

**Цуплицька О.О.**

*доктор економічних наук, доцент,  
старший науковий співробітник відділу промислової політики,  
Державна установа «Інститут економіки та прогнозування  
Національної академії наук України»  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3803-9421>*

**Tsyplitska Olena**

*State Organization "Institute for Economics and Forecasting of the  
National Academy of Sciences of Ukraine"*

## ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНАЛЬНО-ІНСТИТУЦІЙНОЇ АРХІТЕКТУРИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ПРОМИСЛОВОГО РОЗВИТКУ

## THE FEATURES OF FUNCTIONAL AND INSTITUTIONAL ARCHITECTURE OF INDUSTRIAL DEVELOPMENT STRATEGIC PLANNING

**Анотація.** У статті досліджено сутність інституційно-функціональної архітектури стратегічного планування промислового розвитку, яка являє собою впорядковану систему відносин між різними інституціями в ході підготовки промислових стратегій. Виокремлено її основні модулі, які включають центри відповідальності та стейкхолдерів, нормативно-правове забезпечення та потоки інформації й аналітичних даних. Визначено основні функції, виконання яких мають забезпечувати різні інституції під час формування і реалізації стратегічних планів розвитку промисловості та її галузей. Розглянуто роль політичної та технічної функцій інституцій, у тому числі кризь призму моделі прийняття стратегічних рішень. Виокремлено архітектуру стратегічного планування розвитку промисловості в Україні на основі включення до процесів планування різноманітних стейкхолдерів через участь у робочих групах, громадських обговореннях та надання експертних оцінок в рамках запитів від державного органу.

**Ключові слова:** інституційні зв'язки, промислова стратегія, державне планування, модель прийняття стратегічних рішень, робоча група, стейкхолдери.

**Постановка проблеми.** Глобальна соціально-економічна та політична нестабільність, яка переживається локальними кризами, війнами і конфліктами, вимагає вищої спроможності держави протистояти серйозним викликам. Стратегічне планування є інструментом відповіді на зростання невизначеності глобального середовища та дозволяє державі налаштувати і координувати курс свого соціально-економічного розвитку, створюючи для цього більш передбачувані

для суспільства і бізнесу умови. Українська практика стратегічного планування промислового розвитку продемонструвала, що відсутність промислової стратегії врешті призвело до тривалої деіндустріалізації економіки, а війна виступила чинником, що виявив неготовність просторово-галузевої та техніко-технологічної організації промислового виробництва протистояти новим викликам. Проте, будь-яка дієва і цілеспрямована промислова стратегія повинна враховувати необхідність створення стійких інститутів та організацій або ефективного використання існуючих. Тому ключем до розуміння проблем стратегічного планування промислового розвитку та розроблення промислової політики є також розуміння ролі організацій в процесі прийняття стратегічних рішень, напрямів їх взаємодії та функцій і повноважень, які вони здатні виконувати при розробленні промислових стратегій.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження інституційних трансформацій та їх впливу на економічний розвиток актуалізувалися внаслідок масштабних процесів трансформації економічних систем, які розпочалися наприкінці ХХ століття. Серед дослідників інституційної структури економічної системи доцільно згадати, в першу чергу, Д. Норту та його працю «Інституції, інституційна зміна та функціонування економіки» [1], в якій досліджено сутність і структуру суспільних інституцій, а також визначено, що в сукупності вони визначають структуру стимулів у суспільствах та їх економіках.

Ідеї Д. Норту набули подальшого розвитку в предметних сферах економічної, політичної та соціальної наук. Зокрема, можна відмітити

фундаментальну роботу авторського колективу під керівництвом українського вченого А. Гриценка «Інституціональна архітектура та динаміка економічних перетворень» [2], які розглянули структуру інститутів в їх співвідношенні з сутністю і загальним естетичним планом побудови цілісної соціальної системи. Важливим висновком авторів є те, що інституції піддаються змінам, які носять квантовий, дискретний характер. Архітектура інститутів виражає основний принцип побудови, зв'язку та взаємобумовленості елементів цілого. В дослідженні використано цей принцип при аналізі власності, влади, бюджетної системи, системи розподілу в трансформаційній економіці, банківської системи та системи оподаткування, грошово-кредитної системи й корпоративного управління, що демонструє можливість застосування даної теорії і її принципів до різних функціональних сфер національної економіки, зокрема, стратегічного планування промислового розвитку.

