

11. Панков В.А. Контролінг і бюджетування фінансово-господарської діяльності підприємства / В.А. Панков, С.Я. Єлєцьких, Н.М. Михайличенко. – К.: Центр навч. літ-ри, 2007. – 112 с.

12. Податковий кодекс України, доступний за посиланням: <http://zakon.rada.gov.ua/go/2755-17>

13. Терещенко О.О. Фінансовий контролінг: навч. посіб. / О.О. Терещенко, Н.Д. Бабяк. – Т. 35. – К.: КНЕУ, 2013. – 407 с.

14. Толкач В., Данишевич С., Гавриш М. Концепція контролінгу: Управлінський облік. Система звітності. Бюджетування / Horvath & Partners; Пер. с нім. – 2-е вид. – М.: Альпіна Бізнес Букс, 2006. – 269 с. – (Серія «Моделі менеджменту провідних корпорацій»).

15. Хруцкий В.Е. Внутрифирменное бюджетирование. Настольная книга по постановке финансового планирования / В.Е. Хруцкий, В.В. Гамаюнов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2007. – 464 с.

16. Хоуп Дж, Фрейзер Р. Бюджетирование, каким мы его не знаем: Управление за рамками бюджетов / Джереми Хоуп, Робин Фрейзер; [Пер. с англ. Р.В. Кащеев]. – М.: ООО «Вершина», 2005. – 256 с.

17. Шевчук И.Б. Бюджетирование производственно-финансовой деятельности предприятия. – Волгоград: Изд-во ВолГУ, 2002. – 94 с.

УДК: 338.984

В.В. КРУГОВИЙ,

аспірант, Науково-дослідний економічний інститут Мінекономрозвитку та торгівлі

Роль стратегічного планування на сучасному етапі розвитку: ознаки і завдання

Стратегічне планування є важливим управлінським інструментом прогнозування цілей та шляхів їх реалізації в умовах постійних трансформаційних змін внутрішнього та зовнішнього середовища. У статті основну увагу зосереджено на висвітленні сучасного стану системи розробки стратегічних програмних документів в Україні. На основі вивченого світового досвіду зроблені висновки стосовно ролі та проблем використання стратегічного планування на сучасному етапі розвитку економіки України. Розглядаються напрями вдосконалення існуючої системи стратегічного планування та системи стратегічних програмних документів.

Ключові слова: стратегічне планування, державне регулювання, стратегія, економічний розвиток, програмні документи

В.В. КРУГОВОЙ,

аспірант, Научно-исследовательский экономический институт Минэкономразвития и торговли Украины

Роль стратегического планирования на современном этапе развития: признаки и задачи

Стратегическое планирование является важным управленческим инструментом прогнозирования целей и путей их реализации в условиях постоянных трансформационных изменений внутренней и внешней среды. В статье основное внимание сосредоточено на освещении современного состояния системы разработки стратегических программных документов в Украине. На основе изученного мирового опыта сделаны выводы о роли и проблемах использования стратегического планирования на современном этапе развития экономики Украины. Рассматриваются направления совершенствования существующей системы стратегического планирования и системы стратегических программных документов.

Ключевые слова: стратегическое планирование, государственное регулирование, стратегия, экономическое развитие, программные документы.

V. KRUGOVY,
graduate student SREI

The role of strategic planning at the present stage of development: signs and problems

Strategic planning is an important management tool for forecasting purposes and ways to implement them in a permanent transformation changes in internal and external environment. The article focuses on the coverage of the current state of development of strategic policy documents in Ukraine based on the study of international experience conclusions about the role and use of strategic planning issues at the present stage of development of the Ukrainian economy. Consider ways of improving the existing system of strategic planning and strategic policy documents.

Keywords: strategic planning, regulation, strategy, economic development, policy documents.

Постановка проблеми. Питання вибору шляхів суспільно-політичного та економічного розвитку України потребують наукового обґрунтування. При стратегічному плануванні та здійсненні економічних та соціальних реформ необхідно використовувати науково обґрунтовані технології стратегічного планування національного розвитку та враховувати міжнародний досвід планування та реалізації національних стратегій та програм. В Україні, на сьогоднішній день фактично відсутні теоретичні та практичні розробки засад спільного за-

стосування різновідомчих сил і засобів при захисті національних цінностей та інтересів у мирний час, в антитерористичній операції, в умовах воєнного й надзвичайного стану тощо.

