

інтервального оцінювання динаміки економічних збитків, нанесених середовищу внаслідок забруднення приземного шару атмосфери автотранспортом на відміну від існуючих базується на встановленні миттєвих вимірних концентрацій шкідливих викидів, що дозволяє підвищити точність оцінки збитків та прогнозувати їх динаміку.

Література

1. Про затвердження методики розрахунку розмірів відшкодування збитків, які заподіяні державі в результаті наднормативних викидів забруднюючих речовин в атмосферне повітря // Офіційний вісник України від 02.02.2009. — 2009. — №5. — 120 с.

2. Дивак М.П. Інтервальне моделювання динаміки збитків внаслідок забруднення автотранспортом // Інформаційні технології та комп'ютерна інженерія. — 2008. — № 3 (13) — С. 32—40.

3. Електронний ресурс. Режим доступу:
http://uazakon.com/documents/date_3a/pg_gmcywc/index.htm

4. Інструкція про порядок обчислення та сплати збору за забруднення навколишнього природного середовища: від 19.07.1999 №162/379 / Міністерство охорони навколишнього середовища та ядерної безпеки України. — Офіц. вид. — К.: ГК, 1999. — 54 с.

5. Кунцевич В. Получение гарантированных оценок в задачах параметрической идентификации / В. Кунцевич, М. Лычак // Автоматика. — 1982. — № 4. — С. 49—59.

6. Алефельд Г. Введение в интервальные вычисления: Пер. с англ. / Г. Алефельд, Ю. Херцбергер. — М.: Мир, 1987. — 360 с.

Стаття надійшла до редакції 16.11.2011 р.

УДК 338.246.4; 338.261.28.

Л.А. Мусіна, канд. екон. наук,
Консультант Міністра
Міністерство економічного розвитку і торгівлі України

ФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВНОЇ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОГО І ТЕХНОЛОГІЧНОГО РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ: МЕТОДОЛОГІЯ ТА ПРАКТИКА

АНОТАЦІЯ. Викладено підходи до формування в Україні узгодженої системи стратегічних документів економічного і технологічного розвитку на довго-, середньо- та короткостроковий періоди, зокрема до змісту

та інструментів обґрунтування пріоритетів, ключових цілей і завдань розвитку, управління їх реалізацією.

ANNOTATION. The approaches to form in Ukraine the coherent system of strategic documents of economic and technological development on long-, medium- and short-term periods are presented, including their content and tools to determine the priorities, key goals and objectives and managing their implementation.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: стратегічне планування, управління, стратегія, прогноз, фортсайт, національна економіка, технологічний розвиток.

Постановка проблеми. Запровадження стратегічного планування є невід’ємною складовою реформи державного управління, яка спрямована на підвищення ефективності держави, передбачуваності її політики та спроможності відповідати сучасним потребам суспільства, зокрема щодо підвищення якості життя населення. Країни — технологічні лідери за останні 20—30 років — вибудували дієву систему стратегічного планування розвитку своїх економік, яка базується на встановленні пріоритетів, цільових завдань розвитку та механізмів управління їх реалізацією через систему програм, їх бюджетування, моніторингу та незалежної оцінки досягнення цілей.

Це забезпечує підтримання конкурентних переваг національних компаній на міжнародних ринках, технологічне лідерство країн та високі рівні середньодушових доходів їх громадян.

У складні часи загострення фінансово-економічної кризи політика розвитку національних економік стала ще більш прагматичною і спрямованою на технологічне оновлення, підвищення продуктивності праці та ресурсозбереження. Про це свідчить прийняття всіма розвинутими країнами протягом останніх двох років оновлених стратегій економічного зростання з акцентом на реалізацію згаданих пріоритетів [1—3].

Серед пострадянських країн Республіка Казахстан та Російська Федерація вже кілька років послідовно запроваджують цілісну систему державного стратегічного планування, орієнтованого на результат [4]. В Україні ж цей процес дещо загальмувався — до останнього часу домінувало короткострокове планування, спрямоване на поліпшення економічної ситуації в рамках одного року шляхом узгодження обсягів видатків та дефіциту держбюджету з обмеженим колом макроекономічних показників.