В цьому сенсі стратегічне планування можна розглядати не лише як процес прийняття рішень, а й побудову відповідної «інституційної архітектури», як це зазначається в роботах Х. Бората, А. Кассіма та А. Хірша [3] та С. Піла, С. Деркона та Н. Ліпполіса [4]. В першому дослідженні промислова політика і стратегування представлені як певна структурна модель, а її розробники – архітекторами такої моделі. В другій роботі розроблення промислових стратегій розглядається як створення інституційної архітектури і передбачає в цих рамках залучення урядових інституцій – міністерств і відомств, координацію між ними та інші процеси, які відбуваються в ході комунікацій та взаємодії між стейкхолдерами під час стратегічного планування. Про зв'язки між державою, бізнесом та іншими заінтересованими сторонами в процесі прийняття стратегічних рішень для соціально-економічного розвитку, розроблення політик і стратегій розкрито в дослідженні Л. О'Тула [5].

Р. Хаусманн, Д. Родрік та Ч.Ф. Сабел [6], хоча і не називають прямо промислову політику «архітектурним» процесом, але розглядають її як інституційний механізм, що включає систематичне обговорення вектору і заходів політики між підприємствами промислового сектору з метою виявлення помилок в координації при формуванні документів і прийнятті рішень, бюджетні процедури для підвищення оперативності реагування державного сектору на необхідні дії, процедуру моніторингу для відбору потрібних проєктів і поширення кращих практик, а також набір принципів роботи.

Функціональні ролі та необхідні для цього компетентності у залучених до процесу стратегічного планування інституцій проаналізовані в роботі П. Лоранжа та Р. Вансіла [7], а також у згаданій вище роботі С. Піла, С. Деркона та Н. Ліпполіса [4]. Згідно з їх дослідженнями державні інституції в цілому можуть виконувати політичні та технічні функції, при цьому розподіл функцій стратегічного планування здійснюється відповідно до спеціалізації та компетентностей таких інституцій. У зв'язку з тим, що структура уряду і повноваження окремих державних інституцій з часом можуть змінюватися, то відповідно змінюється і розподіл функцій в процесі стратегічного планування промислового розвитку.

Грунтовний аналіз процесу стратегування промислового розвитку, механізмів інституційної взаємодії та процедур було проведено в дослідженні В. Герасимчука [8]. Деякий інший аспект – інституційну обумовленість інноваційного промислового розвитку розглядає в своїй роботі В. Геєць [9], який досліджує ролі інституцій та інститутів в прискоренні інноваційної модернізації промислового сектору.

Разом з тим, проблеми архітектури стратегічного планування на макроекономічному рівні досліджені мало, відсутнє глибинне методологічне опрацювання цієї державної функції, а також сформованих позицій щодо інституційних зв'язків та їх функцій в процесі взаємодії та обміну інформації, координації роботи різних міністерств та відомств.

**Метою статті** є виявлення особливостей функціонально-інституційної архітектури стратегічного планування та визначення їх впливу на процеси прийняття стратегічних рішень у сфері промислового розвитку.

**Виклад основного матеріалу.** Для забезпечення дієвості промислової стратегії замало лише її прийняття, важливо, щоб вона відповідала інтересам численних стейкхолдерів (бізнесу, освіти, науки, держави, міжнародних партнерів), стала результатом узгодження їх поглядів, ефективного використання їх компетентностей і повноважень, якісного інформаційно-аналітичного забезпечення, що в цілому вимагає побудови окремої архітектури інституцій та їх функцій у процесі стратегічного планування.

Слідуючи концепціям А. Гриценка [2] та С. Піла, С. Деркона і Н. Ліпполіса [4], під функціонально-інституційною архітектурою стратегічного планування промислового розвитку слід розуміти структуру державних і недержавних інституцій, що залучені до процесів стратегіч-

ного планування, впорядковану за їх функціональним призначенням, взаємозв'язки між ними, що виникають внаслідок координації підготовки стратегії, її інформаційно-аналітичного забезпечення та узгодження з ключовими заінтересованими сторонами. Вона репрезентована ієрархічними та горизонтальними міжінституційними (між організаціями та відомствами) та внутріінституційними (між підрозділами та за владною вертикаллю) зв'язками. Основна ціль цих зв'язків – обмін інформацією (аналітичні матеріали, моніторингові дані, предиктивна аналітика (форсайт, прогноз, сценарії), експертні дані, дані первинних і вторинних статистичних спостережень тощо) для вирішення завдань стратегічного планування промислового розвитку.

В узагальненому вигляді архітектура системи прийняття рішень для стратегічного планування промислового розвитку має включати такі елементи:

1) організацію – ініціатора (як правило, державну установу – міністерство або відомство, рідше – неурядову інституцію – бізнес-асоціацію, громадську організацію, наукову установу, *think tank*), яка здійснює керівництво підготовкою стратегічного плану, розподіляючи завдання та ресурси серед інших стейкхолдерів і залучених учасників;

2) учасників процесу стратегічного планування промислового розвитку;

3) ролі та функції учасників;

4) нормативно-правове та законодавче підґрунтя, яким регулюються відносини між учасниками процесу стратегічного планування та зміст документів, а також затверджені методичні рекомендації щодо їх підготовки;

5) потоки інформації та аналітичних даних.