Аналіз досліджень та публікацій з проблеми. Окремі питання ефективності стратегічного планування в контексті комплексного аналізу проблем перехідної економіки знайшли відображення у працях сучасних українських та російських вчених – Л. Абалкіна, О. Балобанова, В. Бесєдіна, В. Гєєця, Б. Щукіна, Н. Сітнікової та інших, а також авторів з

далекого зарубіжжя – І. Ансофа, Дж. Гелбрейта, П. Друкера, Дж. Еванса, Дж. Кейнса, Ф. Котлера, Р. Коуза, П. Самюельсона, Е. Хансена, Р. Харрода, Дж. Хікса, О. Тоффлера, та інших науковців, які вирішують ці проблеми в умовах розвинутого ринку. Незважаючи на безперечні досягнення вітчизняної та зарубіжної економічної думки у дослідженні ефективності стратегічного планування, недостатньо розробленими залишаються питання розроблення методики та запровадження стратегічного підходу в державному управлінні. Стратегія соціально-економічного розвитку як документ, який визначає довгострокові цілі та напрями соціально-економічного розвитку країни, шляхи та засоби їхнього досягнення, в тій чи іншій формі розробляється в кожній країні світу.

Мета статті. Необхідною умовою адекватного впровадження стратегічного планування в практику господарювання є вірне з'ясування його теоретико-методологічних основ, змісту, відмітних рис та ефективності, що становить мету даної статті.

Неспроможність саморегульованого ринку забезпечити стратегічну ефективність реалізації економічних інтересів власників об'єктів господарювання актуалізує дослідження ефективності стратегічного планування в транзитивній економіці України. В мінливих економічних умовах посилюється залежність результативності перетворень від визначення перспективних цілей, стратегій їх досягнення, послідовності втілення останніх, пропорцій розподілу ресурсів в економіці, динаміки її довготривалої рівноваги.

Виклад основного матеріалу. Для України є важливим світовий досвід стратегічного планування соціально-економічного розвитку, особливо країн із високим рівнем соціальних стандартів життя та країн, що досягли сталих темпів економічного зростання. Вивчення досвіду створення та реалізації такими країнами стратегії соціально-економічного розвитку дозволяє вдосконалити вітчизняний процес стратегічного планування і проводити стратегічне планування відповідно до світових стандартів, зокрема, відповідно до сучасної практики провідних європейських країн.

Термін «стратегія» при розгляді процесу стратегічного планування в окремій країні може бути застосований у двох значеннях:

- детальний усебічний комплексний план, спрямований на втілення місії (призначення, завдання) держави;
- офіційний документ, який юридично закріплює результати стратегічного планування на рівні держави.

Держава в обох випадках розглядається як особлива, універсальна організація, яка має публічну владу та спеціалізований апарат суспільних відносин. Провідне завдання держави полягає у поєднанні інтересів суспільства, колективів та особи, забезпеченні владного регулювання при збереженні саморегулювання та саморозвитку суспільства. Крім того, місія держави полягає також у координації функціональних економічних систем, які забезпечують підтримку макроекономічної рівноваги на національному ринку та утворення оптимальних умов для обміну інформацією, товарами, послугами, інноваціями, різними формами капіталу та робочої сили.

Усе це визначає напрями стратегічного планування, які знаходять відображення у стратегічному документі – стратегії соціально-економічного розвитку країни і який є осно-

вою реалізації державної економічної і соціальної політики в середньо та короткостроковому періоді.

Органи державної виконавчої влади України здійснюють діяльність щодо реалізації державної політики у відповідній сфері суспільного життя [1, 2]. Комплексність і системність завдань, що постають перед ними, їх міжвідомчий характер, необхідність концентрації зусиль і ресурсів для задоволення суспільних потреб вимагає ефективних засобів управління. Для забезпечення стабільності та розвитку суспільства важливим є запровадження стратегічного підходу в державному управлінні.

Ефективність і послідовність державної політики залежить від стратегічного та системного бачення головних напрямів розвитку країни у довгостроковій перспективі. Враховуючи те, що відповідальність за реалізацію державної політики у певній галузі належить відповідним міністерствам і відомствам, розробка ними довгострокових планів своєї діяльності є необхідною умовою реалізації загальнодержавної стратегії. Такий підхід дозволяє врахувати специфіку кожної галузі, а також чітко скоординувати дії всіх органів виконавчої влади для досягнення поставлених стратегічних цілей.

