

<<http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/1155-2007-%D0%BF>>.

4. Yanchev, L.M., Kuharonok, O.K. and Konovalova, T.V. "Modernization of higher education and problems of quality control of the process of specialists training." [Modernizacija vyshchoj osvity ta problemy upravlinnja jakystyu pidgotovky fahivciv]. *Progresivni resursozberigauchi tehnologii ta ih ekonomichne obgruntuvannja u pidprijemstvah harchuvannja* 2.2 (2004): 270–274. Print.

5. Yasnys`ka, N.I. "Improving scientific activities of the higher education institution in Ukraine: state-administrative aspect." Diss. Lviv regional institute of public administration of the National academy of public administration administration attached to the Office of the President of Ukraine, 2017. Abstract. (2017): 21. Print.

6. "European Association for Quality Assurance in Higher Education." The free encyclopedia. Wikipedia. N.p., 2017. Web. 17 Feb. 2017. <https://en.wikipedia.org/wiki/European_Association_for_Quality_Assurance_in_Higher_Education>.

УДК 35.351

Євмєшкіна О. Л., к.держ.упр., доцент НАДУ, м. Київ

*Yevmieshkina O., Phd in PublicAdministration, Associate Professor,
PhD Student of Philosophy, Theory and History of Public Administration
Department, National Academy of Public Administration
under the Office of the President of Ukraine, Kyiv*

ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В ЄВРОПЕЙСЬКОМУ СОЮЗІ

FEATURES OF STRATEGIC PLANNING IN THE EUROPEAN UNION

В статті розкрито, що особливістю стратегічного планування в Європейському Союзі є чітко сформована ієрархічна система стратегічних документів, спрямованих на задоволення, в першу чергу, громадських інтересів. Проаналізовано стратегічні документи Європейського Союзу.

Основною умовою виконання пріоритетних завдань Стратегії Європа – 2020 є виконання ефективних короткострокових, середньострокових і довгострокових дій.

Ключові слова: *стратегічне планування, Європейський Союз, Стратегічне планування в ЄС, стратегія, стратегічне бачення, Стратегія «Глобальна Європа 2050», стратегія «Європа 2020».*

The article revealed that the feature of strategic planning in the EU is clearly generated hierarchical system of strategic documents aimed at satisfying primarily the public interest. The strategic documents of European Union are analyzed.

The main condition implementation of the priorities of the Strategy Europe – 2020 is effective implementation of short, medium and long-term actions.

Key words: *strategic planning, the European Union, the EU Strategic Planning, strategy, strategic vision, Strategy "Global Europe 2050", Strategy "Europe 2020".*

Постановка проблеми. В Україні поки що не вдалося побудувати функціонально ефективною і структурно злагодженою системи державного управління, в якій, зокрема, бракує цілісного стратегічного планування на вищому рівні. На даний час в системі державного стратегічного планування України існують проблеми відсутності методологічних та нормативно-правових основ державного стратегічного планування, неузгодженості державних стратегічних документів та програм на центральному, галузевому та регіональному рівнях та інші.

Вивчення досвіду стратегічного планування Європейського Союзу сприятиме формуванню наукових підходів до модернізації системи державного стратегічного планування в Україні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Серед вітчизняних досліджень існує низка праць із стратегічного планування на регіональному та місцевому рівні. О. Берданова, В. Вакуленко розглядають теоретичні й практичні питання стратегічного планування, характеризують нову систему планування розвитку територій, досліджують особливості здійснення стратегічного планування на регіональному та місцевому рівнях [2]. В. Тертичка досліджує проблеми державного планування та прогнозування в Україні, запровадження процесів стратегічного планування і прогнозування в практику роботи органів виконавчої влади, зарубіжний досвід з зазначених проблем і питань [5]. Серед зарубіжних дослідників виділяються праці з стратегічного управління і менеджменту Г. Минцберг, І. Ансофф [1, 6] та ін.

Незважаючи на достатню кількість наукових праць із стратегічного планування залишається не повною мірою досліджена система стратегічного планування в Європейському Союзі.

Постановка завдання. Мета статті - визначити особливості стратегічного планування в Європейському Союзі.

Виклад основного матеріалу. Особливістю стратегічного планування Європейського Союзу, який не є однорідною економічною зоною, є впорядкована система стратегічних документів на довгостроковий, середньостроковий і короткостроковий період. Всі країни ЄС мають тісний зв'язок між національними економіками, тому реформи або їх відсутність в одній країні впливають на продуктивність всіх інших. Тому інституції ЄС та держави-члени ЄС працюють разом для вироблення спільної стратегії щодо політики ЄС.