Технологія розроблення і виконання програмних документів, передбачена чинними Законами України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України», «Про державні цільові програми» та порядками

їх реалізації, здебільшого не дотримується. Зазвичай урядові програми обмежуються лише постановкою ключових завдань, а шляхи досягнення цілей окреслюються декларативно без конкретизації по обсягах та джерелах необхідних ресурсів.

Це поряд з неефективністю державного управління економікою призвело до її структурної деформації, закріплення експортно-сировинної моделі, втрати українськими виробниками значних сегментів внутрішнього ринку, зростання залежності від високотехнологічного імпорту.

Міністерство економічного розвитку і торгівлі разом з іншими органами влади розробило на виконання доручення Президента України проект нового Закону «Про державне стратегічне планування», який повинен подаватися на розгляд Уряду і Парламенту в 2011 році. Його впровадження передбачає розроблення низки методичних документів, що регламентують технологію формування пріоритетів, стратегічних цілей і завдань, а також управління ресурсами і досягненням запланованих результатів. Роботу вже розпочато, але більшість питань ще потребує вирішення, при цьому важливо переорієнтувати всю систему планування з короткотермінових на стратегічні пріоритети розвитку, в першу чергу науково-технологічного та сталого розвитку, оскільки їх реалізація закладає підвалини добробуту і якості життя.

Метою статті є дослідження методичних питань формування в Україні узгодженої системи стратегічних документів економічного і технологічного розвитку на довго-, середньо- та короткостроковий періоди та надання рекомендацій щодо обґрунтування пріоритетів розвитку, ключових цілей і завдань та управління їх реалізацією.

Викладення основного матеріалу. В умовах глобалізації еволюція соціально-економічних систем суттєво прискорюється, що надає додаткові можливості для багатьох країн, але водночас формує нові виклики розвитку. В сьогоdnішніх умовах розгортання технологічної революції на тлі фінансово-економічної кризи роль стратегічних рішень та їх ціна для майбутнього розвитку національних економік мають ще більшу вагу.

Стратегічне планування та управління (СПУ) представляє собою підхід, за допомогою якого формується довгостроковий погляд на цілі і перспективні тенденції розвитку країни або сектора економіки (бачення), визначаються зміни, необхідні для приведення цих тенденцій у відповідність із встановленими кінцевими цілями (критеріями) та приймаються рамкові засади управління (завдання і заходи політики), які б заохочували заці-

кавлені органи влади та ключові прошарки суспільства досягати цих цілей.

Бачення розвитку країни зазвичай розробляється терміном на 15—25 років, стратегія на 10—15 років. План може охоплювати період від трьох до п'яти років і далі може бути розбитий на низку щорічних оперативних планів. Взаємозв'язок між баченням, стратегією і планом дій представлено на рис. 1.

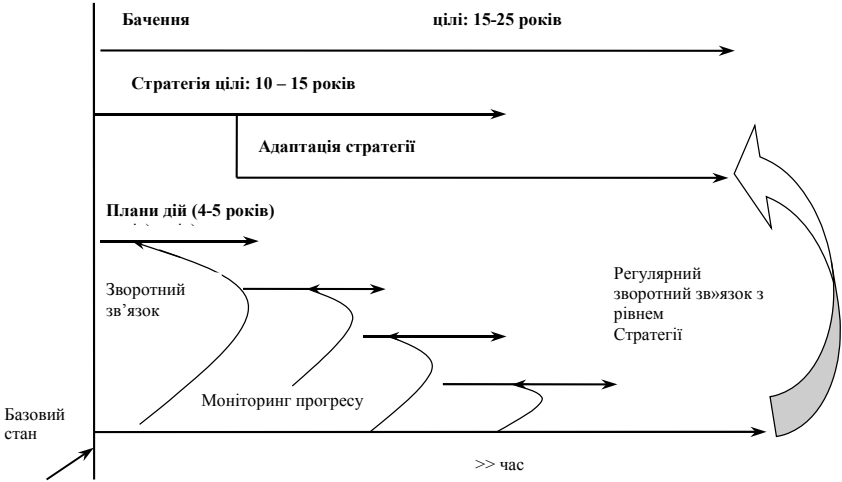


Рис. 1. Узагальнена схема формування стратегічних документів та управління їх реалізацією [5]

Стратегія послідовно переводиться у керовані плани дій її реалізації. Такі плани містять конкретні завдання, цілі, розподіл відповідальності, коштів та інших ресурсів, часові рамки і повинні формулюватися таким чином, щоб забезпечити моніторинг та оцінку прогресу в досягненні цілей.

