

основних сферах життєдіяльності, а також комплексних соціологічних опитувань громадської думки та експертів;

- мінімізація можливостей для вчинення корупційних діянь шляхом запровадження відкритості, прозорості, громадського контролю, безпосередньої відповідальності за прийняті рішення та їх наслідки;
- налагодження дієвого механізму фінансового контролю за доходами та видатками суб'єктів відповідальності за корупційні правопорушення;
- урахування взятих міжнародних зобов'язань у сфері запобігання та протидії корупції;
- узгодження з реформами в публічному секторі та сфері покращення умов ведення бізнесу, напрямів реформування основних сфер підвищеного корупційного ризику (медична, освітня, податкова, митна, правоохоронна, судова тощо);
- відображення результатів аналізу і оцінки законодавчого й інституційного забезпечення запобігання і протидії корупції та напрями їх удосконалення;
- розроблення пріоритетів на основі широкого відкритого обговорення за участю відповідних інститутів громадянського суспільства.

На нашу думку, лише системна і рішуча антикорупційна політика здатна змінити ситуацію щодо запобігання і протидії корупції на краще. Налагодження конструктивного партнерства органів державної влади з громадськими організаціями в антикорупційній сфері повинно забезпечити формування негативного ставлення до будь-яких проявів корупції у суспільстві. Водночас ре-

альна політична воля керівництва країни сприятиме зменшенню можливостей щодо корупційних діянь в органах державної влади.

Список використаних джерел

1. Закон України "Про основи національної безпеки України" України від 19 червня 2003 року № 964-IV // Відомості Верховної Ради України. – 2003. – № 39. – Ст. 351.
2. Мельник М. І. Корупція – корозія влади (соціальна сутність тенденції та наслідки, заходи протидії) : монографія / М. І. Мельник. – К. : Юрид. думка, 2004. – 400 с.
3. Мельник М. І. Корупція: сутність, поняття, заходи протидії : монографія / М. І. Мельник. – К. : Атіка, 2001. – 303 с.
4. Невмержицький С. В. Корупція в Україні: причини, наслідки, механізми протидії : монографія / С. В. Невмержицький. – К. : КНТ, 2008. – 364 с.
5. Невмержицький С. В. Корупція як соціально-політичне явище: особливості проявів і механізми подолання в сучасній Україні : автореф. дис... канд. політ. наук: спец. 23.00.02. / С. В. Невмержицький. – К., 1999. – 19 с.
6. Невмержицький С. В. Корупція як соціально-політичний феномен : автореф. дис... д-ра політ. наук: спец. 23.00.02 / С. В. Невмержицький. – НАН України, – К., 2009. – 34 с.
7. Реформа управління допоможе Україні позбутися корупції, – Томбінський http://ipress.ua/news/reforma_upravlinnya_dopomozhe_ukraini_pozbutysya_koruptsii_tombinsky_58035.html
8. Соловйов В. М. Запобігання і протидія корупції в державному управлінні України: монографія / В. М. Соловйов. – К. : Ін-т зак-ва Верховн. Ради України, 2012. – 508 с.
9. США виділять Україні \$10 млн на боротьбу з корупцією [Електронний ресурс] // УНІАН – Режим доступу: <http://economics.unian.ua/finance/930112-ssha-vidilyat-ukrajini-10-mln-na-borotbu-z-koruptsieiyeu.html>
10. Transparency International: Кожен третій українець готовий вийти на протести проти корупції [Електронний ресурс] Тиждень.ua – Режим доступу: <http://tyzhden.ua/News/84056>

Надійшла до редколегії 05.08.14

Ю.Ф. Лавренюк, асп.
ЛРИГУ НАГУ, Львов

ПРИОРИТЕТНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ АНТИКОРРУПЦИОННОЙ ПОЛИТИКИ УКРАИНЫ

В статье на основе анализа современного состояния предотвращения и противодействия коррупции определены особенности и предложены приоритетные направления антикоррупционной политики Украины. Отмечено, что в Украине коррупция проявляется прежде всего в форме злоупотреблений в структуре органов государственной власти. На основании анализа проявлений коррупции в сфере государственного управления, отмечены слишком широкие дискреционные (разрешительно-распорядительные) полномочия должностных и служебных лиц. Перечислены нормативно-правовые акты, образующие антикоррупционную правовую базу Украины, а также отмечены ее характеристики и особенности. На основании указанного отмечено основные антикоррупционные направления. Подчеркивается, что налаживание конструктивного партнерства органов государственной власти с общественными организациями в антикоррупционной сфере должно обеспечить формирование негативного отношения к любым проявлениям коррупции в обществе.