Центральним елементом в архітектурі стратегічного планування виступає відомча інституція, відповідальна за формування і реалізацію промислової політики. При розробленні стратегічного плану розвитку промисловості або її галузей згідно з процедурою планування та їх компетентностями має дотримуватися двох важливих функціональних характеристик:

1) централізоване збирання, оброблення, каталогізація, систематизація та аналіз інформації в усіх функціональних ланках;

2) використання багатоланкової архітектури, коли кожний модуль відповідає за свою сферу діяльності.

До створення Міністерства з питань стратегічних галузей промисловості України такою інституцією виступало Міністерство економіки України. Наразі обидва міністерства виконують

перехресні функції, пов'язані з формування і реалізацією промислової політики. Мінекономіки відповідає, зокрема, за реалізацію промислової політики в сфері технічного регулювання, промислової безпеки, інновацій в реальному секторі економіки, в сфері підприємництва, державно-приватного партнерства, в сфері зайнятості та трудових відносин, державного експортного контролю, створення і функціонування індустріальних (промислових) парків [10]. Мінстратегпром, забезпечує: формування і реалізацію державної промислової політики, зокрема, політики щодо розвитку стратегічних галузей промисловості, інноваційну діяльність у стратегічних галузях промисловості, державне оборонне замовлення, формування і реалізацію державної політики у сфері космічної діяльності, залучення інвестицій у стратегічні галузі промисловості, участь у формуванні державної політики щодо провадження науково-дослідної, дослідно-конструкторської, виробничої, фінансової та іншої діяльності підприємств, установ та організацій та багато інших функцій [11].

Слід зазначити, що у воєнний час саме Мінекономіки є провідником політики з підтримки промисловості, яка включає такі заходи як: релокація підприємств; заохочення локалізації виробництва; гранти для переробних підприємств; компенсація вартості вітчизняної техніки та обладнання для агропромислового комплексу тощо.

Стратегії відповідно до чинного законодавства України затверджуються на рівні уряду, тобто Кабінетом Міністрів України.

Стратегічне планування передбачає більш широкий контекст, ніж формування промислової політики, варто лише поглянути на складові стратегій, які пропонуються вітчизняними методичними рекомендаціями, затвердженими на державному рівні [12; 13]. П. Лоранж та Р. Вансіл [7], які дослідили процес стратегічного планування в корпоративній сфері, виокремлюють шість основних складових (функцій), які мають бути виконані в ході підготовки стратегічного плану:

1) визначення рамкових цілей вищого рівня;

2) цілепокладання;

3) аналіз середовища;

4) оцінка стратегічних альтернатив;

5) розмежування управлінської та планувальної ролей;

6) зв'язок між плануванням і бюджетуванням.

Для стратегічного планування не в межах корпорації, а в межах державного стратегічного планування ці функції можуть бути розглянуті таким чином.

*Рамкові цілі* в ході стратегічного планування розвитку промисловості – це цілі, закладені в стратегіях і документах вищого рівня, наприклад, такій, як Національна економічна стратегія 2030 [14], або Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року [15]. Визначення того, як і яким самим документом мають встановлюватися рамкові цілі для розроблення стратегічних планів і наскільки конкретними вони повинні бути, є важливим питанням для проектування системи стратегічного планування.

В процесі цілепокладання важливо визначити, який рівень ієрархії повинен ініціювати процес – Міністр, стейкхолдери, залучені в робочу групу, керівники відповідних департаментів міністерства чи інша інституція. Пропозиції можуть надходити «знизу–вгору», але має бути визначений центр відповідальності, який виокремить ті цілі і належні до них програми та заходи.

*Аналіз середовища* необхідний, окрім іншого, щоб полегшити адаптацію галузі або сектора економіки до змін навколишнього середовища. Стратегічне планування має спиратися на набір прогнозів, сценаріїв і припущень щодо майбутнього зовнішнього середовища. Для цього можуть використовуватися демографічні прогнози, дані закладів вищої освіти щодо підготовки кадрів для промисловості, інформація про наявні та планові довгострокові інвестиції тощо.

Підготовка функціонально скоординованого набору плану заходів стратегії промислового розвитку може вимагати підготовки низки *стратегічних альтернатив* з обґрунтуванням їх соціально-економічних, екологічних та технологічних ефектів, для чого потрібна крос-функціональна комунікація – залучення різних компетентностей для всебічного оцінювання варіантів стратегічного розвитку промисловості. Обрані найкращі за своїми параметрами стратегічні програми мають бути покладені в основу стратегічного плану.