Результати моніторингу використовуються для оцінки як поточних оперативних планів, так і довгострокових стратегій. Результати стратегічного зворотного зв'язку можуть призводити до перегляду стратегії, формулювання оновлених цілей та дій тощо.

Система державного стратегічного планування має забезпечувати:

— розгортання довгострокових стратегічних рішень у середньо- та короткострокові завдання, підпорядковані загальній цілі та ув'язані між собою;

— спрямування діяльності державних органів влади на досягнення стратегічних цілей і завдань, отримання конкретних результатів;

— взаємозв'язок між управлінням на національному та місцевому рівнях (вертикальний підхід), між загальноекономічними та секторальними стратегіями, планами дій та заходами політики (горизонтальний підхід).

— гармонізацію економічного і бюджетного планування з переходом від річного до середньострокового бюджетного планування,

— прозорий розподіл бюджетних коштів і максимально ефективно управління ними відповідно до пріоритетів державної політики;

— впровадження комплексної оцінки ефективності діяльності державних органів, спрямованої на аналіз якості державних послуг, які ними надаються суспільству, та результатів реалізації програмних документів.

Взаємозв'язок між баченням, стратегією та планами розвитку забезпечується шляхом формування єдиної системи пріоритетів та ключових цілей розвитку на основі використання інструментарію моделювання, прогнозування, форсайту (передбачення), сценарного аналізу тощо. В останні роки отримала визнання побудова дорожніх карт — інструменту стратегічного планування, запозиченого у великих промислових корпорацій. Дорожні карти, використовуючи весь перелічений арсенал методів, дозволяють порівнювати різні сценарії розвитку подій та вибирати оптимальні шляхи з точки зору витрат ресурсів та економічної ефективності.

Прикладом розбудови дорожньої карти на загальноекономічному рівні може слугувати Дорожня карта переходу Європейського Союзу до конкурентної низько вуглецевої економіки до 2050 року [6]. Вона визначає стратегічну ціль зменшення обсягів емісії CO₂ у Євросоюзі до 2050 року на 80 % порівняно з 1990 роком, проміжні цілі (віхи) з десятирічною розбивкою, у тому числі по секторах економіки, та обсяги необхідних інвестицій.

Міжнародним енергетичним агентством (МЕА) розроблені методичні засади побудови технологічних дорожніх карт (ТДК) для розвитку новітніх чистих енергетичних технологій на глобальному рівні та забезпечується координація їх розроблення і коригування дослідниками і бізнесом [7].

Ключовими елементами успішної дорожньої карти є:

- кількісні показники очікуваних результатів;

- проміжні цілі (віхи) для їх досягнення;
- переліки ринкових та регуляторних бар'єрів і технічних обмежень для досягнення цілей;
- дії та заходи для подолання цих бар'єрів;
- пріоритети (перелік найважливіших дій, необхідних для досягнення загальних цілей розвитку) та терміни реалізації.

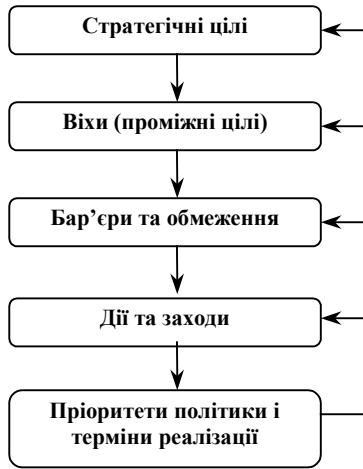


Рис. 2. Логіка розроблення ТДК

Дорожні карти є об'єктом періодичного коригування з урахуванням досягнутого прогресу та зміни факторів впливу.

