

**Віктор ЗАЛОЖ,**

Кандидат військових наук, доцент, доцент кафедри національної безпеки (сфера прикордонної діяльності) та управління факультету підготовки керівних кадрів Національна академія Державної прикордонної служби України імені Богдана Хмельницького, м. Хмельницький, Україна  
ORCID ID 0000-0001-8974-8661  
*vzalozh@gmail.com*

**Олексій ГЛУЗДАНЬ,**

Кандидат військових наук, старший викладач кафедри національної безпеки (сфера прикордонної діяльності) та управління факультету підготовки керівних кадрів Національна академія Державної прикордонної служби України імені Богдана Хмельницького, м. Хмельницький, Україна  
ORCID ID 0000-0002-69786-5833  
*Oleksii\_Glyzdan@ukr.net*

**Роман БОЙЧУК**

Підполковник, заступник начальника відділу фінансування та організації бюджетного процесу Фінансово-економічного управління Адміністрації Державної прикордонної служби України. м. Хмельницький, Україна  
*Roman\_Boychuk@ukr.net*

## **СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ЯК ВАЖЛИВИЙ АСПЕКТ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА ЕФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ПРИКОРДОННОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ**

Зростання вимог до планової діяльності вимагає підвищення рівня стратегічного планування, яке повинно сприяти інтенсифікації діяльності, збалансованому і пропорційному розвитку, ефективному використанню потенціалу органів Державної прикордонної служби України. Проте сьогодні залишається невирішеним питання єдиного розуміння сутності і змісту стратегічного планування, що ускладнює не тільки його дослідження, а й впровадження у практику управління органами Державної прикордонної служби України. Зокрема, аналіз планової діяльності свідчить про наявність у цій області ряду недоліків, які надають можливість стверджувати про існування обмежувальних рамок планової діяльності в органах Державної прикордонної служби України, що визначаються дефіцитом знань і відмінністю між формуванням і здійсненням намірів. Стаття присвячена дослідженню сутності та змісту стратегічного планування в органах Державної прикордонної служби України, основних його відмінностей від оперативного планування, теоретичних аспектів його здійснення. Стратегічне планування визначено як безперервний процес, який слід розглядати у вигляді динамічної сукупності п'яти взаємозалежних управлінських процесів, що логічно впливають один з одного: стратегічний аналіз; визначення стратегічних

цілей; формування стратегії; розробка стратегічного плану; оперативне планування.

Керівництво органу Державної прикордонної служби України повинно не тільки усвідомити необхідність впровадження і використання стратегічного планування, але й оволодівати теоретичними знаннями з питань стратегічного планування у сфері забезпечення безпеки державного кордону, технологіями та методами стратегічного управління, формувати науковий світогляд та стратегічне мислення, а також уміння і навичок стратегічних комунікацій.

**Ключові слова:** орган Державної прикордонної служби України, сталий розвиток, ефективне функціонування, стратегічне планування.

## **1. ВСТУП**

**Постановка проблеми.** Концепція стратегічного управління в органах Державної прикордонної служби України (далі – ДПСУ) повинна визначатися етапами розвитку їх корпоративного планування, цільовими установками в системі управління та підвищенням ефективності діяльності.

Під органами ДПСУ розуміємо територіальні органи центрального органу виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері охорони державного кордону (далі – ДК), органи охорони ДК (прикордонні загони, окремі контрольно-пропускні пункти, загони морської охорони, авіаційні частини), навчальні заклади, наукові установи, органи забезпечення та інші, що безпосередньо виконують поставлені перед ДПСУ завдання щодо забезпечення недоторканності ДК України та беруть участь в охороні суверенних прав України в її виключній (морській) економічній зоні, а також здійснюють інші повноваження, передбачені законодавством України [1; 2].

Для успішного вирішення завдань стратегічного управління необхідна основа, яка забезпечить процес прийняття стратегічних рішень, що базуються на результатах аналізу минулих, нинішніх і майбутніх ситуацій. Такою основою є стратегічне планування, як інструмент прогнозування, підготовки органів ДПСУ до функціонування у майбутньому, забезпечення його сталого розвитку та функціонування [3; 4].

