці – керівництво», який характеризує рівень впливовості і залученості в процеси стратегування людських ресурсів системи з можливістю виявлення і поширення стратегічних пропозицій «знизу до верху», дозволяє прийти до висновку, що стратегічні інтереси, цілі і завдання людських ресурсів, приналежних до різних рівнів ієрархії системи, є різними за стратегічною вагомістю і спрямованістю.

При цьому, диференціювавши людські ресурси спільнот людей за приналежністю до таких ієрархічних рівнів системи, як

макрорівень – система управління державою і суспільством (Верховна рада, Кабінет міністрів, Президент тощо),

мезорівень – галузеві міністерства, регіональні (Обласна рада, Обласна державна-військова адміністрація) і територіальні органи влади і місцевого самоврядування,

мікрорівень – підприємства, установи, організації всіх сфер діяльності і форм власності, різноманітні об'єднання тощо,

нанорівень – особистість, група особистостей (сімя, домогосподарство), цілком обґрунтовано слід припустити, що стратегічні інтереси, цілі, завдання, характеристики і поведінка людей стосовно загальної для всього суспільства стратегії на різних рівнях піраміди також будуть різними. При цьому, основа перевернутого трикутника відображає комплекс стратегічних цілей і завдань всього суспільства, за встановлення і досягнення яких відповідають людські ресурси системи управління державою на макрорівні – верхівці традиційного трикутника, а встановлення конкретних цілей і завдань для підсистем мезо- і мікрорівня є справою людських ресурсів керівних органів і підпорядкованих їм спільнот аж до окремих осіб чи груп нанорівня.

Однак, оскільки стратегічні інтереси, цілі і завдання країни, які встановлюються вищим

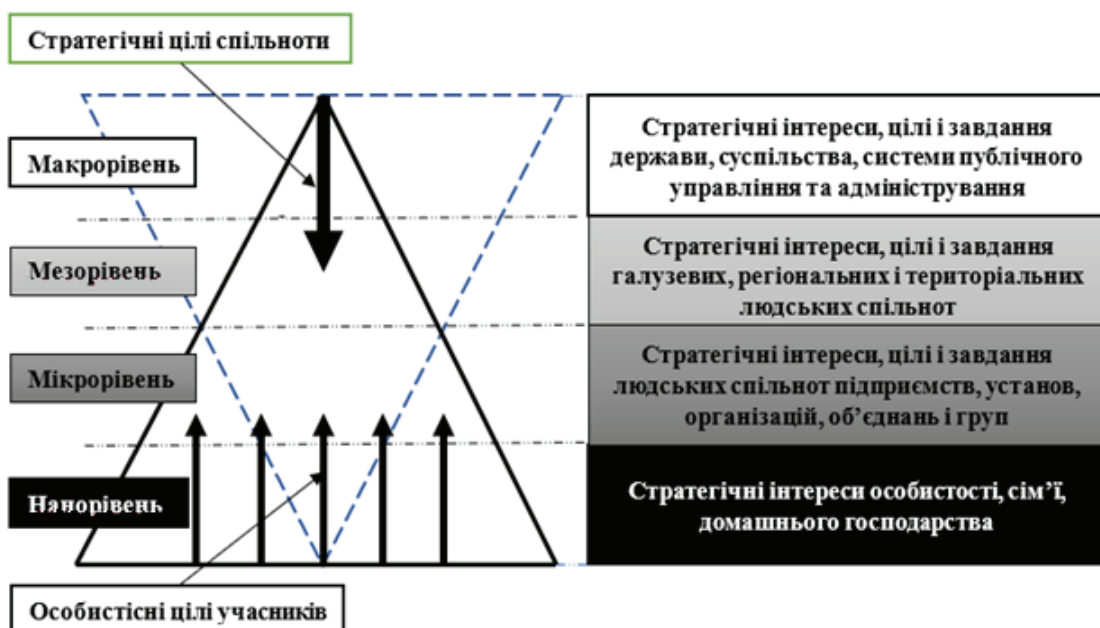


Рис. 1. Модель процесу стратегічного планування за участю людських ресурсів різних ієрархії загальнодержавної системи публічного управління та адміністрування