Вагомою передумовою результативності стратегічного планування є створення інформаційно-аналітичних систем та комунікаційних платформ для обслуговування інтерактивного процесу розроблення дорожніх карт і стратегій у режимі прямих і зворотних зв'язків з усіма інституційними учасниками (органи влади, бізнес-асоціації, депутати, наука).

Інша важлива передумова дієвості стратегій та планів на рівні держави — спрямування діяльності всіх органів влади на досягнення довгострокових цілей розвитку країни з розподіленою відповідальністю кожного органу за виконання своїх зобов'язань щодо досягнення встановлених цілей розвитку.

З цією метою повинна бути визначена ієрархічна система цілей та пріоритетів національного рівня та пакети заходів державної політики, спрямованих на їх досягнення, які розгортаються у систему пріоритетів і програмних документів нижчих рівнів дер-

жавного управління. Це передбачає формування ланцюга взаємопов'язаних результатів діяльності на рівні всієї економіки, окремих секторів, державних органів виконавчої влади, державних підприємств та господарських об'єднань з державною часткою.

Тим самим забезпечується дотримання логіки планування від верхніх до нижніх рівнів і підпорядкування завдань усіх програмних документів єдиним національним пріоритетам (рис. 3).



Рис. 3. Логіка узгодження цілей та пріоритетів стратегічних документів державних органів влади

Показники результату є невід'ємною складовою частиною управління у будь-якій сфері, слугуючи інструментом оцінки ступеню досягнення цілей, доказовою базою обґрунтування стратегій, програм та фінансових ресурсів. Українська та й міжнародна статистика далеко не повною мірою відповідають цим вимогам, особливо у тих сферах, де складно виміряти якість послуг (якість життя, управління, освіта, наукова діяльність тощо). Це ускладнює і обґрунтування адекватних показників очікуваного результату на плановий період.

Так, вплив наукової діяльності на розвиток економіки має вимірюватися не показниками обсягів фінансування науки або публікаційної активності вчених, а індикаторами кінцевих результа-

тів впливу — зростання продуктивності праці, енергоефективності, доходів від торгівлі технологіями та високотехнологічною продукцією. Включення до стратегічних документів таких показників дозволяє краще обґрунтовувати обсяги фінансування науки.

Підвищення ефективності української економіки вимагає включення до стратегічних документів цільових показників енергоємності ВВП, завдань із зменшення споживання первинних ресурсів, забруднення території, зокрема емісії вуглецю на 1 тис. дол. ВВП, критеріїв легкості ведення бізнесу та інших вимірюваних складових конкурентоспроможності.

Сьогодні такі показники кінцевого результату отримують вагоме місце у довгострокових стратегіях зеленого зростання багатьох країн, доповідях про встановлення національних Цілей розвитку тисячоліття (ЦРТ). Україною у 2010 році здійснено уточнення ЦРТ до 2015 року, прийнятих у 2003 році [8]. Президентом України поставлено завдання забезпечити їх включення до програмних документів країни.

Слід звернути увагу, що дискусії серед науковців щодо доцільності впровадження індикативного або стратегічного планування продовжуються, є досить багато прихильників встановлення на верхньому рівні великої кількості індикаторів галузевого та регіонального рівня. Але при цьому слід врахувати, що система індикаторів повинна бути економічно обґрунтованою і враховувати причинно-наслідкові зв'язки між заходами та результатами політики, а, по-друге, ігнорування принципу делегування повноважень та відповідальності за реалізацію політики на місцевому рівні вбиває мотивацію до продуктивної діяльності та самодостатнього розвитку.

Гармонізація стратегічного планування та бюджетування, орієнтованих на результат, є одним з найголовніших принципів стратегічного планування, без якого воно втрачає свою результативність. Цей принцип передбачає, що видатки бюджетів усіх рівнів здійснюються виходячи з оцінки їх результативності та ефективності та базуються на суспільно значимих результатах використання державних коштів. В основі середньострокових стратегічних планів і бюджетів за такого підходу лежить використання єдиної системи цілей, завдань та очікуваних результатів, що містяться у стратегічних планах державних органів влади.

Логіку формування стратегічного плану державного органу влади в Республіці Казахстан та взаємозв'язок між стратегічними напрямками, цілями розвитку, цільовими індикаторами, завданнями і показниками результатів — послуг, що надаються державним органом влади, відображено на рис. 4 [9].