Слід відмітити, що на сучасному етапі розвитку ДПСУ значно зросли і вимоги до планової діяльності, тому підвищення рівня стратегічного планування повинно сприяти інтенсифікації діяльності, збалансованому і пропорційному розвитку, ефективному використанню потенціалу органів

ДПСУ. Нажаль на цей час існує ряд стандартних проблемних питань, що виникають в процесі стратегічного планування, зокрема: недосконалість нормативної бази планування діяльності ДПСУ; фрагментарність, відсутність комплексності і, відповідно, розбіжності у стратегічних та оперативних планах; нерозвиненість корпоративного управління та зниження рівня координації у системі планів.

Питання правильного трактування сутності та однакового розуміння змісту стратегічного планування, порядку його здійснення має фундаментальне значення, тому потреба в його вирішенні надзвичайно важлива для керівництва органів ДПСУ.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Наукові праці у сфері стратегічного планування беруть свої витoki з теорії корпоративного менеджменту авторами якої є І. Ансофф [5], Р. Дафт [6], Дж. О'Шонесси [7], М. Мескон [8], Г. Минцберг [9]. Великий внесок у розвиток стратегічного планування зробило багато вітчизняних учених.

У працях цих науковців наводиться чимало різних визначень щодо стратегічного планування, проте досі відсутнє однакове розуміння його сутності, що ускладнює не тільки його дослідження, а й впровадження у практику діяльності. В першу чергу це стосується організацій, що належать до правоохоронних структур держави, зокрема, органів ДПСУ. Зазначене визначає актуальність теми статті і підтверджує потребу продовження досліджень у цьому напрямку.

**Метою статті** є дослідження сутності та змісту стратегічного планування в органах ДПСУ, основних його відмінностей від оперативного планування, теоретичних аспектів його здійснення.

## **2. РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ**

Під стратегічним плануванням будемо розуміти інтеграційний процес формулювання цілей і визначення шляхів їх досягнення (прийняття стратегічних рішень), регулярне розроблення та коригування системи

формалізованих планів, перегляд формування переліку та змісту заходів щодо їх виконання на основі безперервного контролю та оцінки змін, які відбуваються зовні та всередині органів ДПСУ [3; 4; 10].

На відміну від стратегічного, оперативне планування є завершальною ланкою в системі планування діяльності органів ДПСУ, і виступає як засіб виконання довго-, середньо- та короткострокових планів і є одним із важелів оперативного управління. Сутність оперативного планування полягає в детальній розробці різноманітних планів органів ДПСУ [3] на короткі проміжки часу (окремий період, рік, місяць), організації їх виконання та поточного регулювання.

Результати порівняльного аналізу [3 – 8] свідчать, що стратегічне планування має низку відмінностей від оперативного, а саме:

1) стратегічне планування є складовою стратегічного управління, а оперативні плани є результатом оперативного управління;

2) в процесі стратегічного планування увага приділяється проблемам зовнішнього оточення, пошуку нових можливостей, адаптації в зовнішньому середовищі, а під час оперативного планування – проблемам, що пов'язані з ефективним використанням ресурсів;

3) стратегічне планування націлено на сталий розвиток та ефективне функціонування органів ДПСУ у довгостроковій перспективі, а оперативне – на найближчу діяльність у коротко- і середньостроковій перспективі;

4) оперативне планування здійснюється керівниками середнього і нижчого рівня управління, тоді як стратегічне планування – завдання керівництва органів ДПСУ;

5) оперативні рішення і, відповідно, оперативні плани є рутинними і приймаються майже щодня, а стратегічні – спрямовані на більш тривалий термін, при цьому оперативне планування не вимагає розробки альтернативних варіантів досягнення мети, які є обов'язковими для стратегічних планів.

6) стратегічне планування розглядає в тому числі і зовнішні інформаційні джерела, тоді як оперативне – тільки внутрішні.

Результати аналізу наукових праць [3 – 8] свідчать також, що досі відсутня чітка послідовність виконання робіт з розроблення стратегій розвитку, і лише взаємопов'язана система стратегічних та оперативних планів дає змогу здійснити необхідні перетворення.

Схему взаємозв'язку стратегічних і оперативних планів наведено на рис. 1.