Ключевые слова: коррупция, предотвращение и противодействие, антикоррупционная политика, приоритетные направления, Украина.

Y. Lavrenyk, PhD student
Lviv Regional Institute of Public Administration National Academy of Public Administration,
the Office of the President of Ukraine, Lviv

PRIORITY AREAS OF ANTI-CORRUPTION POLICY OF UKRAINE

In the article on the basis of analysis of the current state of corruption preventing and fighting it is identified peculiarities and proposed priority directions of anticorruption policy of Ukraine. It is noted that corruption in Ukraine is manifested primarily in the form of abuse in the structure of public authorities. Based on the analysis of corruption in the sphere of public administration it is emphasized too wide discretionary (licensing and regulatory) authority of officers and officials. It is listed regulations that make up the anticorruption legal framework of Ukraine and noted its characteristics and features. On the basis of the above mentioned it is addressed key of anticorruption directions. It is emphasized that constructive partnership of government with NGOs in the sphere of anticorruption should provide a negative attitude to any corruption in the society.

Key words: corruption, preventing and combating, anti-corruption policies, priorities, Ukraine.

УДК 342.5:351

Н.В. Лікарчук, д-р політ. наук, доц.
КНУТШ, Київ

СУТНІСТЬ СТРАТЕГІЇ ПЛАНУВАННЯ ЯК ФУНКЦІЇ УПРАВЛІННЯ

У статті розкривається сутність стратегічного планування як складового елементу стратегічного управління. Зазначається, що стратегічне планування є найбільш динамічною функцією стратегічного управління, мета якого є забезпечення надійної основи здійснення різних видів управлінської діяльності. Характеризуються підфункції стратегічного планування: дослідження, вивчення та аналіз інформації, прогнозування та програмування.

Ключові слова: стратегічне планування, стратегічний план, прогнозування, державне прогнозування, програмування.

Особливе місце в управлінні займає стратегічне планування, яке формує основу для всіх управлінських рішень. Стратегічне планування дає можливість пере-

вірити цінність будь-якої структури, її теперішній стан, оточення та фактори, які пов'язані з досягненням бажаного майбутнього. Потреби у стратегічному плануванні

немає для тих організацій, які існують у статичному світі, що є абсурдним. Наше оточення змінюється постійно у всіх аспектах нашого життя, тому стратегічне планування є не тільки реакцією та процесом адаптації до змін, але й також засобом створення майбутнього організації в контексті цих змін.

В основу стратегічного планування покладено розгорнутий стратегічний аналіз, де стратегія в широкому розумінні трактується як взаємопов'язаний комплекс заходів щодо підвищення життєдіяльності будь-якого об'єкта, а в практичному плані це генеральна довгострокова програма дій та порядок розподілу пріоритетів та ресурсів будь-якої структури для досягнення цілей. Основні завдання, які вирішуються під час розробки стратегічного плану розвитку будь-якого об'єкта, пов'язані з підвищенням його адаптованості до постійно змінюваних умов, а зрештою – із досягненням динамічної рівноваги в національній економіці загалом. Стратегічне планування – складовий елемент стратегічного управління, процес моделювання майбутньої діяльності на певний період. Воно може здійснюватися як в міру необхідності, так і регулярно. Крім того, планування є основною функцією менеджменту, яка зв'язує разом всі управлінські функції. Без планування будь-які структури не зможуть визначити свої цілі й напрямки діяльності. Планування – це саме той вид управлінської діяльності, який визначає перспективу й майбутній стан організації, шляхи та способи досягнення цілей.