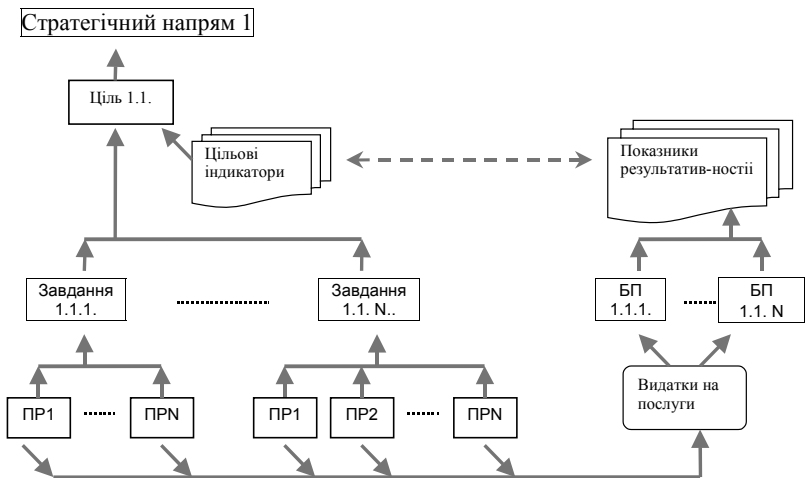


Рис. 4. Взаємозв'язок цілей, завдань та заходів у стратегічних планах державних органів влади

Цілі державного органу повинні відповідати пріоритетам державної політики і забезпечувати внесок у досягнення стратегічних цілей розвитку країни у плановому періоді. Для кожної цілі у стратегічному плані повинні бути наведені цільові індикатори (не більше трьох) — кількісні показники, що вимірюють ступінь досягнення стратегічної цілі, та показники кінцевого результату (ПР). Ці показники результатів одночасно є основою для визначення обсягів видатків у бюджетних програмах (БП), що забезпечують реалізацію завдань стратегічного плану та досягнення заданих у ньому цільових індикаторів. Оцінку досягнення кінцевих цілей здійснюють за показниками результативності надання послуг під час внутрішнього моніторингу реалізації завдань стратегічних планів та їх зовнішньої оцінки.

Узгодження показників стратегічних планів у Казахстані здійснює уповноважений орган з стратегічного планування, а прийняття рішень за наявності неузгоджених позицій — Республіканська бюджетна комісія.

Аналогічний підхід реалізовано у Російській Федерації, але роль стратегічних планів виконують Доповіді про результати та основні напрями діяльності федеральних органів виконавчої влади. Інструментом їх взаємоузгодження є карти проектів, що містять цілі, пріоритетні напрями, заходи, очікувані результати та фінансові ресурси. Узгодження показників карт проектів здійснює міжвідомча комісія, підпорядковану Уряду.

Розроблений Мінекономрозвитку України проект нового Закону «Про державне стратегічне планування» передбачає перехід від коротко- до довго- і середньострокового планування, розроблення Стратегії розвитку України на 10 років та середньострокового Стратегічного плану розвитку. Склад документів державного стратегічного планування відображено на рис. 5.