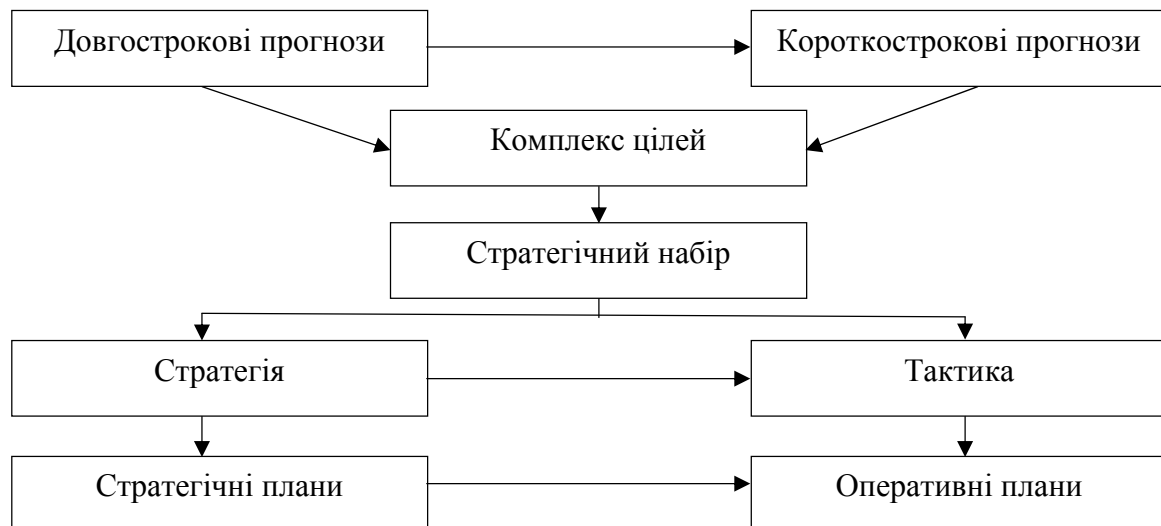


Рис. 1. Взаємозв'язок стратегічних і оперативних планів органів ДПСУ

Отже, кінцевим продуктом роботи щодо розробки стратегії органів ДПСУ є стратегічний план. Стратегічний план створюється для того, щоб допомогти органам ДПСУ максимально використати можливості динамічного зовнішнього середовища. У стратегічному плані враховуються, не тільки цілі та пріоритети органів ДПСУ, але й його реальні можливості. Досліджуються також внутрішні чинники розвитку та зовнішні чинники, які можуть бути сприятливими чи несприятливими. Тобто стратегічний план має бути інструментом впровадження у поточну діяльність елементів стратегії органів ДПСУ.

Оперативні плани складаються з метою конкретизації, доповнення та коригування стратегічних з урахуванням конкретної ситуації, що склалася. Цей тип планів передбачає визначення проміжних цілей та завдань і є інструментом реалізації стратегічних настанов. Отже можна стверджувати, що оперативні

плани, без яких неможливий розвиток органів ДПСУ, мають бутитакож ретельно опрацьовані.

Не зважаючи на те, що планування займає найважливіше місце в практичній діяльності будь-якої організації, ретельний аналіз планової діяльності в органах ДПСУ свідчить про наявність в цій області ряду проблемних питань:

по-перше, у багатьох випадках в межах стратегічного планування постановка цілей здійснюється занадто формалізовано. Тому спроби розробити і запровадити оригінальні стратегії, як правило, не дають результату, що очікується;

по-друге, відсутній зв'язок між стратегічним і оперативним плануванням. Причина – слабка комунікація стратегічних цілей в оперативну сферу діяльності, і як наслідок – стратегічні цілі не охоплені оперативним плануванням;

по-третє, в межах оперативного планування постановка цілей майже не проводиться, і навпаки, занадто багато уваги приділяється текучим, спонтанним питанням, користі від яких через відсутність цілеустановок практично не має.

Результати проведеного аналізу, надають також можливість стверджувати про існування обмежувальних рамок планової діяльності в органах ДПСУ. На наше переконання, рамки організаційного поля планування в органах ДПСУ визначаються дефіцитом знань і відмінністю між формуванням і здійсненням намірів. Параметри рамок організаційного поля планування в органах ДПСУ представлені на рис. 2.

	Високий дефіцит знань (стратегічний)	Низький дефіцит знань (оперативний)
Формування намірів	Свідомі дії <b>ІНТУЇЦІЯ</b>	<b>СВІДОМІ ДІЇ</b> Інтуїція
	Стратегічний план	Оперативний план
Реалізація намірів	Комунікація стратегічного плану	Комунікація оперативного плану
	Контекст оперативного	Виконання

*Рис. 2. Обмежувальні рамки планової діяльності в органах ДПСУ*

В якості першого параметра обмежувальних рамок планування в органах ДПСУ виступають відмінності в рівні дефіциту знань. Цей рівень пов'язаний з поняттями стратегічного і оперативного планування.