Як вважають європейські дослідники, стратегія має бачення, а саме прагнення до майбутнього в довгостроковій перспективі. Крім того, з огляду на специфіку діяльності публічного управління, стратегія в публічному управлінні повинна дотримуватися ряду принципів, що дають змогу задовольнити громадські інтереси: 1) забезпечення прозорості процесу стратегічного прийняття рішень; 2) гнучкість і здатність швидко реагувати на зміни в навколиш-

ньому середовищі; 3) політична нейтральність; 4) ефективність і досягнення результатів за рахунок раціонального використання ресурсів [9].

Досліджуючи досвід стратегічного планування Польщі, вітчизняні вчені свідчать, що довгострокове, середньострокове й короткострокове прогнозування є основою для розроблення стратегічних та індикативних планів, стратегій найважливіших напрямів розвитку, національних і цільових програм. Уся система стратегічного планування побудована таким чином, щоб документи всіх рівнів координувалися й узгоджувалися за цілями та завданнями як на національному рівні, так і на рівні Євросоюзу [8, с. 227].

Отже, стратегічне планування в Європейському Союзі – це чітко сформована ієрархічна система стратегічних документів, спрямованих на задоволення, в першу чергу, громадських інтересів (Табл. 1).

Таблиця 1

Ієрархія документів стратегічного планування в Європейському Союзі

Тип документа	Опис	Часові рамки
Бачення	Картина майбутнього, якої потрібно досягнути	15-30 років
Довгострокова стратегія розвитку	Система чітких цілей і шляхів їх досягнення, індикатори оцінки прогресу	10-15 років
Середньо-, короткострокові плани розвитку	Секторальні, між секторальні, територіальні й інші плани, що визначають конкретні дії та заходи	3-5 років

Джерело: складено на підставі [4].

Стартовим документом з проведення реформ та вироблення стратегії в ЄС стала Біла книга, в якій виділено п'ять принципів ефективного врядування: відкритість, участь, підзвітність, ефективність та злагодженість, зокрема:

1. Відкритість. Інституції повинні працювати більш відкрито. Вони повинні: активно обмінюватися інформацією з державами-членами ЄС, відносно того, що робить ЄС та які рішення він приймає; викладати інформацію мовою, що є доступною і зрозумілою широкому загалу.

2. Участь. Якість, релевантність та ефективність політики ЄС залежить від участі широкого кола осіб та організацій на всьому шляху творення політики – від її планування до впровадження. Збільшення участі з великою ймовірністю посилить довіру у кінцевий результат політики та Інституцій, що її імплементують.

3. Підзвітність. Посилити роль і відповідальність кожної Інституції у законодавчому та виконавчому процесах.

4. Ефективність. Політика повинна бути ефективною й своєчасною, за-

безпечувати виконання чітко сформульованих завдань.

5. Злагожденість. Політика та усі заходи повинні відповідати один одному та бути легкозрозумілими. Потреба у злагодженості всередині Союзу стає все більш актуальною у зв'язку зі збільшенням кількості завдань. Такі виклики як кліматичні або демографічні зміни не можуть бути вирішені в рамках лише одного з напрямків політики, на якій був побудований ЄС. Регіональна й місцева влада все частіше беруть участь у реалізації політики ЄС. Злагожденість вимагає політичного лідерства та відповідальності інституцій ЄС для забезпечення послідовного підходу у складній системі [3].

У 2010 році на рівні Європейського Союзу прийнята довгострокова стратегія «Європа 2020», яку взяли до виконання усі країни Спільноти.

Стратегією заплановано досягнення до 2020 р. таких загальних цілей: зайнятість – 75 % населення у віці 20–64 рр.; інвестування – 3 % ВВП країн ЄС у наукові дослідження та розробки; співвідношення клімат/енергія «20/20/20», в тому числі на 30 % менше викидів у атмосферу; відсоток школярів, які не завершують навчання, – менше 10 % та відсоток молодих людей, які здобувають вищу освіту, – не менше 40 %; кількість людей, які перебувають під загрозою бідності, – менша на 20 млн. [11, с. 5]. Кожна країна щороку розробляє національну програму реформ, що визначає конкретні політики і заходи у різних суспільних сферах для досягнення цілей зазначеної стратегії, а також програму стабілізації/конвергенції, що містить бюджетний прогноз та план на наступні 3–4 роки [10].