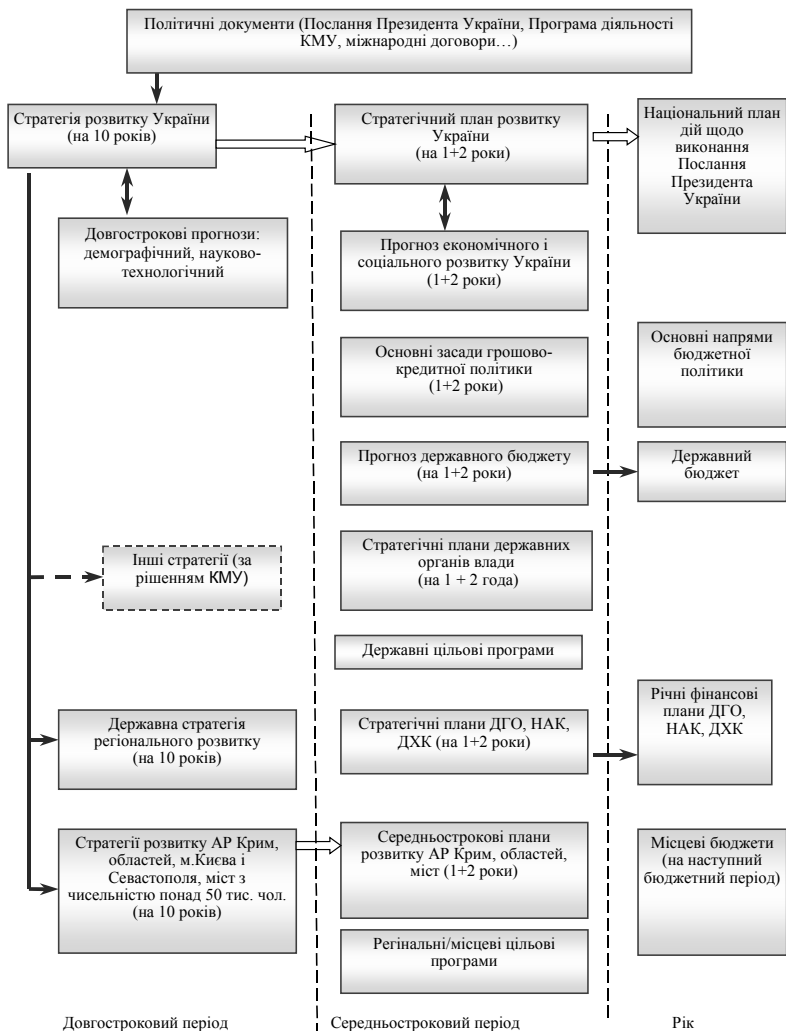


Рис. 5. Взаємозв'язок документів державного стратегічного планування (проект)

Стратегія розвитку України на 10 років затверджується Верховною Радою України. Вона враховує положення Послань Президента України та інших політичних документів, але має базуватися на ґрунтовних дослідженнях сценаріїв розвитку країни з використанням довгострокових прогнозів: демографічного та науково-технологічного.

Основним плановим документом на національному рівні має стати середньостроковий Стратегічний план розвитку України. До складу обов'язкових документів введено середньострокові стратегічні плани центральних органів виконавчої влади та стратегічні плани державних господарських об'єднань (ДГО), холдингових компаній (ХК) та національних акціонерних компаній (НАК), що повинно створити чітку вертикаль для реалізації цілей верхнього рівня, відновити важелі державного регулювання в реальному секторі та забезпечити його технологічну модернізацію. Стратегічні плани включають інвестиційні програми розвитку.

Середньостроковий прогноз економічного і соціального розвитку є основним прогнозним документом, який розробляється щорічно на плановий та два наступні роки на ковзній основі. Він містить крім прогнозних показників опис сценарних умов, тенденцій та ризиків розвитку. Прогноз економічного і соціального розвитку використовується для розроблення прогнозу державного бюджету, основних засад грошово-кредитної політики, а також визначення ключових параметрів стратегічних планів центральних органів влади і державних господарських об'єднань.

Узгодження завдань стратегічних планів розвитку з ресурсами бюджету має здійснюватися в процесі середньострокового бюджетування, впровадження якого відповідно до європейської практики передбачено Програмою економічних реформ на 2010—2014 роки «Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава» на 2014 рік. На сьогодні новий Бюджетний кодекс України, який прийнято у червні 2010 року, орієнтує на розроблення проекту державного бюджету лише на плановий та два наступні роки, що обумовлює обмеження періоду середньострокового планування трьома, а не п'ятьма роками.

Нагадаємо, що у США процес формування федерального бюджету передбачає розроблення середньострокових прогнозів бюджетних видатків на термін 5 та 10 років, а довгострокових до 75 років [10]. Це забезпечує довіру бізнесу до політики держави і є необхідною передумовою реалізації програм технологічного профілю, які мають середньо- і довгостроковий цикл життя.