Стратегічне планування вимагає знання потенціалу успіху, його структурних складових і можливостей реалізації, тоді як оперативне планування орієнтується безпосередньо на успіх. Тим самим стратегічне планування означає усвідомлену спробу конструювання майбутнього. Тому воно не тільки впливає на умови діяльності органів ДПСУ, а й створює їх. Оперативне ж планування в основному базується на заданих умовах. Отже, стратегічне і оперативне планування істотно різняться за рівнем дефіциту знань.

Дефіцит знань стосується і умов, і цілей планування, і ресурсів, які будуть задіяні під час стратегічному плануванні, і самого планового процесу. Причому знання про необхідні планові ресурси і процеси виникає тільки в ході самого планування, так як до початкового моменту стратегічного планування встановити практично не можна.

У сфері стратегічного планування релевантні дані і факти не можуть бути усвідомлені у всій повноті (вони, можливо, навіть невідомі). Також буде обмежено й часто неусвідомлено знання загальних і часткових зв'язків. У значної частини знання осіб, які займаються плануванням, виступає в неявній формі.

Оперативне планування, навпаки, характеризується наявністю високого ступеня фактичного і в основному явного знання. В рамках вибору із заданих альтернатив в основному відомі майбутні дії. Явне позитивне знання охоплює не тільки ці дії, але і намічені до виконання конкретні цілі і їх зв'язок з

формальними цілями. Тому можлива організація планового процесу виходячи переважно з орієнтації на намічені формальні цілі (наприклад, на досягнення запланованих показників діяльності).

Високий рівень знання, релевантного планування, в кінцевому рахунку забезпечує можливість правильних оцінок необхідних планових ресурсів, включаючи персонал, інформацію та інструментарій. Це стосується в першу чергу вирішення рутинних, структурованих планових завдань, наприклад, планування витрат на здійснення оперативно-службової діяльності (далі – ОСД) у тактичній ланці, яке має потребу в регулярній, стандартній інформації.

Другий параметр обмежувальних рамок планування полягає у різниці між формуванням і реалізацією намірів. Під формування намірів розуміємо процес трансформації даних, виходом якого є прогнозування заходів, що необхідно виконати. Якщо обмеженість знання розглядати як величину, від якої залежить ефективність планування, то можна виділити дві форми прийняття планових рішень – раціональні дії та інтуїцію.

Якщо ж керівництво органу ДПСУ має в своєму розпорядженні обмежений обсяг явного знання, то прийняття планових рішень знаходить форму інтуїції. Причому дуже часто стається так, що інтуїтивно прийняті рішення виявляються ефективними. Але слід пам'ятати, що інтуїція є ірраціональним чинником управлінських дій, якого явно недостатньо для опису процесу майбутньої діяльності.

Після завершення формування намірів керівництво органів ДПСУ повинно бути підготовлено до їх реалізації. Для цього перш за все планові рішення повинні бути доведені до всіх виконавчих органів (підрозділів). Повну сукупність заходів, необхідних для перетворення бажаного в дійсне, у даному контексті можна охарактеризувати як здійснення намірів.

Очевидно, що в обстановці високого дефіциту знання, характерною для сфери стратегічного планування, інтуїція як форма прийняття планового рішення може доповнювати і навіть домінувати над свідомими процесами



формування намірів. Але якщо в розробці планових рішень переважає інтуїція, то постановка цілей та їх взаємозв'язок не можуть бути раціонально пояснені.

Отже, є відомі межі використання явного знання в постановці цілей і, як наслідок, обмежуються можливості кількісних оцінок стратегічних намірів. Такі оцінки доречні в умовах усвідомленого застосування явного знання. Якщо ж обсяг такого знання обмежений, то кількісні оцінки можуть застосовуватися лише в поодиноких випадках. Цим пояснюється і той факт, що цифри в стратегічному плануванні грають підпорядковану роль, тоді як якісні аспекти користуються явною перевагою. При низькому рівні дефіциту знання, як у випадку з оперативним плануванням, навпаки, переважає раціональний елемент. Тому в ході формування намірів домінують кількісні категорії знань.

Вищезазначене надає можливість перейти до розгляду теоретичних аспектів здійснення стратегічного планування в органах ДПСУ та надання відповідних методичних рекомендацій.

Стратегічне планування передбачає різні рівні та етапи, тому стратегічний план діяльності органів ДПСУ повинен бути єдиним документом. Причому особливу увагу слід приділяти короткостроковому (1 рік), середньостроковому (до 3-х років) і довгостроковому (до 5-ти років) плануванню.