Одним з основних питань у розробці стратегічних планів є момент підключення до роботи *фахівців зі стратегічного планування та управлінського персоналу* інституції. Досвід корпоративного стратегування свідчить, що первинним має бути аналіз управлінського персоналу інституції, а його напрацювання вже мають передаватися до тих, хто здійснює стратегічне планування, але не навпаки [7].

Етапи системи стратегічного планування являють собою впорядкований, поступовий процес відбору стратегічних альтернатив. Теоретично в стратегічному плані кожен наступний крок пов'язаний з попереднім, і так само можуть

бути пов'язані *етапи фінансування* – коли фінансовий ефект від початкових етапів дозволяє продовжити або розширити фінансування наступних етапів реалізації стратегічних планів. Наприклад, підтримка промислового експорту у перший рік призвела до значного зростання експортної виручки на третій рік реалізації стратегічного плану, в результаті чого відбулося суттєве поповнення державного бюджету, запрацювали мультиплікативні ефекти. За інших рівних умов, це сприятиме продовженню підтримки промислового сектору та достатності для цього бюджетних та інших ресурсів. Чим тісніший цей зв'язок, тим швидше стає зрозумілою дієвість тих чи інших інструментів або заходів стратегічного плану і напрями оптимізації його бюджету.

Розроблення цих питань вимагає залучення інших інституцій, частина яких здійснює інформаційно-аналітичне забезпечення для планування і прийняття стратегічних рішень. Адже процес стратегічного планування в уявленні держави та в уявленні ключових стейкхолдерів може відрізнятись. Держава формулює своє бачення стратегічних цілей і задач, зумовлене як об'єктивними чинниками впливу (цінностями й інтересами суспільства, національними ресурсами, адміністративними рутинами, зовнішніми факторами), так і суб'єктивними (адекватністю уявлень уряду про політику та стратегію) (рис. 1), в той час як стейкхолдери можуть поглибити бачення стратегічного вектору промисловості в окремих питаннях – структурно-технологічних, екологічних, вартісних або торговельних тощо.

С. Піл, С. Деркон та Н. Ліпполіс [4] розглядають два типи характеристик, якими можна описати кожен організацію (інституцію) – як міністерство або відомство, так і інших стейкхолдерів:

1) політичні функції, які розглядаються як діяльність, пов'язана із взаємодією інтересів між організаціями та між окремими особами, які очолюють такі організації, включаючи формування коаліцій з акторами, що належать до політичної чи економічної сфер;

2) технічні функції, які прямо пов'язані із здатністю організації досягати своїх цілей та включають якість методів управління, згуртованість та довготривалість організаційних структур, а також навички і досвід тих, хто в них працює. Сильні інституційні структури, які ефективно представляють ці функції, можуть сприяти прискоренню економічного зростання.

Водночас, при стратегічному плануванні важливо знаходити баланс між політичною та

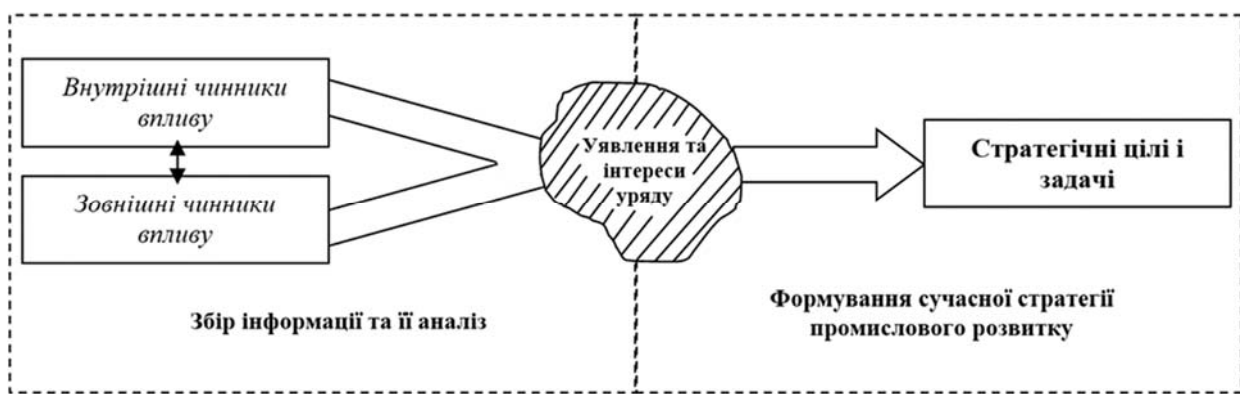


Рис. 1. Організація процесу стратегічного планування промислового розвитку крізь призму уявлень та інтересів держави