Загальними рисами стратегічного планування (виходячи з вивчення міжнародного досвіду стратегічних документів) можна визначити такі.

1. Організація стратегічного планування.

Існує два підходи:

- стратегія розробляється урядом, фахівцями його міністерств і відомств;
- для розроблення стратегії створюються спеціальні робочі групи з науковців та практиків у різних пропорціях.

Питанням є залучення і плідне співробітництво в процесі розроблення стратегії теоретиків (науковців) і практиків (урядовців). У них різне стратегічне бачення і психологія. Кожною країною використовуються різні варіанти ролі науковців і радників в розробці стратегічних документів державної політики.

2. Методологія розроблення.

Типовим для кола досліджених країн процесом стратегічного планування можна вважати таку послідовність дій:

- аналіз поточного стану системи;
- визначення стратегічної мети;
- визначення методів, якими буде досягнута мета;
- визначення критеріїв досягнення мети.

3. Зміст стратегії.

Цей аспект представляється достатньо типово: мета, завдання, умови, інструменти досягнення цілей та завдань, дії, критерії досягнення.

Форма опису і викладення стратегії також буває різною в різних документах:

- динамічною і поступовою;
- концептуальною і деталізованою;
- «відвертою» і прихованою;
- об'ємною (багатослівною) і стислою;
- із багатьма кількісними показниками і на рівні якісних пояснень.

Стратегічне планування є циклічним процесом, що складається з багатьох етапів, які мають відповідати етапам бюджетного процесу, у тому числі середньострокового планування. Згідно з програмно-цільовим підходом до складання бюджету стратегічне планування є першим з чотирьох етапів

ефективної системи управління бюджетом. А програмно-цільовий метод застосовується на етапі реалізації стратегій, коли основна мета діяльності і стратегічні цілі вже визначені.

У процесі стратегічного планування здійснюється таке:

- на першому етапі, установи визначають:
 - головну мету діяльності установи;
 - стратегічні цілі та завдання діяльності установи;
 - плани дій для виконання завдань та досягнення цілей в кожному плановому році. Ці плани дій разом із показниками результативності забезпечують стійкий зв'язок між оперативними та довгостроковими витратами бюджету між цілями та ресурсами;
 - показники, за допомогою яких можна виміряти суспільно значущі результати реалізації програм;
- на другому етапі циклу відбувається узгодження ресурсного забезпечення досягнення стратегічних цілей в середньостроковій перспективі;
- третій етап циклу включає формування бюджету за програмно-цільовим методом, в якому встановлюються зв'язки між середньостроковими цілями та бюджетними ресурсами. Ці зв'язки віддзеркалюються в схвалених бюджетних програмах;
- на етапі виконання відбувається реалізація запланованих заходів та досягнення намічених цілей;
- у процесі оцінки та моніторингу показників виконання програм вимірюється співвідношення результатів та витрат на їх досягнення, з'ясовуються причини відхилень. Виявляються тенденції розвитку та, з урахуванням досягнутого, будуються напрями розвитку на майбутнє, таким чином знов повертаючись до процесу стратегічного планування.

Компоненти, які містить стратегічний план, умовно можна розподілити на «основні», які мають обов'язкові відображатись в плані, та «додаткові», які включаються в план при необхідності, для більш повного висвітлення ситуації.

Основні компоненти стратегічного плану:

1. Головна мета стратегії.
2. Основні цілі, що визначають собою програми діяльності.
3. Завдання.
4. Показники виконання програм і завдань.

1. Головна мета стратегії

Головна мета стратегії – основна ціль, завдання або причина її існування, що відрізняє її від інших і описує сферу її діяльності. Головна мета визначається у нормативно-правових актах, що регулюють діяльність бюджетної установи.

На виконання головної мети діяльності встановлюються та формулюються стратегічні цілі установи.

2. Стратегічні (основні) цілі

Стратегічні цілі – кінцеві соціально-значущі результати, які організація намагається досягнути в довгостроковому періоді, і, які відповідають головній меті діяльності установи.

Основні цілі мають бути конкретними, вимірними, досяжними, реалістичними, орієнтованими в часі. Вони мають бути встановлені для кожного виду діяльності, який на думку організації є важливим, і виконання якого вона хоче відстежувати і виміряти.