Орієнтуючись на чинне законодавство, Мінекономрозвитку затвердило Методичні рекомендації щодо розроблення планів діяльності головних розпорядників бюджетних коштів (за бюджетними призначеннями, визначеними законом про Державний бюджет України на відповідний бюджетний період) на плановий та два бюджетні періоди, що настають за плановим, які затверджено Наказом Міністерства від 06.04.2011 №327. Рекомендації вводять поняття стратегічних планів розпорядників бюджетних коштів, визначають їх структуру, порядок їх формування, виконання, моніторингу, коригування та оцінки [11].

До прийняття Закону «Про державне стратегічне планування» цим Наказом пропонується іншим розпорядниками бюджетних коштів прийняти власні порядки розроблення і виконання планів діяльності, орієнтованих на виконання завдань Державної програми економічного і соціального розвитку та Державного бюджету, які розробляються на плановий і два наступні роки.

У поточному році під час розроблення проектів Державної програми економічного і соціального розвитку України та Державного бюджету на 2012—2014 роки було вперше за останні роки зроблено спробу узгодження завдань програми та ресурсів бюджету, необхідних для їх виконання, що можна вважати першим кроком у напрямку до нової системи середньострокового планування. Однак попереду ще багато роботи.

Здійснений аналіз доводить доцільність виділення двох груп завдань із розбудови стратегічного планування: *управлінських та функціональних*.

Перша стосується *інструментів* розроблення стратегічних документів (концепцій, стратегій, планів, програм) та управління їх реалізацією.

Друга стосується *обґрунтування пріоритетів* економічного і технологічного розвитку країни та їх розгортання по цілях, завданнях та програмах, а також створення економічних умов та регуляторного середовища для їх повноцінної реалізації у довгостроковій перспективі.

За оцінками Світового економічного і соціального огляду ООН 2011 року в наступні 30—40 років світова економіка зазнає впливу радикальних змін у технологіях, пов'язаних з великою технологічною трансформацією, що призведе до суттєвого перерозподілу сил між країнами [12]. Деякі країни потерпатимуть від скорочення попиту на їх продукцію та ресурси, інші країни, які підтримують високий рівень спроможності до розвитку науки і технологій, йтимуть у ногу з технологічними змінами та збере-

жуть свої конкурентні позиції. У цьому контексті проблема диверсифікації виробництва та технологічної модернізації української економіки на базі комерціалізації власних наукових досліджень є надзвичайно актуальною.

Згідно проекту згаданого Закону центральний орган влади з питань наукової, інноваційної діяльності та інформатизації (сьогодні це Держкомінформнауки) є відповідальним за:

- розроблення довгострокового прогнозу науково-технічного розвитку;

- формування пріоритетних напрямів розвитку науки і техніки на основі прогнозів науково-технічного та інноваційного розвитку;

- координацію діяльності міністерств з розробки державних цільових наукових, науково-технічних та інноваційних програм.

Проектом Державної програми розвитку внутрішнього виробництва в Україні на 2012—2015 роки передбачено здійснення інституційних та структурних перетворень у сфері науки і техніки, інновацій та виробництва, розроблення Державної програми науково-технологічного розвитку економіки України до 2025 року.

Обґрунтування її цілей, завдань та кінцевих результатів передбачає широке використання методів науково-технологічного прогнозування та технологічного форсайту (передбачення). Технологічне передбачення надає інформацію про горизонти нових технологій, про їх зрілість та динаміку, про можливі терміни їх перенесення з лабораторій до виробництва. Воно є підготовкою процесу прийняття рішень щодо встановлення пріоритетів у сфері науки та інновацій і передбачає залучення поінформованих учасників з наукових, ділових кіл та громадськості до технологічного аналізу і діалогу.

Європейський досвід надає приклади вдалого спільного використання методів технологічного передбачення, технологічних платформ та технологічних дорожніх карт для обґрунтування цільових завдань щодо розвитку новітніх енергетичних технологій до 2020 року та обсягів інвестицій, потрібних для їх упровадження по всьому інноваційному ланцюгу — від досліджень та розвитку, створення демонстраційних зразків, поширення на ринку до впровадження (ДРДВ) [13]. В ЄС для розроблення та імплементації Стратегічного плану з енергетичних технологій (SET-плану) створено єдину інформаційну систему, яка обслуговує процеси формування, впровадження та коригування 9 ТДК, включених до SET-плану.