Джерело: авторська розробка

технічною функціями – превалювання першої за умови ігнорування другої створюють ризик «надмірного навантаження» (призначення надто великого і складного обсягу завдань на інституцію до того, як вона здобуде необхідну спроможність та стійкість їх виконати). В результаті призначення задач, які виходять за рамки можливостей організації, призводить до втрати самих можливостей [16]. Підтримання цього балансу значною мірою залежить і від наявності низки базових умов для прозорих демократичних процесів:

- 1) підтримка на вищому рівні відповідальних міністерств та відомств;
- 2) дієві механізми координації між міністерствами;
- 3) бюрократична прозорість, яка запобігає ренто-орієнтованій поведінці;
- 4) гнучкість, коли державні інституції здатні змінювати інструменти та напрям промислової політики, якщо остання не дала очікуваних результатів.

Однак ці ідеальні умови рідко спостерігаються на практиці. Зокрема, в українських реаліях окремі характеристики мають негативні тенденції. За даними Світового банку, в Україні протягом 2007–2022 рр. погіршилися оцінки таких показників як «Політична стабільність та відсутність тероризму» (з 48,70 до 5,66), «Верховенство права» (з 26,79 до 18,86), «Гласність та підзвітність» (з 49,52 до 45,89), проте зросли «Ефективність урядування» (з 25,73 до 33,02), «Якість законодавчої бази» (з 37,38 до 40,57) та «Контроль корупції» (з 21,36 до 29,25) [17].

Важливість внутрішньої здатності організацій досягати своїх цілей та якісно робити внесок в стратегічне планування промислового розвитку також може розглядатися з позиції моделей прийняття стратегічних рішень держа-

вою. В сучасній теорії прийняття рішень вирізняють три основні моделі [18]:

- нормативна модель прийняття стратегічних рішень, в якій управлінська ланка вивчає зовнішнє та внутрішнє середовище, і використовує набір об'єктивних критеріїв, отриманих в результатів цього аналізу, приймає рішення;
- модель стратегічного вибору, або модель стратегічних змін, що підкреслює вплив управлінської ланки на стратегічні рішення;
- модель контролю зовнішніх чинників, якою передбачено визначальну роль зовнішнього середовища у прийнятті стратегічних рішень та фактично ігнорується чинник внутрішнього середовища, а саме – ефективності роботи менеджерів та інституції в цілому.

З огляду на рівень відповідальності за формування та реалізацію стратегії очевидно, що хоча зовнішнє середовище і може мати більшу вагу, в умовах інституційних провалів держави доцільно розглядати також модель стратегічного вибору. Сучасна управлінська думка пропонує інтегрувати обидві моделі (рис. 2).

Модель зовнішнього контролю демонструє як зовнішні чинники порушують зв'язки між об'єктивними критеріями і стратегічною оцінкою альтернатив для стратегії, а також спричиняють значну варіацію в такій оцінці. Тож для підвищення точності сценарних прогнозів для промислового розвитку важливо поєднувати компетенції інституції, відповідальної за стратегічне планування, так і заінтересованих сторін.

Представники стейкхолдерів залучаються до робочих груп, які беруть участь у розробленні стратегічного плану. Їх учасниками можуть виступати:

- органи державної влади та державні інституції (Міністерство фінансів України, Міністер-



Рис. 2. Модель прийняття стратегічних рішень як результат інтеграції різних концепцій

Джерело: складено за [18]

ство захисту довкілля та природних ресурсів України, Національний банк України, контролюючі органи, відомства тощо);

– об'єднання підприємств і організацій промисловості (наприклад, Торгово-промислова палата України, Український союз промисловців і підприємців, Федерація роботодавців України, галузеві об'єднання – Укрлегпром, АППАУ, Всеукраїнська спілка виробників будматеріалів, профспілки тощо), а також окремі підприємства (ДП «Укрпромзовнішекспертиза»);

– наукові установи та ЗВО, які здійснюють аналітичне забезпечення та надають експертні висновки щодо стратегії (наприклад, Національний інститут стратегічних досліджень, інститути Національної академії наук України та галузевих академії наук);

– аналітичні центри і незалежні експерти (наприклад, Центр економічного відновлення, Інститут економічних досліджень та політичних консультацій тощо);

– територіальні громади та виконавчі органи місцевих рад;

– міжнародні інституції та консультанти (GIZ, ЮНІДО, Світовий банк, Всесвітній економічний форум);

– інші інституції, які забезпечують експертизу та надають інформаційно-аналітичне забезпечення (Державна служба статистики України,

міжнародні маркетингові агенції, громадські організації та інші).

Зв'язок цих інституцій та вплив на прийняття рішень може здійснюватися через участь у робочих групах, дискусійних платформах, через систему запитів від таких робочих груп і міністерства, відповідального за підготовку стратегічного плану, а також в ході громадського обговорення.