Стратегічні цілі, своєю чергою, є основою для формування бюджетних програм.

Бюджетна програма – систематизований перелік заходів, спрямованих на досягнення єдиної мети та завдань, виконання

яких пропонує та здійснює розпорядник коштів відповідно до покладених на нього функцій (ст. 2 Бюджетного кодексу України).

3. Завдання

Завдання – оперативні цілі, сформульовані у вигляді конкретних заходів, яких необхідно досягти в результаті виконання плану (програм) та які можна оцінити за допомогою чітких критеріїв (показників виконання).

4. Показники виконання

Показники виконання – кількісні та якісні показники, які характеризують результати виконання бюджетної програми та дають можливість здійснити оцінку використання коштів на її виконання.

Додаткові компоненти стратегічного плану:

- структура установи;
- стислий опис споживачів послуг установи, їх потреб та задоволеності діяльністю організації;
- визначення зовнішніх факторів, на які не може вплинути установа, та які є суттєвою загрозою в досягненні її цілей та завдань;
- законодавче обґрунтування встановлених цілей.

Важливим і бажаним є розрахунок потреби у фінансових ресурсах, необхідних для впровадження програм. Наявність інформації про необхідний обсяг коштів для досягнення стратегічних цілей дозволяє здійснювати обґрунтований розподіл ресурсів за бюджетними програмами на середньостроковий період (3–5 років). А без фінансового обґрунтування стратегічний план перетворюється на декларацію про наміри, втрачає свою реалістичність, перестає бути інструментом ефективного управління.

Реалізація однієї комплексної стратегічної цілі може забезпечуватись як однією, так і кількома програмами, і при цьому назва бюджетної програми може лише в певній мірі відобразити формулювання стратегічної цілі.

Розроблений стратегічний документ дозволяє встановити взаємозв'язки між кінцевими цілями та засобами їх досягнення і надає розпорядникам коштів такі можливості:

- ефективно управляти процесом реалізації програми, вирішуючи завдання відповідно до своєї компетенції;
- кожний виконавець, відповідальний за своє завдання, отримує можливість діяти згідно зі встановленими термінами виконання завдань;
- виникає цільова орієнтація виконавців: виконавець відповідальний не за виконання певних функцій, а за результат (кінцевий чи проміжний), і саме це дозволяє забезпечити максимальний ефект;
- провести розподіл ресурсів між окремими цілями з урахуванням їх значущості, економічної ефективності засобів реалізації цілей та завдань.

Програмно-цільовий метод пов'язує рішення про здійснення видатків з очікуваною віддачею від цих видатків, їхньою результативністю і ефективністю та передбачає здійснення середньострокового фінансового планування, яке, своєю чергою, базується на стратегічному плануванні розпорядників бюджетних коштів.

Стратегічний план, який не містить фінансового обґрунтування, складно виконати результативно. Своєю чергою, розподіл ресурсів, який не враховує перспективи, не може бути ефективним.

МАКРОЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ СУЧАСНОЇ ЕКОНОМІКИ

Стратегічний план являє собою документ, який містить визначення напрямів та масштабів діяльності організації в довгостроковій перспективі, в той час як бюджет – документ, в якому визначене ресурсне забезпечення реалізації цієї діяльності.

З'єднувальною ланкою між зазначеними технологіями є процес середньострокового планування, який пов'язує стратегічні цілі з необхідними для їх втілення фінансовими ресурсами у середньостроковій перспективі.

Особливо такий взаємозв'язок важливий при плануванні і здійсненні капіталовкладень та інвестицій – тому що об'єкти капіталовкладень потребують значних багаторічних витрат, часто декількох джерел фінансування, і вимагають безперервності фінансування до моменту їх виконання.

Таким чином, стратегічне планування в поєднанні із програмно-цільовим бюджетуванням сприяє реалізації пріоритетних напрямів державної політики завдяки відповідному розподілу ресурсів у довгостроковій перспективі. Це, своєю чергою, дозволить якомога ефективніше задовольнити потреби населення, що є головною метою державного управління.

Стратегічний план служить основою для визначення цілей на рік та вимірювання соціальної ефективності досягнутих результатів. Для цього у стратегічний план включається співвідношення довгострокових та короткострокових (встановлених на рік) цілей та індикаторів соціальної ефективності програм на період планування.