Стратегічне планування це безперервний процес, який слід розглядати як динамічну сукупність п'яти взаємозалежних управлінських процесів, які логічно впливають один з одного, і між якими існує стійкий зворотний зв'язок і відповідно вплив кожного процесу на інші та усю їх сукупність (рис. 3).

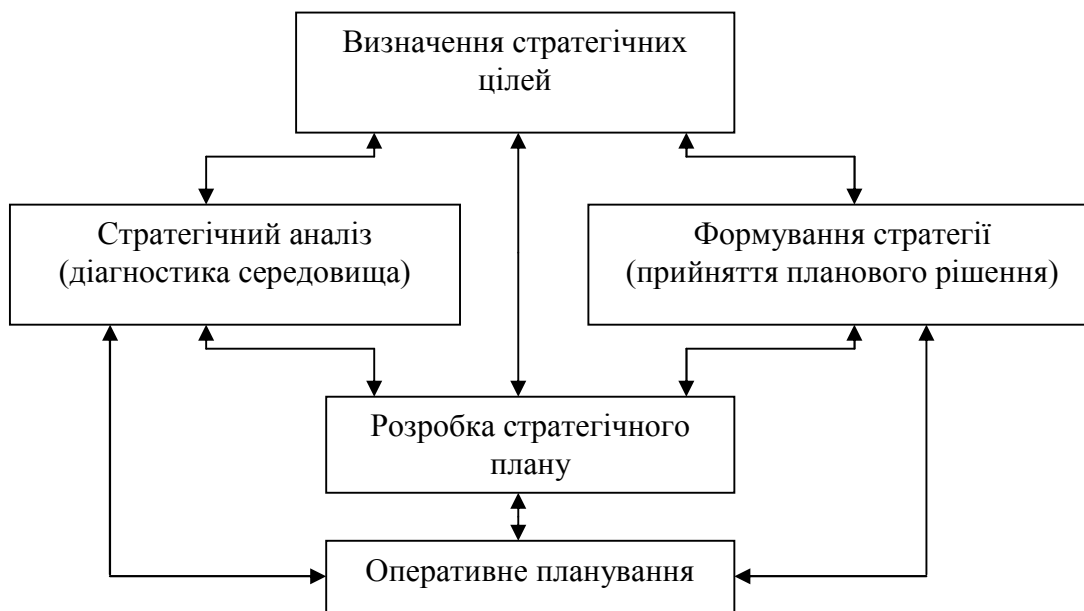


Рис. 3. Основні процеси стратегічного планування в органі ДПСУ

*Стратегічний аналіз.* Проведення стратегічного аналізу сприяє визначенню чинників, що впливають на діяльність органів ДПСУ. Чинники поділяються на внутрішні та зовнішні. Внутрішні чинники визначають сильні та слабкі сторони органів ДПСУ. Зовнішні чинники органи ДПСУ контролювати не можуть, вони або сприяють новим можливостям для розвитку або створюють загрози, яким потрібно протидіяти. Аналіз дозволяє зробити висновки про поточний стан органів ДПСУ, допомагає визначити можливі тенденції розвитку і дії, необхідні для досягнення поставлених цілей.

Для послідовного і ретельного аналізу доцільно застосовувати загально відомі стратегічні моделі. Наприклад, моделі Портера [10]. Ця модель дозволяє визначити сильні та слабкі сторони органів ДПСУ та підвищити результативність діяльності.

Внутрішні чинники аналізують за напрямками, які найбільше впливають на функціонування органів ДПСУ: кадри, їх потенціал, кваліфікація тощо; організація управління; організаційні, операційні й техніко-технологічні характеристики, наукові дослідження й розробки; фінанси тощо.

Аналіз зовнішніх чинників дає змогу: з'ясувати можливі у середньо- та

довгостроковій перспективі виклики і загрози, методи, якими опоненти досягатимуть стратегічних цілей; отримати обґрунтований прогноз характеру можливих конфліктів, тобто визначити основні зовнішні чинники, які впливатимуть на процес досягнення стратегічної мети організації за відсутності можливості зворотного впливу.

Для органів ДПСУ аналіз зовнішніх чинників може включати вивчення впливу таких масштабних, глобальних чинників, як глобальна воєнно-політична обстановка, світові глобальні проблеми, тенденції розвитку науки, технологій, економіки, політичні процеси, стан природного середовища й ресурсів, тенденції розвитку збройної боротьби тощо.