Логіка архітектури системи стратегічного планування промислового розвитку в загальному вигляді може бути представлена таким чином (рис. 3).

Слід зазначити, що кожна з інституцій бере участь в обговореннях і аналізі тих компонентів і напрямів стратегії, які відповідають її функціональним характеристикам. Схожі за повноваженнями і компетенціями інституції беруть формулюють окремий модуль – центр відповідальності за окремий сектор прийняття рішень. Залежно від того, яка функція планування вбудована в середовище організації або комплексу організацій, залучених до процесу, вони надають відповідне інформаційно-аналітичне забезпечення і взаємодіють з іншими ланками цієї інституційної архітектури. Організаційно-управлінські функції втілення в життя стратегій покладаються на широку когорту виконавців – від робітника до міністра. Результат реалізації затверджених стра-



Рис. 3. Архітектура системи стратегічного планування промислового розвитку

Джерело: авторська розробка

тегій обумовлений двома вирішальними факторами – «стратегією і командою Стратега, об'єднаних в одне ціле, в одну державну систему» [8].

Зважаючи на розглянуті особливості стратегування промислового розвитку в умовах глобальної нестабільності, слід відмітити також поліцентричність системи прийняття рішень в цій сфері, коли розмиваються кордони між суто ієрархічними відносинами або суто горизонтальними відносинами, і ці відносини співіснують і розвиваються одночасно.

**Висновки і пропозиції.** Складність організації системи прийняття рішень в умовах глобальної і політичної нестабільності, поширення європейських цінностей і демократії вимагає, щоб управління промисловим розвитком носило якісний і дієвий характер, а інституційні провали були мінімізовані.

Для створення дієвих промислових стратегічних планів необхідні надійні механізми координації, які дозволять учасникам процесу планування організуватися, обмінюватися поглядами, отримати найкращий результат з аналітичного забезпечення та експертної оцінки. І головне – необхідні інституції та люди, які ефективно виконуватимуть свої функції в процесі підготовки та реалізації стратегічних планів відповідно до свого місця в архітектурі цього процесу та компетенцій.

Для стимулювання системних змін важливим компонентом є також забезпечення прозорості і ефективності міжінституційної взаємодії, довіра та підтримка з боку ключових заінтересованих сторін. Таким чином формуються вертикальні та горизонтальні інституційні зв'язки, прямого і опосередкованого характеру, які визначають архітектуру процесу стратегічного планування.

### Література:

1. Норт Д. Інституції, інституційна зміна та функціонування економіки. Київ : Основи, 2000. 198 с.
2. Институциональная архитектура и динамика экономических преобразований / под ред. д-ра экон. наук А.А. Гриценко. Харьков : Форт, 2008. 928 с.
3. Bhorat H., Cassim A., Hirsch A. Policy co-ordination and growth traps in a middle-income country setting: The case of Africa. WIDER Working Paper 2014/155. November 2014. DOI: <https://doi.org/10.35188/UNU-WIDER/2014/876-6>
4. Peel S., Dercon S., Lippolis N. Designing an industrial strategy. *RAPID*. 2017. URL: [https://rapidproject.org/rapid/designing-an-industrial-strategy/#\\_fn1](https://rapidproject.org/rapid/designing-an-industrial-strategy/#_fn1) (дата звернення: 22.01.2024).
5. O'Toole L.J. Implications for democracy of a networked bureaucratic world. *Journal of public administration research and theory*. 1997. Vol. 7(3). P. 433–459. DOI: <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024358>
6. Hausmann R., Rodrick D., Sabel C.F. Policy Brief – Reconfiguring Industrial Policy: A Framework with an Application to South Africa. CID Working Paper No. 168. May 2008. 22 p. URL: <https://www.hks.harvard.edu/sites/default/files/centers/cid/files/publications/faculty-working-papers/168.pdf> (дата звернення: 17.03.2024).
7. Lorange P., Vancil R.F. How to Design a Strategic Planning System. *Harvard Business Review*. September 1976. URL: <https://hbr.org/1976/09/how-to-design-a-strategic-planning-system> (дата звернення: 30.01.2024).
8. Герасимчук В.Г. Стратегія розвитку промислового комплексу: наміри, механізми реалізації, відповідальність. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»: збірник наукових праць*. 2021. № 18. С. 23–29. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.18.2021.230058>
9. Геєць В.М. Інституційна обумовленість інноваційних процесів у промисловому розвитку України. *Економіка України*. 2014. № 12 (637). С. 4–19
10. Питання Міністерства економіки: Постанова Кабінету Міністрів України від 20 серпня 2014 р. № 459. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/459-2014-%D0%BF#Text> (дата звернення: 17.02.2024).
11. Деякі питання Міністерства з питань стратегічних галузей промисловості України: Постанова Кабінету Міністрів України від 7 вересня 2020 р. № 819. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/819-2020-%D0%BF#Text> (дата звернення: 17.02.2024).