Наукова цінність планування полягає в тому, що воно дає можливість заздалегідь збалансувати вплив суспільства на соціально-економічну систему, що знаходить своє відображення в державному управлінні. Крім того, планування дає можливість взаємопов'язувати всі елементи управління в цілеспрямовану систему.

Аналіз останніх досліджень. Питаннями стратегічного планування займаються такі відомі в цій галузі зарубіжні вчені, як: Д. Аакер, І. Ансофф, Ж.-Ж. Ламбен, М. Портер, Р. Дафт, П. Друкер, У. Кінг, П. Лоранж, А. Томпсон, А. Стрікланд, А. Фаєр, М. Фрідман, Б. Трегоу, Б. Чакраваті, Д. Хан.

Серед російських дослідників слід зазначити праці А. Зуба, І. Герчікова П. Забіліна, Г. Парсаданова, А. Стерліна.

Серед українських вчених слід назвати наукові дослідження О. Берданова, В. Вакуленка, В. Зінкевічуса, В. Ребало, В. Тертички, Ю. Шарова.

Виклад основного матеріалу. Стратегічне планування – стрижнева частина всіх систем управління, процес, за допомогою якого система пристосовує свої ресурси до зміни зовнішніх і внутрішніх умов. Тому державне управління й планування перебувають в органічному взаємозв'язку. Планування – найперша загальна функція управління, яка передує всім іншим, визначаючи природу управління.

Планування залежить від ефективного аналізу зовнішнього середовища, об'єктивної оцінки власних ресурсів, вимагає спільних зусиль й участі всіх складових частин організації.

Особливо важливою ця функція є для органів виконавчої влади, коли під тиском зовнішніх чинників перед ними ставляться невизначені до кінця завдання. Тому планування в державному управлінні здійснюється не тільки щодо зовнішньої діяльності адміністративних органів, але й щодо їх внутрішнього функціонування та організаційної структури. Будь-який орган влади здійснює свою діяльність на планових засадах.

Сформульовані цілі, до яких прагне певна структура, визначення шляхів досягнення встановлених цілей, постановка завдань перед підрозділами та конкретними

виконавцями – все це разом і характеризує в широкому розумінні сутність функції планування.

Зміст процесу стратегічного планування полягає у пошуку відповідей на три важливих питання:

перше – де організація (структура) знаходиться у певний момент часу (який стан, яка ситуація)?

друге – чого вона прагне досягти (куди прямує)?

третє питання – як такій структурі досягти поставленої мети?

Зокрема, Пітер Лоранж визначає процес стратегічного планування як "такий, що забезпечує нововведення та зміни в організації достатньою мірою" [1, с. 282]. Автор виділив чотири основних види стратегічного планування, а саме: розподіл ресурсів, адаптація до зовнішнього середовища, внутрішня координація, організаційно-стратегічне передбачення [1, с. 298].

Планування – найбільш динамічна функція, тому вона повинна виконуватися професійно й постійно з метою забезпечення надійної основи здійснення інших видів управлінської діяльності (стратегічного управління). Фактично, стратегічне управління поєднує декілька видів управлінської діяльності: прогнозування, розподіл ресурсів, адаптацію до середовища й внутрішню координацію, які знаходять своє відображення у детальному комплексному плані. Саме стратегічний план – невід'ємна частина процесу планування, що визначає загальні межі, в яких здійснюються оперативне і детальне планування. Зокрема, В. Зінкевічус визначає стратегічний план як сукупність опорних точок, які допомагають визначити операціональні цілі. План дає уявлення про ситуації, коли потрібне втручання керівництва й містить критерії вибору та обґрунтування рішень, що приймаються. Крім того, існування стратегічного плану зменшує опір змінам через усунення неоднозначності та зниження непевності стосовно необхідних результатів або пріоритетів [2, с. 71].

Тому ефективним є довгострокове стратегічне планування, яке визначає цілі, що стоять перед організацією, причини поставлених (визначених) цілей, ресурси для їх досягнення.

Стратегічний план розробляється з погляду перспективи організації й повинен обґрунтовуватися широкими дослідженнями і фактичними даними, а також мати не тільки цілісний характер протягом тривалого часу, але й можливість його коригування, трансформування чи навіть перегляду. Тобто, стратегічний план слід розглядати як програму, що спрямовує діяльність органу управління протягом тривалого періоду, передбачаючи водночас, що зовнішнє середовище вносить постійні й неминучі корективи.