рівнем управління державою виступають орієнтирами для керівників, функціонерів і фахівців соціально-економічних підсистем мезо- і мікрорівня (які є і повинні бути професіоналами, освіченими, компетентними, досвідченими і вмотивованими в питаннях належного управління), то думки, ідеї і пропозиції останніх з варіантами реалізації як загальнодержавних цілей і завдань, так і цілей та завдань стратегічного розвитку підсистем своїх рівнів також повинні враховуватись. Адже на мезо- і мікрорівні національної економіки сконцентровано кількісно і професійно найбільш потужний інтелектуальний ресурс людей, які мислять системно, критично та інноваційно, що однозначно робить його належну вмотивованість і використання критично важливими.

Проблема погодження інтересів, цілей і завдань стратегічних документів всіх рівнів загальнонаціональної системи вирішується на основі відомої фрази генерального директора General Motors Чарльза Е. Уілсона (Charles Erwin Wilson), який свого часу висловився наступним чином: «... те, що добре для нашої країни, добре для General Motors, і навпаки. Різниці немає» [40].

Реконструюючи цю формулу щодо необхідності змін, для прикладу, у стратегії Івано-Франківської області та множини суб'єктів управління життєдіяльністю всіх інших її складників, її, на нашу думку, слід викласти наступним чином «Те, що добре для України, добре для Івано-Франківської області та всіх суб'єктів її господарства і навпаки».

Саме це «навпаки» і необхідно покласти в основу оновлення як документів «Стратегія розвитку Івано-Франківської області на 2021-2027 роки» і «Плану заходів з реалізації Стратегії розвитку Івано-Франківської області на 2021-2023 роки», так і множини аналогічних стратегічних документів організаційно підпорядкованих регіону підсистем нижчих рівнів (територіальних громад, установ, організацій, підприємств тощо) з врахуванням нових соціальних, політичних, економічних обставин і військового стану в країні та пропозицій щодо повоєнного відновлення і перебудови господарського комплексу області.

При цьому, слід зауважити, що за такого підходу процес оновлення стратегічних документів в пошуках «добрих» як для області, так і для держави стратегічних рішень здійснюватиметься людьми, які працюють в конкретних організаційних структурах, під впливом та з врахуванням місцевих умов, ресурсів, можливостей і традицій, коли влада ухвалення рішень і їх виконання не залишається прерогативою тільки вищих рівнів управління, а

є наслідком використання інтелекту тих відповідальних людей та їх груп в організаціях, які, згідно, з І. Кантом (Immanuel Kant), мають для цього «...сміливість використовувати свій власний розум» [41].

Для демонстрації переваг такого підходу використаємо реальні приклади взаємодії різних рівнів управління життєдіяльністю Івано-Франківщини у вирішенні насущних потреб, завдань і цілей уже сформульованих і задекларованих раніше низкою загальнодержавних документів, виконання яких вимагає злгодженої і напруженої роботи всіх учасників потрібної країні життєдіяльності регіональної соціально-економічної системи, включаючи і заклади вищої освіти.

Представлені депутатам-учасникам ХХХ-ї сесії Івано-Франківської обласної ради восьмого демократичного скликання результати аналізу ректорами ролі, участі і внесків колективів Прикарпатських національних університетів імені Василя Стефаника, технічного університету нафти і газу та національного медичного університету були оцінені загалом позитивно. Обласною радою було також ухвалено рішення про розробку обласної комплексної програми залучення наукового потенціалу національних університетів Прикарпаття до соціально-економічного розвитку краю [42, 43].

Оскільки запропонований в [38] перелік напрямів оновлення стратегічних цілей і завдань регіону не є вичерпним, а в більшості із них колектив ІФНТУНГ бачить себе в якості активного чинника їх вирішення та досягнення, то в доповіді «Роль Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу у соціально-економічному розвитку Івано-Франківської області» [38] було оголошено нові стратегічні цілі і завдання в контексті потреб нашої держави в умовах російської агресії, ухвалені після численних публічних презентацій і обговорень 21 грудня 2023 року Вченою радою університету у вигляді документу «Стратегія Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу до 2028 року. Таланти для нафтогазової галузі та енергетичного переходу України» [44].