Висновки

1. Завдяки системному підходу до вирішення проблеми технологічного оновлення у багатьох країнах відбувається серйозна концентрація інтелектуальних та фінансових ресурсів на найбільш перспективних, але витратних напрямках досліджень та інноваційного розвитку. Це вимагає стратегічних підходів до розроблення планів і програм та посилення їх координації на стадії як розроблення, так і реалізації.

2. Сучасні підходи до процесу планування у ринкових економіках характеризують неперервність, залучення широкого кола зацікавлених учасників з приватного сектору та громадськості, переорієнтація ролі держави у бік координуючих, регуляторних функцій та обмеженого фінансового стимулювання, бажано непрямого через диверсифіковані джерела і, натомість, — паритетне залучення коштів приватного сектору на стадіях комерціалізації та впровадження новітніх технологій, тобто на тих етапах, які сприяють отриманню кінцевого результату.

3. Ще до прийняття Верховною Радою України Закону «Про державне стратегічне планування» необхідно відпрацювати технологію систематичного розроблення і коригування довгострокових прогнозів та відповідної програми науково-технологічного розвитку, визначення напрямів технологічної модернізації економіки та цільових завдань з розвитку і доведення до комерційного використання нових технологій.

4. Доцільно розробити розширену програму стратегічних маркетингових досліджень з використанням напрацьованих світовою практикою інструментів: технологічного форсайту, технологічних платформ, технологічних дорожніх карт та моделей прогнозування інвестицій у розвиток і впровадження технологій, орієнтованих на кінцеві результати.

5. Під час проведення форсайтних досліджень, формування технологічних платформ, розроблення дорожніх карт та науково-технологічної програми особливу увагу необхідно приділити залученню таких інституційних учасників, як галузеві асоціації та великі компанії (які є одночасно споживачами та розробниками прикладних технологій), а також депутати та органи влади — розробники політики.

Література

1. A Strategy for American Innovation: Driving Towards Sustainable Growth and Quality Jobs. — доступний з: <http://www.nationalacademies.org/step>.

2. Europe 2020: A Strategy for smart, sustainable and inclusive growth. COM(2010). 2020, Brussels, 3.3.2010. — доступний з: <<http://www.europa.eu>>.
3. Overview of the Republic of Korea's National Strategy for Green Growth. UNEP April 2010. — доступний з: www.unep.org.
4. *Мусіна Л.А.* Методичні засади та досвід запровадження стратегічного планування у Республіці Казахстан // Формування ринкових відносин в Україні: збірник наукових праць. — Вип. №9(100) — К., 2009. — 191 с. — С.150-158.
5. Guidelines on Strategic Planning and Management of the Energy Sector. UNITED NATIONS, New York, 2002. — доступний з: www.unescato.org. — С. 11.
6. A Roadmap for moving to a competitive low carbon economy in 2050. Brussels, 8.3.2011. / COM(2011) 112 final. — доступний з: www.roadmap2050.eu.
7. Energy Technology Roadmaps. A guide to Development and Implementation. OECD/IEA, 2010. — доступний за: <http://www.iea.org>.
8. Цілі розвитку тисячоліття: Україна — 2010. Національна доповідь. — Київ, Міністерство економіки України, ПРООН, 2010. — 107 с. — С. 101—103.
9. Методические рекомендации по разработке Стратегических планов государственных органов Республики Казахстан. — доступний з: www.minplan.kz/economyabout.
10. Dan Chippen. Countering Uncertainty in Budget Forecasts. / OECD Journal on Budgeting — Volume 3 — No.2. — OECD 2003. — С. 145, 149. — доступний з: www.oecd.org.
11. Наказ Міністерства економіки України від 06.04.2011 № 327. Методичні рекомендації щодо розроблення планів діяльності головних розпорядників бюджетних коштів. Додаток 1. — доступний з: www.me.gov.ua.
12. WESS 2011. United Nations, New York, 2011 — Overview.— доступний з: www.unecosoc.org/wess. — С. 9.
13. The European Strategic Energy Technology Plan/ Towards a low-carbon future. European Union, 2010. — доступний з: <http://setis.europa.eu/>

Стаття надійшла до редакції 14.10.2011 р.