Стратегічне планування – це системний процес, за допомогою якого органи влади (держави загалом) прогнозують і планують діяльність на майбутнє.

Для ефективного стратегічного планування необхідні ґрунтовні знання про стан справ у відповідній сфері чи галузі, на основі чого розробляються конкретні програми дій та відповідні рішення. Тому в межах планування виділяються такі підфункції: дослідження, вивчення та аналіз інформації, прогнозування та програмування.

Наведемо коротку характеристику кожній із підфункцій:

– **дослідження, вивчення та аналіз інформації.**

Ця підфункція визначає основні джерела інформації та вміння її збирати й обробляти, а тому є важливою умовою ефективною аналітичної діяльності.

Джерелами інформації для планування є системи зовнішнього і внутрішнього середовища. До зовнішніх факторів відносяться різноманітні напрями державної

політики й стиль управління на державному та регіональному рівнях, валовий національний продукт, державний бюджет, географічні, геополітичні, демографічні чинники. До внутрішніх факторів відносяться організаційно-управлінська структура, ресурси (фінансові, інформаційні, кадрові) та набутий досвід.

Для ефективного планування необхідна інформація з кожної із цих систем та її обробка у процесі формування плану дій. Зазначимо, що неповна, неточна й недостовірна інформація ускладнює діяльність органів управління, особливо – центральних. У європейських державах центральні органи виконавчої влади запроваджують власні методики статистичних досліджень.

Основною проблемою, що часто виникає, є пошук компромісу між швидкістю й точністю інформації. Небезпечними факторами якісного аналізу інформації є:

- поспішний аналіз повідомлень, які пов'язані з можливими помилками;
- упередженість;
- великий обсяг інформації;
- брак часу.

З метою уникнення таких помилок, фахівці радять вчасно обробляти інформацію, вдало використовувати канали її надходження та заощаджувати час на збір даних. Це досягається із запровадженням принципу релевантності інформації (розрізнення мовних одиниць) та одноразового введення інформації. Зокрема, принцип релевантності інформації проголошує, що збільшення обсягів інформації не підвищує якості рішень, тому необхідно розрізнити релевантну інформацію, яка стосується конкретної проблеми, людини, часу та зайву інформацію й вміти вчасно відокремити одну від одної. Сутність принципу одноразового введення інформації полягає у тому, щоб за умов одноразового введення у пам'ять комп'ютера інформації, вона могла б неодноразово використовуватись в управлінні. Зазначимо, що основними вимогами до інформації в управлінні є її повнота, достовірність, актуальність, оперативність, доступність, якість, корисність, цінність, точність.

В управлінській практиці широко використовується вибір різних методів збору інформації, зокрема: аналіз статистики та вивчення офіційних документів, соціологічні опитування, соціальні експерименти, спостереження і т. ін. Крім того, державні службовці повинні володіти раціональними та економічними прийомами збору інформації, особливо увагу слід приділяти раціональним методам статистичної обробки інформації. У цьому контексті важливу роль відіграють комп'ютерні технології;

– **прогнозування.** На базі встановленої інформації суб'єкт управління передбачає розвиток й результати подальшого розвитку процесу, тобто здійснює прогноз. Прогнозування – це базовий етап стратегічного планування, де визначаються найбільш ефективні форми економічного та соціального розвитку суспільства. Крім того, в процесі державного управління складаються такі умови, коли фактори невизначеності перешкоджають розробці перспективних державних планів та програм, і тоді прогнозування набуває особливого значення, певною мірою замінюючи і планування, і програмування.

Прогнози носять ймовірний характер, але за умови, що прогнозування виконано якісно, результатом стане прогноз майбутнього, який повністю можна використовувати як основу для планування.

Прогнозування передусє складанню стратегічних планів. Воно базується на проведенні аналізу внутрішніх і зовнішніх факторів (умов) функціонування всієї системи з метою передбачення можливостей розвитку й оцінки

ризиків. Систематичний прогноз дозволяє виробити обґрунтований підхід до стратегії розвитку соціуму.