Стратегічні плани не містять фінансової оцінки передбачених заходів. У той же час вони є основою плану роботи міністерств на рік, що передається в Верховну Раду разом із проектом бюджету. В ці плани входять показники обсягу запланованої роботи (кількість наданих послуг), соціальної та економічної ефективності кожного виду програмної діяльності, зафіксованої в бюджеті міністерства.

Відсутність практики застосування стратегічного підходу в діяльності урядових установ призводить до неефективного використання бюджетних ресурсів та схвалення рішень, які частково або зовсім не відповідають довгостроковим потребам громади.

Стратегічне планування та, відповідно, розробка стратегічних планів дозволяє:

- зміцнити довіру народу до уряду;
- удосконалити державне управління на національному рівні в цілому;
- підвищити якість законодавчих рішень;
- допомогти керівництву міністерств налагодити роботу, орієнтуючись на кінцевий результат;
- вдосконалити процедури визначення програмних цілей, виміру соціальної результативності і економічної ефективності бюджетних програм;
- підвищити соціальну ефективність бюджетних програм, посилити відповідальність державних органів за результати їх реалізації.

Стратегічне планування в Україні. В Україні на національному рівні існує ціла низка законодавчо-нормативних документів, які регламентують провадження певних елементів стратегічного планування на рівні органів державної виконавчої влади:

- Закон України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного та соціального розвитку України»;
- Указ Президента України «Про впровадження системи стратегічного планування і прогнозування»;

- Закон України «Про державні цільові програми»;
- Постанова Кабінету Міністрів України «Про розроблення прогнозних і програмних документів економічного і соціального розвитку та складання проекту державного бюджету».

Але нині в Україні головна проблема полягає у неузгодженості вищезгаданих документів між собою та складності їх повного врахування при складанні проекту бюджету. Зокрема, це стосується:

- програмних документів Уряду, які переважно містять стратегічні цілі, але затверджуються лише на 1 рік через низку чинників;
- державних цільових програм, фінансування яких із бюджету здійснюється частково через невідповідність фінансової потреби у їх реалізації з реальними можливостями бюджету.

Усе це є наслідком відсутності чіткої методології стратегічного планування на рівні держави, тобто визначення довгострокових пріоритетів і завдань державної політики у всіх сферах діяльності держави.

Висновки

Аналіз існуючої ситуації в Україні по застосуванню стратегічного планування на державному рівні дозволяє зазначити необхідність наступного:

- запровадити практику стратегічного планування в міністерствах і відомствах за активної участі наукових установ;
- основні цілі розвитку узгоджувати із пріоритетами державної політики;
- використовувати стратегічні плани в якості основи для середньострокових і річних планів діяльності установ та їх бюджетів/кошторисів;
- забезпечити узгодженість заявлених в даних документах цілей, програм, показників виконання та обсягів фінансування;
- разом із проектами бюджетів міністерств на наступний рік розглядати їх звіти по виконанню планів діяльності за минулий рік, направлених на реалізацію стратегії розвитку;
- при розгляді звітів про виконання бюджету акцент переносити на досягнення міністерствами запланованих показників соціальної результативності та економічної ефективності діяльності.

Список використаних джерел

1. Закон України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України».
2. Проект Закону України «Про державне прогнозування і стратегічне планування в Україні».
3. Економічні тенденції. Соціально-економічний розвиток: світовий досвід, планування та прогнозування / ПРООН в Україні, Міністерство економіки України. Кол. авт.: Сітнікова Н.П., Етокова О.В., Пасічник О.В. та ін. – К.: В-во ПП «ЕКМО». – 2005. – С. 11–12, 24–25.
4. Соціальні трансформації: міжнародний і вітчизняний досвід (монографія) / В.М. Новіков, Н.П. Сітнікова, Л.А. Мусіна, В.В. Семенов; за ред. д.е.н., проф. В.М. Новікова. – НАН України. Ін-т економіки НАНУ, 2003. – С. 27–33.
5. Бутенко А. В поисках новой идеологии. Социально ориентированная экономика. – http://www.nasledie.ru/oboz/N10-12_96/10-12_02.htm.
- Україна: Стратегічні пріоритети. Аналітичні оцінки. – 2004: Монографія. – К.: НІСД. – 2004. – http://www.niss.gov.ua/book/2004_html/003.htm#a1.