При цьому, в процесі створення цього документу враховувались цілі і завдання діючих стратегічних документів з розвитку міста Івано-Франківська [30], Івано-Франківської області [21] та низки таких галузевих стратегій, як освітня [9], людського розвитку [10] чи енергетичні [7, 8]. Проте, на даний час навіть названі стратегічні документи уже вимагають перегляду і корекції з дотриманням сформульованими нами умов обов'язкової взаємо-

дії всіх рівнів системи публічного управління країни з усіма зацікавленими учасниками і внесення необхідних змін і доповнень з врахуванням пропозицій, згенерованих на мезо- і мікрорівнях системи.

Тому, 11 березня 2024 року Міністерство освіти і науки України опублікувало «Стратегічний план діяльності Міністерства освіти і науки України до 2027 року. Освіта переможців» (СПД), розроблений за новою методологією та адаптований до нових умов і завдань воєнного часу з переорієнтацією галузі освіти на забезпечення пріоритетних потреб нашого суспільства у фахівцяx. В цьому стратегічному плані наголошено, що «Освіта має бути фундаментом для розвитку економіки України та людського капіталу. А наука — синонімом до інновацій та технологій, щоб бути привабливою для інвестицій та міжнародних партнерств» [46].

Повертаючись до прикладу оновлення стратегії ІФНТУНГ, слід зауважити, що процес обрання, формулювання і затвердження нових стратегічних пріоритетів, цілей і завдань діяльності університету здійснювався у повній відповідності із запропонованою вище моделлю стратегічного планування:

- врахування стратегічних завдань встановлених вищими за ієрархією стратегій макро- та мезорівнів;

- виявлення і встановлення стратегічних цілей і завдань діяльності університету як об'єкта мікрорівня в загальній ієрархії системи на основі виявлення і врахування ідей, пропозицій і оцінок ситуації людськими ресурсами головних стейкхолдерів, наглядової ради, ректорату, групи експертів, навчально-наукових і забезпечувально-допоміжних структурних підрозділів університету, залучених до процесу через анкетування і групові обговорення.

До процесу актуалізації стратегії ІФНТУНГ, за підтримки партнерів університету було залучено міжнародну компанію у сфері менеджмент-консалтингу McKinsey. Експертами McKinsey, які представляли як офіс компанії в Україні, так і її підрозділи у східній Європі протягом вересня-жовтня 2023 року було проведено 18-ть структурованих інтерв'ю з представниками вітчизняних нафтогазових, енергетичних та інших підприємств різних форм власності, залучено більше 20-ти авторитетних членів колективу ІФНТУНГ та 10-ть зовнішніх експертів у сфері вищої освіти та енергетики, які взяли участь в опитуваннях та роботі фокусних груп.

Результатом проведеної роботи стало формування концепції стратегічного бачення розвитку ІФНТУНГ до 2028 року з попереднім

ґрунтовним аналізом ключових тенденцій в галузі нафти і газу, енергетики та вищої освіти, поточного положення ІФНТУНГ на основі об'єктивної інформації та матеріалів опитувань, порівняння університету з іншими ЗВО регіону та світовими лідерами у сфері нафтогазової інженерії.

Таким чином, підготовчий етап процесу актуалізації та оновлення стратегії ІФНТУНГ дозволив встановити такі ключові пріоритети майбутнього розвитку університету:

1. Стати технічним університетом, який спеціалізується на енергетичних питаннях і має міждисциплінарні програми, пов'язані з енергетичним переходом.

2. Зосередити увагу на викладанні сучасних практичних навичок з вузькою спеціалізацією у сферах, пов'язаних з енергетикою

3. Прагнути до загальноєвропейської присутності, налагодження міцних регіональних партнерств та забезпечення регіону фахівцями з необхідними навичками.