Загрози можуть з'являтися у різних сферах діяльності органів ДПСУ і обумовлюються сукупністю чинників, які доцільно згрупувати за PESTEL моделлю [10]. PESTEL модель допомагає оцінити зовнішнє середовище, у якому діють органи ДПСУ, та зосередитися на найважливіших чинниках.

Після проведення стратегічного аналізу слід вибрати ключові чинники, які впливають на результати діяльності органів ДПСУ та їх подальший розвиток. Висновки аналізу доцільно згрупувати відповідно до SWOT-моделі [10], яка тісно пов'язана з аналізом внутрішніх і зовнішніх чинників.

Результати аналізу, узагальнені у моделі SWOT (сильні сторони, слабкі сторони, можливості та загрози) є основою для вибору стратегії діяльності органів ДПСУ. Результати аналізу слід також враховувати при постановці короткострокових та середньострокових цілей діяльності та розробці відповідного плану дій. Взаємозв'язок між результатами аналізу, стратегічними напрямками та довгостроковими цілями наведено на рис. 4.

*Визначення стратегічних цілей органів ДПСУ.* Стратегічні цілі органів ДПСУ повинні бути спрямовані на повне використання їх можливостей та сильних сторін. Водночас, органи ДПСУ повинні чітко розуміти свої слабкі сторони. Їх посилення має важливе значення для розвитку та підвищення результативності діяльності. Важливо також розглядати можливі загрози та розробляти ситуаційні плани для їх нейтралізації.

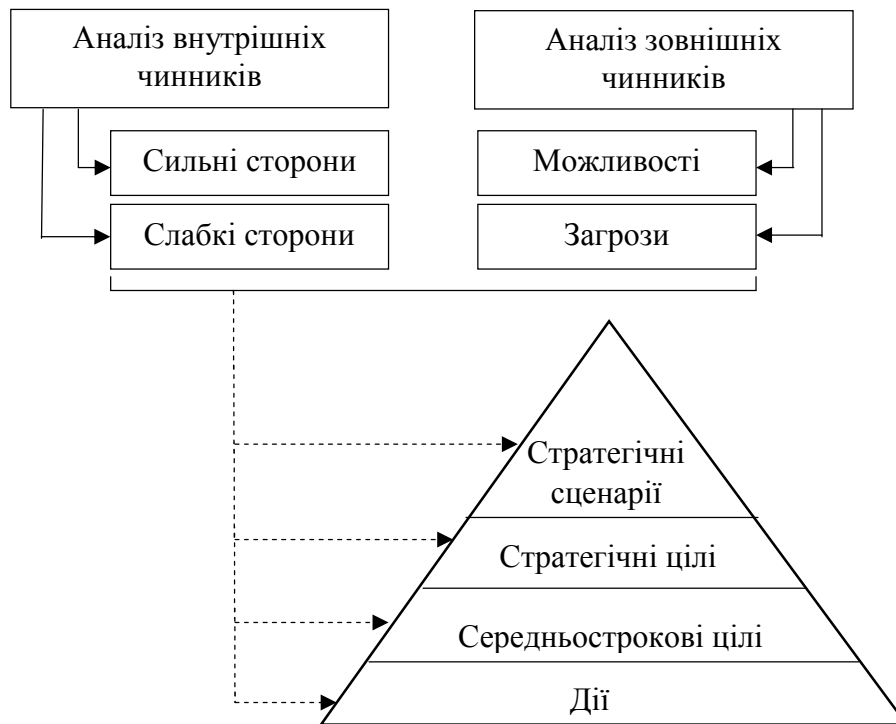


Рис. 4. Взаємозв'язок між результатами аналізу, стратегічними сценаріями та довгостроковими цілями органів ДПСУ

Крім того, стратегічні цілі повинні відповідати місії органів ДПСУ [3], їх цінностям та стратегіям, які визначені з урахуванням сильних та слабких сторін органів ДПСУ, їх можливостей та потенційних загроз.

Стратегічні цілі доцільно щороку переглядати, уточнювати та проводити їх актуалізацію, у зв'язку із змінами внутрішніх або зовнішніх чинників.

Сформовані цілі є відправним пунктом при розробці і прийнятті управлінських рішень і одночасно засобом мотивації персоналу. У сучасному управлінні для оцінки дієвості цілей уведений термін «SMART-цілі», який включає такі вимоги до формулювання цілей [3; 10].