12. Про затвердження Методики розроблення, проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації регіональних стратегій розвитку та планів заходів з їх реалізації: Наказ Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України від 31.03.2016 № 79. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0632-16#n165> (дата звернення: 18.02.2024).
  13. Про затвердження Методичних рекомендацій з питань методологічного забезпечення складання середньо- та довгострокових стратегічних планів розвитку державних підприємств, державних акціонерних товариств та господарських структур: Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 14.08.2013 № 971. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0971731-13#n9> (дата звернення: 18.02.2024).
  14. Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року: Постанова Кабінету Міністрів України від 03 березня 2021 р. № 179. URL: <https://www.kmu.gov.ua/pras/pro-zatverdzhennya-nacionalnoyi-eko-a179> (дата звернення: 18.02.2024).
  15. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року: Указ Президента України від 30 вересня 2019 року № 722/2019. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/7222019-29825> (дата звернення: 18.02.2024).
  16. Andrews M., Pritchett L., Woolcock M. *Building State Capability: Evidence, Analysis, Action*. Oxford : Oxford University Press, 2017. 257 p. DOI: <http://dx.doi.org/10.1093/acprof:oso/9780198747482.001.0001>
  17. Worldwide Governance Indicators. The World Bank. 2024. URL: <https://www.worldbank.org/en/publication/worldwide-governance-indicators/interactive-data-access> (дата звернення: 11.02.2024).
  18. Hitt M.A., Tyler B.B. Strategic decision models: integrating different prospectives. *Strategic Management Journal*. 1991. Vol. 12. P. 327–351. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.4250120502>
- References:**
1. North D. (2000) *Instytutsiina, instytutsiina zmina ta funktsionuvannia ekonomiky* [Institutions, institutional change and economic performance]. Kyiv: Osnovy. (in Ukrainian)
  2. Hrytsenko A. (Ed.) (2008) *Instytutsionalnaia arkhitektonika i dinamika ekonomicheskikh preobrazovaniy* [Institutional architecture and dynamic of economic transformations. Kharkov: Fort.
  3. Bhorat H., Cassim A., Hirsch A. (2014) *Policy co-ordination and growth traps in a middle-income country setting: The case of Africa*. WIDER Working Paper 2014/155. DOI: <https://doi.org/10.35188/UNU-WIDER/2014/876-6>
  4. Peel S., Dercon S., Lippolis N. (2017) Designing an industrial strategy. *RAPID*. Available at: [https://rapidproject.org/rapid/designing-an-industrial-strategy/#\\_ftn1](https://rapidproject.org/rapid/designing-an-industrial-strategy/#_ftn1) (accessed January 22, 2024).
  5. O'Toole L. J. (1997) Implications for democracy of a networked bureaucratic world. *Journal of public administration research and theory*, vol. 7(3), pp. 433–459. DOI: <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024358>
  6. Hausmann R., Rodrick D., Sabel C. F. (2008) *Policy Brief – Reconfiguring Industrial Policy: A Framework with an Application to South Africa*. CID Working Paper no. 168. Available at: <https://www.hks.harvard.edu/sites/default/files/centers/cid/files/publications/faculty-working-papers/168.pdf> (accessed March 17, 2024).
  7. Lorange P., Vancil R. F. (1976) How to Design a Strategic Planning System. *Harvard Business Review*. Available at: <https://hbr.org/1976/09/how-to-design-a-strategic-planning-system> (accessed January 30, 2024).
  8. Gerasymchuk V. G. (2021) Stratehiia rozvytku promysloвого kompleksu: namiry, mekhanizmy realizatsii, vidpovidalnist [Strategy of industrial complex development: intentions, mechanisms of implementation, responsibility]. *Ekonomichnyi visnyk NTUU «KPI»: zbirnyk naukovykh prats*, no. 18, pp. 23–29. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.18.2021.230058> (in Ukrainian)
  9. Heets V. M. (2014) Instytutsiina obumovlenist innovatsiinykh protsesiv u promyslovomu rozvytku Ukrainy [Institutional conditioning of innovation processes in industrial development of Ukraine]. *Ekonomika Ukrainy*, no. 12 (637), pp. 4–19. (in Ukrainian)
  10. Cabinet of Ministers of Ukraine (2014) Pytannia Ministerstva ekonomiky [Issues of Ministry of Economy]: Resolution from 20 August 2014, no. 459. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/459-2014-%D0%BF#Text> (accessed February 17, 2024). [in Ukrainian]
  11. Cabinet of Ministers of Ukraine (2020) Deiaki pytannia Ministerstva z pytan stratchichnykh haluzei promyslovosti Ukrainy [Some issues of Ministry of Strategic Industries of Ukraine]: Resolution from 7 September 2020, no. № 819. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/819-2020-%D0%BF#Text> (accessed February 17, 2024). [in Ukrainian]
  12. Ministry of Regional Development, Construction and Housing and Communal Services of Ukraine (2016) Pro zatverdzhennia Metodyky rozroblennia, provedennia monitorynhu ta otsinky rezultatyvnosti realizatsii rehionalnykh stratehii rozvytku ta planiv zakhodiv z yikh realizatsii [On the approval of the Methodology for the development, monitoring and evaluation of the implementation performance of regional development strategies and action plans for their implementation]: Order from 31 March 2016 no. 79. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0632-16#n165> (accessed February 18, 2024). [in Ukrainian]
  13. Ministry of Economic Development and Trade of Ukraine (2013) Pro zatverdzhennia Metodichnykh rekomendatsii z pytan metodolohichnoho zabezpechennia skladannia seredno- ta dovhostrokovykh stratehichnykh planiv rozvytku derzhavnykh pidpriemstv, derzhavnykh aktsionermykh tovarystv ta hospodarskykh struktur [On the approval of Methodological recommendations on methodological support for drafting medium- and long-term strategic plans for the development of state-owned enterprises, state-owned joint-stock companies and economic structures]: Order from 14 August 2013 no. 971. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0971731-13#n9> (accessed February 18, 2024). [in Ukrainian]
  14. Cabinet of Ministers of Ukraine (2021) Pro zatverdzhennia Natsionalnoi ekonomichnoi stratehii na period do 2030 roku [On the approval of the National Economic Strategy for the period until 2030]: Resolution from 03 March 2021 no. 179. Available at: <https://www.kmu.gov.ua/pras/pro-zatverdzhennya-nacionalnoyi-eko-a179> (accessed February 18, 2024). [in Ukrainian]
  15. President of Ukraine (2019) Pro Tsili staloho rozvytku Ukrainy na period do 2030 roku [About the Sustainable Development Goals of Ukraine for the period until 2030]: Decree from 30 September 2019 no. 722/2019. Available at: <https://www.president.gov.ua/documents/7222019-29825> (accessed February 18, 2024). [in Ukrainian]
  16. Andrews M., Pritchett L., Woolcock M. (2017) *Building State Capability: Evidence, Analysis, Action*. Oxford : Oxford University Press. DOI: <http://dx.doi.org/10.1093/acprof:oso/9780198747482.001.0001>
  17. Worldwide Governance Indicators. The World Bank. 2024. Available at: <https://www.worldbank.org/en/publication/worldwide-governance-indicators/interactive-data-access> (accessed February 11, 2024).
  18. Hitt M. A., Tyler B. B. (1991) Strategic decision models: integrating different prospectives. *Strategic Management Journal*, vol. 12, pp. 327–351. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.4250120502>



