

e-mail: s.savchuk@tneu.edu.ua

Савчук С.В., к.е.н., доцент кафедри фінансів ім. С.І. Юрія ТНЕУ

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

*Savchuk S.V., Ph.D., Associate Professor of Department
of Finance named after S.I. Yuriy, TNEU*

FOREIGN EXPERIENCE OF STRATEGIC PLANNING

Успішна реалізація реформи управління державними фінансами в Україні вимагає функціонування цілісної системи стратегічного планування, що повинна бути спрямована на забезпечення якісного бюджетного планування, підвищення ефективності розподілу ресурсів згідно із основними пріоритетами для досягнення стратегічних цілей сталого розвитку держави та регіонів, максимального задоволення потреб населення. Із впровадженням та розвитком програмно-цільового бюджетування активізується роль стратегічного планування як невід'ємного його компонента, який передбачає визначення напрямів бюджетної політики на довгострокову перспективу, орієнтованих на досягнення конкретних результатів, здійснення середньострокового бюджетного планування, взаємоузгодження і взаємозв'язок планових документів на середньо- та короткостроковий періоди, а також поставлених цілей і завдань за напрямками державної і регіональної політики [5].

Зарубіжний досвід свідчить про вирішення за допомогою стратегічного планування широкого спектру управлінських завдань як щодо розвитку окремих компаній, регіонів, так і щодо розвитку економіки держави загалом. Для кожної з розвинутих країн характерна своя система стратегічного планування із характерними методами управління, охопленням тих чи інших галузей, рівнем централізації прийняття рішень, інструментами для визначення стратегічних орієнтирів розвитку, специфікою розробки та реалізації стратегічних планів. Тому при впровадженні окремих аспектів стратегічного планування конкретної країни доцільним, в першу чергу, постає врахування вітчизняних особливостей формулювання цілей та постановки основних завдань.

Значного розвитку на всіх рівнях здійснення стратегічне планування набуло саме у США. Його важливість у даній державі полягає в окресленні основних пріоритетів розвитку економіки на федеральному

рівні та організація на цій основі партнерських відносин з органами влади штатів, бізнесовими структурами та безпосередньо громадянами. Процес стратегічного планування регулюється Стратегією національної безпеки, що за своїм змістом включає наступні блоки проблем: безпека, благоустрій (стосовно економіки, енергетики, науки, технологій та інновацій тощо), цінності (захист прав людини, боротьба з корупцією, розвиток громадянського суспільства) та міжнародну діяльність щодо всіх сфер функціонування суспільних відносин. Цим документом у США визначено стратегічні орієнтири всієї системи стратегічного планування країни в контексті реалізації стратегічних цілей. Характерним є використання як традиційних для розвинутих країн підходів, тобто стратегічне планування розвитку окремих галузей за рахунок коштів державного бюджету, так і специфічних – за рахунок грантової та інших видів підтримки стимулювання регіонального розвитку [2]. Загалом система стратегічного планування вважається децентралізованою, про що свідчить надання можливості громадам створювати власні організаційні структури з метою максимального задоволення потреб населення. При цьому активізується партнерський взаємозв'язок органів влади та громадянського суспільства, зокрема щодо безпосередньої участі громадян у розробці стратегічних планів. Істотним є реалізація принципу професіоналізації діяльності у частині здійснення стратегічного планування шляхом залучення висококваліфікованих фахівців. Окрім того, позитивним аспектом є зосередження при бюджетному плануванні уваги на результатах оцінки реалізації цільових програм. Невід'ємним залишається забезпечення прозорості та відкритості стратегічного планування регіонального розвитку.

У стратегічному плануванні Канади, як і США, варто відмітити наявність конструктивної взаємодії органів державної влади і приватних структур за рахунок налагодження державно-приватного партнерства. Особливістю застосування методів стратегічного планування з наступним складанням та реалізацією відповідних планів є активне залучення громадськості на всіх етапах цього процесу. Важливим вважається постійний моніторинг, обов'язкове проведення внутрішнього аудиту, зокрема щодо діяльності місцевих органів влади на рахунок достовірності інформації, представленої у стратегічному плані. При цьому акцент робиться на якості наданих суспільних послуг, досягненні результатів та

прозорості [6]. Так, зокрема, у вітчизняній практиці реалізація суспільних інтересів як у короткостроковій, так і довгостроковій перспективі, більшою мірою, ускладнюється відсутністю постійного моніторингу бюджетних пріоритетів в Україні з метою їх коригування, тобто вибору механізмів, які сприятимуть максимальному виконанню державою своїх функцій [3]. Також для стратегічного планування у Канаді характерною є наявність цілісної системи стратегічних документів на різних рівнях управління, що є ключовою проблемою стратегічного планування у нашій державі.