Формування стратегії (прийняття планового рішення) передбачає розгляд альтернативних сценаріїв та схвалення стратегії. На цьому етапі приймають планове рішення щодо способів і засобів, якими органи ДПСУ досягатимуть цілей, тобто визначення стратегічних сценаріїв дій, яких повинно буде декілька варіантів. Це особливо важливо для органів ДПСУ, діяльність яких значною

мірою залежить від неконтрольованих зовнішніх чинників, особливо воєнно-політичних та економічних. Розроблені стратегічні сценарії дій дозволяють враховувати потенційний вплив зовнішнього середовища та зміцнити свої позиції.

Для цього необхідно сформулювати стратегічну концепцію, яка описує стан органів ДПСУ у майбутньому. Стратегічна концепція повинна стисло передати стратегічний напрямок розвитку органів ДПСУ. Формулювання стратегічної концепції органів ДПСУ дозволяє визначити їх стратегічні напрямки, тобто напрямки розвитку, які приведуть до реалізації обраної стратегії.

*Розробка стратегічного та оперативних планів.* На даних етапах прийняте планове рішення конкретизується через розробку планів.

Стратегічний план повинен містити відповідні цілі, завдання, визначені дії для виконання завдань, ресурси, що виділяються на кожну дію, перелік виконавців, а також графік дій. У цьому документі доцільно відобразити взаємозв'язок між стратегічними напрямками, цілями та планом дій. Також слід вказати, які ризики пов'язані з виконанням завдань, та альтернативні варіанти дій, які можуть бути прийняті у випадку негативного впливу зовнішнього середовища.

Одна з типових помилок стратегічного планування – формулювання абстрактного стратегічного плану дій, який стає виключно формальним документом і не реалізовується на практиці.

Тому в оперативних планах дій органів ДПСУ необхідно встановити конкретні завдання на період, що планується, і які пов'язані з досягненням стратегічних цілей. Оперативний план може в деяких випадках покривати лише частину дій/ініціатив, передбачених стратегічним планом, оскільки не всі ініціативи передбачають одночасне виконання. Якщо тривалість певної ініціативи перевищує один рік, оперативний план повинен містити проміжні індикатори результативності, що дозволитимуть оцінити результати його виконання.

Отже, індикаторами якісного плану є: визначена мета; визначені всі етапи досягнення мети; визначені результати кожного етапу; розрахований час для кожного етапу; проведено аналіз всіх паралельних та послідовних робіт; складено список всіх необхідних ресурсів; визначено, де взяти ресурсів, яких не вистачає; складено перелік осіб, які беруть участь у виконанні плану; проведено аналіз всіх потенційних перешкод на шляху реалізації плану та шляхи їх усунення; передбачені альтернативні варіанти (сценарії) для найбільш проблемних питань плану.

### **3. ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ**

Отже, крім того, що керівництво органів ДПСУ повинно усвідомити необхідність впровадження і використання стратегічного планування, вони ще можуть зіткнутися з багатьма проблемами. Це може привести до того, що керівники розчаруються в стратегічному управлінні, при цьому насправді жодного разу не спробувавши його в дії. Тому вкрай необхідно оволодівати теоретичними знаннями з питань стратегічного планування у сфері забезпечення безпеки державного кордону, технологіями та методами стратегічного управління органами ДПСУ, формувати науковий світогляд та стратегічне мислення, а також уміння і навички стратегічних комунікацій. Перспективами подальших досліджень слід вважати дослідження питань стратегічного управління діяльністю та розвитком органів ДПСУ.

#### **Список використаних джерел**

1. Про Державну прикордонну службу України: Закон України від 03.04.2003 № 661-IV / ВРУ. Київ : Парлам. вид-во, 2003. 208 с.
2. Про затвердження Положення про орган охорони державного кордону Державної прикордонної служби України: Наказ Міністерства Внутрішніх Справ України від 30.11.2018 № 971. Київ : 2018. 4 с.
3. Залож В. В. Управління органом Державної прикордонної служби України: теорія і практика: підручник. Хмельницький: Видавництво НА ДПСУ, 2016. 508 с.
4. Скібіцький О. М. Стратегічний менеджмент : навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 312 с.
5. Ансофф И. Стратегическое управление / Скор. пер. с англ. Москва : Экономика, 1989. 519 с.