4. Досягти поєднання традиційного та навчання в продовж життя, будучи постійним партнером по кар'єрі в енергетичному секторі.

Попереднє бачення ролі і місця ІФНТУНГ як технологічного університету дослідницького типу, що активно впливає на енергетичну безпеку держави та готує освічених, готових до кар'єри членів суспільства для місцевої громади, національного та міжнародного бізнесу скориговано на «всебічний професійний, інтелектуальний і творчий розвиток особистості, партнерство через дослідження і реалізацію спільних ідей заради кадрового забезпечення енергетичного переходу та сталого розвитку суспільства».

Наступним етапом стратегування стала розробка детальної стратегії ІФНТУНГ, яка передбачала встановлення конкретних ініціатив, цілей та завдань, які необхідно реалізувати протягом наступних 5-ти років. Над розробкою самої стратегії працювала робоча група, до складу якої увійшли представники освітньо-наукових та допоміжних підрозділів університету. Робоча група напрацювала проєкт Стратегії ІФНТУНГ на 2024-2028 рр., а у відповідних робочих підгрупах були сформовані проєкти таких субстратегій, як кадрова, фінансова, маркетингова, цифровізації, інтернаціоналізації та гендерної рівності. Завершальним етапом роботи над стратегічним документом стало його затвердження вченою радою університету, а також формування дорадчої ради та офісу трансформацій, на які покладено функції супроводу реалізації Стратегії розвитку університету до 2028 року.

Таким чином, наведений приклад процесу стратегічного перепланування в ІФНТУНГ можна вважати таким, що повністю відповідає запропонованій вище моделі процесу стратегічного планування за участю людських ресурсів різних рівнів. Оцінку того, наскільки встановлені стратегічні цілі та завдання забезпечують інтереси особистостей та людських спільнот на мезо- та мікро- рівнях, а також на рівні держави необхідно здійснювати протягом наступних періодів часу, аналізуючи досягнення та отримані університетом результати.

На даний час головною умовою успішної реалізації оновленої стратегії слід вважати налагодження керівництвом університету і колективів його структурних підрозділів процесів оволодіння та належного виконання функцій управління на відповідних рівнях внутрішньої ієрархії як керівниками, так і персоналом всіх підрозділів і служб.

Слід звернути і на той факт, що виконання сформульованих таким чином завдань дозволяє одночасно забезпечити і виконання названого в [38] переліку невластивих для університету у звичайний час дій з організації і підтримки волонтерського руху із сприяння та допомоги ЗСУ, прийому, розміщення і проживання внутрішньо переміщених осіб, організації роботи тимчасово переміщених навчальних закладів та їх викладачів і студентів, надання технічної допомоги евакуйованим виробництвам, створення центрів навчання військових і ветеранів, надання установам і організаціям послуг з планування участі у відбудові міст і сіл на звільнених територіях інших областей України.

За прикладом ІФНТУНГ аналогічні дії з перегляду і оновлення власних стратегічних документів за рекомендаціями ОР, ОВА можуть бути здійсненими і іншими суб'єктами всіх видів життєдіяльності Прикарпаття (територіальними громадами, університетами, коледжами, підприємствами тощо), результати реалізації яких стануть їх посильним вкладом в спротив і перемогу, повоєнне відновлення і розвиток всієї України.

Висновки. Таким чином, запропонований підхід до перепланування і оновлення діючих стратегій суб'єктами всіх рівнів і сфер життєдіяльності України з врахуванням потреб забезпечення їх повноцінного функціонування, боротьби з агресором, перемоги і відновлення забезпечує залучення до процесу людських ресурсів всіх, без виключення, суб'єктів різних рівнів національного господарства, системи публічного управління, органів місцевого самоврядування і значної частини населення.

Модель зустрічно орієнтованої взаємодії органів управління і людських ресурсів всіх рівнів ієрархії системи публічного управління та адміністрування держави буде корисною в процесі оновлення множини стратегій національного, регіонального, галузевого і територіального рівня, а також стратегічних планів всіх суб'єктів національного господарства, партійних, професійних і громадських організацій, оскільки забезпечить врахування цілей, завдань і потреб, виявлення, залучення і використання ресурсів, неврахованих на вищих рівнях управління.