Прогнозування забезпечує рішення таких завдань:

- наукове передбачення майбутнього на основі виявлення тенденцій й закономірностей розвитку;
- визначення динаміки розвитку всієї системи (політичної, економічної, соціальної, інформаційної, культурної і так далі);
- складання прогнозів, які показують можливості на пряму майбутнього розвитку держави (регіону, галузі і т.ін.);
- визначення в перспективі кінцевого стану системи, її перехідних станів, а також поведінка в різних ситуаціях на шляху до оптимального режиму функціонування системи.

У прогнозуванні традиційно використовуються три виміри:

перший – це час, тобто постає питання: як далеко вперед ми намагаємось "заглянути"?

другий вимір – це напрям, тут слід відповісти на питання: які тенденції розвитку майбутнього?;

третій – це величина змін, тут слід відповісти на надзвичайно важливе питання: наскільки суттєвими будуть зміни?

І тільки враховуючи результати проведеного аналізу, формулюється місія (глобальна ціль, концептуальні наміри рухатися в певному напрямі), яка визначає перспективи розвитку організації й тільки на базі цього розробляється стратегія. Погодження (поєднання) стратегічних цілей з результатами діяльності окремих складових об'єкта управління здійснюється за допомогою розробки необхідної програми дій й складання бюджету. Зазначимо, що бюджетування включає вартісну оцінку програми й розподіл ресурсів.

Зокрема, державне прогнозування – це не тільки обґрунтоване передбачення напрямів розвитку країни, але й її окремих галузей економіки та окремих регіонів.

У сучасних умовах розвитку суспільства відчувається брак надійних прогнозів, що призводить до відсутності пов'язаних з цим процесом відповідних програм (державних, регіональних, галузевих). Державні службовці переважно зосереджені на розв'язанні поточних проблем, хоча сучасний розвиток суспільства вимагає від них мислити категоріями майбутнього.

Важливим завданням держави є зосередження ресурсів у галузі досліджень, що пов'язані з розробкою довготермінових прогнозів.

Успішність прогнозування залежить від багатьох умов, зокрема:

- від обсягу та якості інформації;
- об'єкта управління;
- правильності формулювання завдання прогнозування;
- обґрунтованого вибору методів для досягнення цілей;
- наявності відповідних засобів.

Тому стратегічний план повинен ґрунтуватися на глибоких наукових дослідженнях: функціональному аналізі, кореляційному аналізі, теорії екстраполяції (отримання висновків завдяки спостереженням над однією частиною та їх поширення на іншу частину) та інтерполяції (знаходження проміжних значень функції на підставі деяких відомих її значень), теорії рядів, теорії ймовірності, теорії випадкових функцій та випадкових процесів і математичної статистики. Зазначимо, що важливою умовою прогнозування є моделювання різноманітних перехідних ситуацій та стану системи протягом періоду, на який складається план.

Державні органи зобов'язані докладати чимало зусиль для з'ясування потреб, які вони повинні задовольнити й постійно порівнювати, наскільки їх попередні прогнози відповідають справжньому стану речей. Якщо ступінь адаптації державних органів прямо залежить від точності прогнозування, то стратегічний план повинен розроблятися так, щоб не тільки залишатися цілісним протягом тривалого часу, а й бути достатньо гнучким з метою його подальшої модифікації;

– **програмування.** Програмування – це необхідна й природна функція суб'єкта управління. План (або програма) – це синтетичний набір рішень, що відповідають аналізу певної глобальної ситуації і мають на меті реалізацію масштабних задумів. Це документ, в якому визначаються цілі та пріоритетні напрями розвитку, засоби та шляхи їх досягнення, формується взаємоузгодження й комплексна система заходів органів виконавчої влади, спрямованих на стабільне економічне зростання, ефективне розв'язання проблем економічного та соціального розвитку, досягнення ефективного економічного зростання. Програмування передбачає розробку алгоритмів функціонування системи, визначення необхідних ресурсів, вибір наукових засобів й методів управління.