У контексті реформування стратегічного планування у Франції муніципалітети наділені повною самостійністю щодо розробки і реалізації муніципальних і міжмуніципальних стратегічних планів з дотриманням усіх законодавчих норм. Відповідно стратегічні цілі регіонів деталізують стратегічні цілі держави загалом. Зазначені у відповідних стратегічних планах пріоритети реалізуються у конкретних діях, вказуються джерела, напрямки використання, показники результативності. Державні цільові програми розробляються відповідно до визначених напрямів стратегічного розвитку одночасно із наданням різноманітних фінансових пільг, що стимулює їх ефективну реалізацію [1].

У Польщі широкого застосування набув принцип територіального самоуправління. Кожним регіоном розробляється власна стратегія розвитку. Важливо зазначити, що основні положення Національної стратегії регіонального розвитку у Польщі узгоджено з іншими стратегічними документами держави, в тому числі з національною концепцією, довгостроковою стратегією регіонального розвитку, міжнародними зобов'язаннями, програмами розвитку окремих воєводств, галузей тощо. При розробці такої стратегії обов'язково беруться до уваги стратегії розвитку воєводств. Для забезпечення узгодженості загальнодержавної та регіональних стратегій розвитку запроваджено «територіальну угоду», що являє собою договір між урядом і регіонами, визначає їхні стратегічні цілі та інвестиційні пріоритети, фінансування і реалізацію. Крім того, в сучасних умовах політика регіонального розвитку орієнтована на підвищення ефективності планування, посилення взаємозв'язку між плановим та операційним рівнями, зменшення кількості стратегічних документів, оцінювання програм розвитку.

Таким чином, як свідчить зарубіжний досвід, проблемам стратегічного планування як важливого інструменту механізму державного та регіонального управління, невід'ємного компонента програмно-цільового бюджетування приділяється надзвичайно велика увага, що є актуальними у вітчизняній практиці. Проте навіть позитивні аспекти практики здійснення стратегічного планування у розвинених країнах очікуваних результатів для забезпечення економічного зростання держави та регіонів, покращення добробуту населення не принесуть без реалізації виваженої державної й регіональної політики у напрямку стимулювання економічної активності суб'єктів господарювання, зменшення тіньового сектору економіки, підвищення інвестиційної привабливості, посилення взаємозв'язку бюджетного планування з результатами оцінки реалізації цільових програм, стабілізації фінансової системи, боротьби з корупцією тощо [4].

Література:

1. Алексєєва Н.І. Стратегічне планування як стрижневий елемент бюджетування на макрорівні: досвід Франції / Н.І. Алексєєва // *Фінанси, облік і аудит*. – 2013. – Вип. 2 (22). – С. 7–15.
2. Гнатенко А.І. Зарубіжний досвід стратегічного планування у сфері державного управління регіональним розвитком / А.І. Гнатенко // *Економіка будівництва і міського господарства*. – 2013. – №4. – С. 275–286 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://donnasa.org/publish_house/journals/esgh/2013-4/03_Gnatenko.pdf.
3. Дем'янюк А.В. Бюджетні пріоритети в умовах ринкових та демократичних трансформацій / А.В. Дем'янюк // *Світ фінансів*. – 2012. – №1. – С. 25–32.
4. Лободіна З. Бюджетна система України: проблеми функціонування та перспективи вдосконалення / З. Лободіна // *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. – 2015. – Вип. 3. – С. 29–42.
5. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Стратегії реформування системи управління державними фінансами на 2017–2020 рр.» від 8 лютого 2017 р. №142-р [Електронний ресурс]. – Режим доступу до док.: <http://www.minfin.gov.ua/news/view/kabmin-ukhvalyv-stratehiiu-upravlinnia-derzhavnymy-finansamy>.
6. Charm M. *Strategic Planning in Government Administration: A Comparison Between Ottawa and Quebec*. / M. Charm, M. Pacquin. – Ottawa: Canadian Center for Management Development, 1993. – 40 p.