Поширення рекомендованої практики обов'язкового залучення до процесів стратегування інтелектуальних ресурсів представників всіх рівнів внутрішньої ієрархії будь-яких організаційних систем повинно розпочатися із системи органів публічного управління та адміністрування та органів місцевого самоврядування, а у вигляді їх рекомендацій розповсюдитись на практичну діяльність суб'єктів управління національним господарством.

Подальші дослідження слід спрямувати на виявлення ефективних методів взаємодії органів управління суб'єктів життєдіяльності всіх рівнів і сфер активності в розробленні і реалізації спільних, зустрічно орієнтованих стратегічних планів партнерської взаємодії суб'єктів одного рівня ієрархії.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Стратегія сталого розвитку України до 2030 року (ПРОЕКТ). *Сталий розвиток для України*. 2015 р. URL: <https://sd4ua.org/wp-content/uploads/2015/02/Strategiya-stalogo-rozvytku-Ukrayiny-do-2030-roku.pdf>
2. Стратегія сталого розвитку України до 2030 року. ПРОЕКТ-2017. *United Nations Development Programme*. 2017 р. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/ua/UNDP_Strategy_v06-optimized.pdf
3. Україна – 2030. Стратегія зміни майбутнього. *Національний Інститут Стратегічних досліджень*. 2020 р. URL: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2020-12/ukraine-2030-1.pdf>
4. Стратегія національної безпеки України. *Безпека людини – Безпека країни. Указ Президента України від 14 вересня 2020 року № 392/2020*. URL: <https://www.president.gov.ua/>
5. Національна економічна стратегія на період до 2030 року. *Затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 3 березня 2021 р. №179*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#Text>
6. Стратегія економічної безпеки України на період до 2025 року. *Затверджено Указом Президента України від 11 серпня 2021 року №347/2021*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/347/2021#n2>

7. Енергетична стратегія України на період до 2050 року. *Схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21 квітня 2023 р. №373-р.* URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/373-2023-%D1%80#Text>

8. Стратегія енергетичної безпеки. *Схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 4 серпня 2021 р. №907-р.* URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/907-2021-%D1%80#Text>

9. Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2030 роки. *Схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 23 лютого 2022 р. №286-р.* URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/286-2022-%D1%80#Text>

10. Стратегія людського розвитку. *Затверджено Указом Президента України від 02.06.2021 р. № 225/2021.* URL: <http://surl.li/foasnh>

11. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки та план заходів з її реалізації. *Затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 р. №695.* URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>

12. Стратегія розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 року. *Міністерство аграрної політики та продовольства України.* 07 червня 2024 р. URL: <https://minagro.gov.ua/news/minahropolityky-prezentuvavlo-stratehiiu-rozvytku-silskoho-hospodarstva-ta-silskykh-terytorii-v-ukraini-do-2030-roku>

13. Стратегія низьковуглецевого розвитку України до 2050 року. *Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України.* 79 с. URL: https://mepr.gov.ua/wp-content/uploads/2023/07/LEDS_ua_last.pdf

14. Куйбіда В. Профанація або «Про Стратегію сталого розвитку Україна – 2020». *LB.ua.* 3 квітня 2015 р. URL: https://lb.ua/blog/vasyl_kuybida/300576_profanatsiya_abo_pro_strategiyu.html

15. Стратегія та візія України: хто і коли має визначити? Хто має взяти на себе відповідальність за формування національної стратегії і якою вона мала б бути? *Економічна правда.* 16 квітня 2024. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2024/04/16/712491/>

16. Ігор Гриник: без наукового забезпечення стратегія розвитку – провальна. *Національна академія аграрних наук України. Науково-методичний і координаційний центр з наукових проблем розвитку АПК України.* URL: <http://naas.gov.ua/slide/gor-grinik-bez-naukovogo-zabezpechennya-strateg-ya-rozvitku-provalna/>

17. Без наукового забезпечення будь-яка стратегія розвитку провальна. *Світ. Наука і технології.*

18. Стратегія економічного і соціального розвитку Івано-Франківської області до 2011 року. *Івано-Франківська обласна державна адміністрація.* Івано-Франківськ, 2003. 98 с.