Зазначимо, що державне програмування часто використовують як термін, який рівнозначний програмно-цільовому плануванню. Мета державного планування полягає у створенні системи планових документів, що визначають зміст та певний порядок дій для забезпечення тривалого існування будь-якої структури в державі.

Сутність програмного підходу розкривається через поняття "програмна область", "структура програми", "параметри програми" [3, с. 145]. Структура програми включає такі блоки:

- цільовий блок, що містить зміст проблеми, її обґрунтування, вирішення, цілі, строки й етапи;
- виконавчий блок, що включає систему програмних заходів;
- ресурсний, що характеризується джерелами фінансування та їх кількістю;
- організаційний блок, в якому зосереджені питання, що пов'язані з механізмами реалізації та організації управління, контролю й оцінками наслідків.

Підготовка програми є логічним результатом дослідження поточної інформації та складання прогнозів. Розробляючи план майбутніх дій, слід враховувати стихійний фактор розвитку, а тим більше, якщо план пе-

редбачає певну міру зміни напрямів цього розвитку. З іншого боку, існує ще одна істотна деталь – план та завдання мають співвідноситися з реальністю. План – це не тільки бажаний результат, але й спосіб досягнення цих результатів, саме у цьому і полягає різниця між плануванням та прогнозуванням.

Успішний стратегічний план містить такі складові елементи:

- дані про бачення, місію та цінності об'єкта;
- організаційний аналіз, який включає ідентифікацію зацікавлених осіб, аналіз як сильних сторін організації та і слабких;
- цілі, які об'єкт хотів би досягти;
- строки досягнення поставлених цілей;
- оцінка очікуваних результатів.

Висновок. У сучасних умовах розвитку перед Україною стоїть завдання пошуку ефективних форм планування. Нерозвиненість механізмів планування різних процесів дуже часто призводить до прийняття фінансово необґрунтованих, некомпетентних, популістських рішень у системі державного управління. Зазначимо, що держава не обов'язково повинна мати поточний план, але як об'єкт зіставлення фактичних даних має виступати певний еталон. Таким еталоном може бути рівень розвитку, який задовольняє потреби населення чи держави на певний період часу.

На нашу думку, одним із завдань адміністративної реформи має стати посилення ролі Кабінету Міністрів України в механізмі державного планування.

Список використаних джерел

1. Бала Чакравати, Питер Лоранж Прибыль или рост? Почему вам нужно делать выбор/ Б. Чакравати, П. Лоранж/ Пер. с англ. Павел Миронов. – М.: Издательство: "BestBusiness Books", 2012. – 232 с.
2. Зінкевічус В. О. Управління персоналом: особливості застосування принципів менеджменту в державній службі/ В. О. Зінкевічус, С. К. Фурман, С. К. Хаджураєва. – Харків: Вид-во ХарПІДУ "Магістр", 2004. – 124 с.
3. Мінкберг Г. Стратегический процесс [Текст]/ Г. Минцберг, Дж. Б. Куинн, С. Говал; пер с англ.; под ред Ю. Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2001. – 688 с.: ил. – (Серия "Теория и практика менеджмента").

Надійшла до редколегії 04.08.14

Н.В. Ликарчук, д-р полит. наук, доц.
КНУТШ, Київ

СУЩНОСТЬ СТРАТЕГИИ ПЛАНИРОВАНИЯ КАК ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ

В статье анализируется стратегическое планирование как элемент стратегического управления. Обозначается, что стратегическое планирование – это динамичная функция стратегического управления, цель которого заключается в обеспечении надежной основы для осуществления различных видов управленческой деятельности. Характеризуются подфункции стратегического планирования.

Ключевые слова: стратегическое планирование, стратегический план, прогнозирование, государственное прогнозирование, программирование.

N. Likarshyk, doctor of political science, associate professor
Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv

THE ESSENCE OF STRATEGY PLANNING AS A MANAGEMENT FUNCTION

The author analyzes the essence of strategic planning as an integral element of strategic management. It is noted that strategic planning is the most dynamic feature of strategic management the goal is to provide a reliable basis of different types of management activities. Characterized subfunctions strategic planning: research, study and analysis, forecasting and programming.

Keywords: strategic planning, strategic plan, forecasting, state prediction, programming.