6. Дафт Р. Л. Теорія організації: підручник для студентів вузів. Москва : Изд-во ЮНИТИ-ДАНА, 2006. 736 с.
7. Дж. О'Шонесси Принципы организации управления организацией. Перевод: Л. А. Базилевич, Г. Г. Сузаев, А. М. Филиппов. Москва: «ПРО-ГРЕСС», 1979. 194 с.
8. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Москва : Экономика, 1992. 658 с.
9. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации / Г. Минцберг; Пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. СПб.: Питер, 2002. 512 с. (Серия Деловой бестселлер).
10. Основи стратегії національної безпеки та оборони держави: підруч. [О. П. Дузь-Крятченко, Ю. В. Пунда, В. П. Грищенко та ін.]; за заг. ред. В. М. Телелима. 3-е вид., перероб. і доп. Київ : НУОУ ім. Івана Черняхівського, 2015. 620 с.

**Viktor Zalozh, Aleksey Glusdan, Boychuk Roman. Strategic Planning as an Important Aspects of Sustainable Development and Effective Functioning of Bodies of the State Border Service of Ukraine**

The increase in requirements for planned activities requires an increase in the level of strategic planning, which should promote intensification of activities, balanced and proportional development, and the effective use of the potential of the bodies of the State Border Guard Service of Ukraine. However, today the issue of the same understanding of the essence and content of strategic planning remains unresolved, which complicates not only its research, but also introduction of the practice of management of the bodies of the State Border Guard Service of Ukraine. In particular, the analysis of planned activities indicates the existence of a number of shortcomings in this area, and provide an opportunity to state that there is a restrictive framework for planning activities in the bodies of the State Border Guard Service of Ukraine, determined by the lack of knowledge and the distinction between the formation and implementation of intentions. The article is devoted to the study of the essence and content of strategic planning in the bodies of the State Border Guard Service of Ukraine, its main differences from operational planning, the theoretical aspects of its implementation. Strategic planning is defined as a continuous process that should be considered as a dynamic set of five interrelated management processes that logically follow from one another: strategic analysis; definition of strategic goals; strategy formation; development of a strategic plan; operational planning.

The leadership of the body of the State Border Guard Service of Ukraine should not only realize the need for the introduction and use of strategic planning, but also master the theoretical knowledge on strategic planning in the field of security of the state border, technologies and methods of strategic management, to form a scientific outlook and strategic thinking, as well as skills and strategic communication skills.

**Key words:** State Border Guard Service of Ukraine, sustainable development, effective functioning, strategic planning.

#### References

1. The Verkhovna Rada of Ukraine (2003), The Law of Ukraine "About the State Border Guard Service of Ukraine", Parlam. vyd-vo, Kyiv, Ukraine.
2. Ministry of Internal Affairs of Ukraine "On approval of the Regulation on the body of state border guard of the State Border Guard Service of Ukraine", Kyiv, 2018, Ukraine.
3. Zalozh, V. V. (2016), *Upravlinnya orhanom Derzhavnoyi prykordonnoyi sluzhby Ukrayiny: teoriya i praktyka* [Management by the body of the State Border Guard Service of Ukraine: theory and practice], NADPSU, Khmelnytskyu, Ukraine.
4. Skibicjkyj, O. M. (2006), *Stateghichnyj menedzhment* [Strategic management], Centr navchaljnoji literatury, Kyiv, Ukraine.

5. Ansoff, I. (1989), *Strategicheskoe upravlenie* [Strategic management], Ekonomika, Moskva, Russia.
6. Daft R.L. (2006), *Teoriya orghanizaciji* [The theory of organization], JuNYTY-DANA, Moskva, Russia.
7. O'Shonessi, Dzh. (1979.), *Printsipyi organizatsii upravleniya organizatsiey* [Organization management principles], PRO-GRESS, Moskva, Russia.
8. Meskon, M.H. Albert, M. And Hedouri, F. (1992), *Osnovy menedzhmenta* [Fundamentals of Management], Ekonomika, Moskva, Russia.
9. Mintsberg, G. (2002), *Struktura v kulake: sozdanieeffektivnoyorganizatsii* [Structure in a fist: creating an effective organization], Piter, (SeriyaDelovoybestseller),SPb, Russia.
10. Duzj-Krjatchenko, O. P. Punda, Ju. V., Ghryshhenko,V. P. (2015), *Osnovy strateghiji nacionaljnoji bezpeky ta oborony derzhavy* [Fundamentals of the National Security and Defense Strategy], 3rd ed, NUOU,Kyiv,Ukraine.