19. Стратегія економічного та соціального розвитку територій Івано-Франківської області до 2015 року. *Івано-Франківська обласна державна адміністрація.* 2007. URL: <http://www.if.gov.ua/files/ifstrategy2015>

20. Стратегія розвитку Івано-Франківської області на період до 2020 р. *Івано-Франківська обласна державна адміністрація.* 2014. URL: http://www.if.gov.ua/files/SP_IF_oblast_4.pdf

21. Стратегія розвитку Івано-Франківської області на 2021-2027 роки. *Івано-Франківська обласна державна адміністрація.* 2020. 99 с. URL: <https://www.if.gov.ua/storage/app/sites/24/documentu-2021/10-06-2021-strategiya-rozvitku-ivano-frankivskoi-oblasti-na-2021-2027-roki.pdf>

22. Дзвінчук Д. І., Петренко В. П., Попович В. В. Аналіз досвіду стратегічного управління соціально-економічним розвитком регіону (на прикладі Івано-Франківської області). *Регіональна економіка.* 2016. №1. С. 22 – 31.

23. Петрина М. Ю., Шкутяк П. З., Петренко В. П. Нафтогазовий науково-технологічний парк Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу як суб'єкт стратегічного планування регіонального і галузевого економічного розвитку. *Соціально-економічні дослідження в перехідний період.* (Збірник наукових праць). Випуск 5 (61) / НАН України. Інститут регіональних досліджень. Львів: 2006. С. 88-95.

24. Палійчук М. В., Попович В. В., Петренко В. П. Щодо забезпечення інноваційного шляху реалізації цілей і завдань «Стратегії економічного та соціального розвитку територій Івано-Франківської області до 2015 року». *Макроекономічне регулювання інвестиційних процесів та впровадження стратегії інноваційно-інноваційного розвитку в Україні: міжнар. наук. конф., 23 жовтня, 2008 р.: тези доповід.* Київ: РВПС України НАН України, 2008. Ч. 2. С. 133 – 136.

25. Прокопенко О. Ю., Петренко В. П. Стратегічний розвиток адміністративних одиниць. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. Стратегії розвитку регіонів: методологія розробки, механізми реалізації.* Ін-т регіональних досліджень НАН України. Львів: 2008. Випуск 2 (70). С. 145-159.

26. Шкварилук В. В., Попович В. В., Шкунда С. Г., Іванова Ю. В., Кісь С. Я., Кузьмін В. М., Петренко В. П., Ревтюк Є. А., Федюк В. М. Стратегічний розвиток області (2004-2007 роки). Здобутки проблеми, перспективи (підсумки, цифри і факти) / За заг. ред. В. П. Петренка. Івано-Франківськ: Місто НВ, 2008. 58 с.

27. «Івано-Франківщина – поступ в майбутнє». *Матеріали науково-практичної конференції (Івано-Франківськ, 17 лютого 2004 року).* ІФНТУНГ, 2004. 57 с.

28. «Стратегія економічного і соціального розвитку територій Івано-Франківської області до 2015 року». *Матеріали І-ї обласної науково-практичної інтернет-конференції. Івано-Франківськ.* Вид-во ІФНТУНГ “Факел”. 2007.

29. «Вчені Прикарпаття – сталому розвитку краю». *Збірник тез доповідей.* Упорядкування і заг. ред. В. Петренко. Івано-Франківськ: ПП Корольчук, 2012. 195 с.

30. Стратегія розвитку міста Івано-Франківська на період до 2028. *Проект ПРОМІС. Партнерство для розвитку міст. PLEDDG. Partnership for Local Economic Development and Democratic Governance.* 2018. 88 с. URL: <http://pleddg.org.ua/wp-content/uploads/2018/09/Strategiya-IF.pdf>

31. Петренко В. П., Кушлик О. Ю. Формування стратегічного набору економічного розвитку як інтелектуального капіталу сільської громади. *Збірник*

наукових праць «Моделювання регіональної економіки». №2(14), 2009. С. 208 – 224.