**Summary.** The article examines the essence of the institutional and functional architecture of industrial development strategic planning, which is an ordered system of relations between various institutions in course of designing the industrial strategy. The goal of the article is to identify the features of the functional and institutional architecture of strategic planning and to determine their impact on strategic decision-making processes in the field of industrial development. The main modules of strategic planning architecture are singled out. In particular, they include responsibility centers (which can be the Ministry of Economy of Ukraine or the Ministry of Strategic Industries of Ukraine) and stakeholders, as well as their roles and functions, legislation, and flows of information and analytical data. It was revealed that there are six main functions organizations perform during the strategic planning: framework goals of higher level; strategic goal setting; analysis of environment; strategic alternatives assessment; distinction of steering and planning functions; relationship between planning and budgeting. While the government has its own vision of strategic goals which depends on the political and technical performance of the responsible institution, it is important to engage various government and non-government institutions and business in strategic planning industry development. This idea was also supported within the models of strategic decision making – the model of strategic choice oriented on internal institutional capabilities and external control model which argues the external determinants highly contribute to the variation of the strategic alternatives assessment should be combined. In Ukraine main stakeholders can be represented by business associations and trade unions, R&D institutions and universities, think tanks and civil society organizations. Organizations providing statistical and analytical information also play an important role. There were determined several ways of stakeholders' involvement in strategic planning of industry development – through participation in working group, through public discussion and through public inquiries preparing experts assessments. Ensuring transparency and efficiency of inter-institutional interaction, trust and support from key stakeholders is also an important component for stimulating systemic change. As a result of these findings the model of functional and institutional architecture of strategic planning of industrial development was elaborated in the study.

**Key words:** institutional links, industrial strategy, public planning, strategic decision-making model, working group, stakeholders.