32. Шлемко Д. В., Никифоров В. Д., Петренко В. П., Кузьмин В. М., Прокопенко О. Ю. Стратегічне планування економічного і соціального розвитку сільських громад Івано-Франківщини : практичний посібник. За ред. В. П. Петренка. Івано-Франківськ: Сімик, 2006. 84 с.

33. Зварич І. Т., Прокопенко О. Ю., Петренко В. П. Щодо доцільності використання інноваційних технологій стратегічного планування місцевого соціально-економічного розвитку на рівні сільських громад. *Науковий вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ*. Чернівці: АНТ Лтд, 2004. Вип. IV. С. 247-256.

34. Стратегія ІФНТУНГ до 2025 року. ІФНТУНГ, 2020. URL: <https://old.nung.edu.ua/%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%>

35. Стратегія розвитку Прикарпатського національного університету ім. Василя Стефаника на 2020-2027 рр. Івано-Франківськ, 2022. 15. С. URL: https://pnu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/09/Стратегія-розвитку-ПНУ_сайт2022.pdf

36. Стратегія розвитку Університету Короля Данила до 2028 року. 2023. URL: <https://ukd.edu.ua/strategiya>

37. Стратегічний план розвитку Івано-Франківського національного медичного університету на 2024-2028 роки. Івано-Франківськ, 2024. 15 с. URL: https://www.ifnmu.edu.ua/images/diyalnist_universitetu/naukova_robota/strategiya_rozvytku/Стратегічний%20план%20розвитку%20Івано-Франківського%20національного%20медичного%20університету%20на%202024-2029%20роки.pdf

38. Дзвінчук Д. І., Гладій В. І. Попович В. В., Петренко В. П. Про доцільні зміни в управлінні стратегічним розвитком регіонів України в умовах війни (на прикладі Івано-Франківської області). *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2023, №20. С. 398-422. DOI: 10.34132/pard2023.20.06; URL: <https://pard.mk.ua/index.php/journal/article/view/362/333>

39. Stephen Cummings. *ReCreating Strategy*. SAGE Publications Ltd. 1st edition (September 12, 2002). 368 p.

40. Quotes of famous people. Charles Ervin Wilson. URL: <https://quotepark.com/quotes/2044053-charles-erwin-wilson-for-years-i-thought-that-what-was-good-for-our-cou/>

41. Quotes of famous people. Immanuel Kant Quotes. URL: <https://quotepark.com/authors/immanuel-kant/>

42. Відбулася тридцята сесія обласної ради восьмого демократичного скликання. *Івано-Франківська обласна рада. Офіційний вебсайт*. 19 квітня 2024. URL: <https://orada.if.ua/vidbulasya-trydczyata-sesiya-oblasnoyi-rady-vosmogo-demokratychnogo-sklykannya/>

43. Національні університети Прикарпаття у соціально-економічному розвитку регіону. *Івано-Франківська обласна рада. Офіційний вебсайт*. 19 квітня 2024. Протокол №32. П. 16. URL: <https://orada.if.ua/protos/protokol-%e2%84%96-32-trydczyatoyi-sesiyi-oblasnoyi-rady-vosmogo-demokratychnogo-sklykannya/>

44. Про роль ІФНТУНГ у розвитку Прикарпаття. *Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу*. 19.04.2024. ІМЦ. URL: <https://nung.edu.ua/news/pro-rol-ifntunh-u-rozvytku-rykarpattya>

45. «Стратегія Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу до 2028 року. Таланти для нафтогазової галузі та енергетичного переходу України». 21.12.2023. URL: https://nung.edu.ua/sites/default/files/2024-01/Стратегія%202024_2028.pdf

46. Стратегічний план діяльності Міністерства освіти і науки України до 2027 року «Освіта переможців». Міністерство освіти і науки України, 2024 р. 173 с. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/Strateh.plan.diyalnosti.MON.do.2027.roku.pdf>