Стратегія Європа-2020 об'єднала зусилля країн Європейського Союзу та створила підстави для їх колективної діяльності. З метою впровадження стратегії Європа-2020 Європейська Комісія запропонувала сім ініціатив, спрямованих на стимулювання прогресу за кожною пріоритетною темою:

1. «Інноваційний Союз»: ініціатива, спрямована на поліпшення умов і доступу до фінансування досліджень та інновацій, які можуть бути перетвореними на продукцію та послуги, і тим самим створити умови для економічного зростання та створення робочих місць.

2. «Молодь у русі»: ініціатива, спрямована на підвищення продуктивності системи освіти та сприяння доступу молодих людей на ринок праці.

3. «Порядок денний розвитку цифрових технологій для Європи»: ініціатива, спрямована на прискорення можливостей доступу до високошвидкісного Інтернету та забезпечення таких технологій у кожному доміжку.

4. «Ресурсно-ефективна Європа»: має на меті допомогти відокремити економічне зростання від використання ресурсів. Ця ініціатива передбачає перехід до низьковуглецевої економіки, ширше використання поновлюваних джерел енергії, розвиток екологічно чистих технологій і створення модернізованого транспортного сектору.

5. «Промислова політика для епохи глобалізації»: ініціатива передбачає поліпшення бізнес-середовища, першою чергою, для малих і середніх підприємств, наприклад, допомога в отриманні доступу до кредитів і боротьбі з бюрократією.

6. «Порядок денний для нових навичок і робочих місць»: ініціатива, спрямована на модернізацію ринку праці та розширення можливостей людей у отриманні нових та удосконаленні набутих навичок, а також на підвищення гнучкості та безпеки робочого середовища. Ця ініціатива також спрямована на надання допомоги працівникам шукати роботу на всій території ЄС.

7. «Європейська платформа проти бідності»: спрямована на забезпечення соціальної та територіальної згуртованості для надання допомоги бідним і соціально ізольованим особам з метою покращення доступу цих осіб до ринку [11].

Програма «Європа 2020» базується на трьох пріоритетах, що доповнюють одне одного: 1. Розумне зростання: розвиток економіки, заснованої на знаннях та інноваціях. 2. Стійке зростання: сприяння більш ефективному використанню ресурсів, запровадженню екологічно чистих виробництв і конкурентоспроможної економіки. 3. Всебічне зростання: сприяння високому рівню зайнятості населення в економіці, що базується на соціальній та територіальній згуртованості. Вказані пріоритети повинні бути вимірюваними, здатними відображати різноманітність держав – членів [11].

Для досягнення країнами поставлених завдань у Стратегії чітко визначені пріоритети та заходи їх досягнення (табл. 2). Прикладом виконання стратегії Європа 2020 є програма «Горизонт-2020». Вона є ключовим інструментом упровадження флагманської ініціативи створення Інноваційного союзу. Програма «Горизонт-2020» об'єднує всі існуючі програми ЄС з фінансування досліджень та інновацій, включаючи Рамкову програму з досліджень, Рамкову програму з конкурентоспроможності та інновацій і діяльність Європейського інституту інновацій і технологій [7].

Виконання пріоритетних завдань Стратегії Європа – 2020 можливе за умови виконання ефективних короткострокових, середньострокових і довгострокових дій, що зумовило розроблення у 2012 році довгострокової Стратегії Глобальна Європа 2050. Нова довгострокова стратегія представляє бачення майбутнього у розрізі трьох сценаріїв розвитку ЄС [12].

Таблиця 2

Головні напрями стратегії Європа-2020

Пріоритети	Напрями діяльності	Ініціативи, що передбачають заходи
Пріоритет 1: розумне зростання: розвиток економіки, заснованої на знаннях та інноваціях	1. Інновації 2. Освіта 3. Цифрове суспільство:	Флагманська ініціатива : «інноваційний союз» Флагманська ініціатива: «молодь в русі» Флагманська ініціатива: «порядок денний розвитку цифрових технологій для

Пріоритети	Напрями діяльності	Ініціативи, що передбачають заходи Європи»
Пріоритет 2: стійке зростання: сприяння більш ефективному використанні ресурсів, запровадження екологічно чистих виробництв і конкурентоспроможної економіки	1. Конкурентоспроможність 2. Боротьба зі зміною клімату 3. Чисте і ефективне використання енергетичних ресурсів	Флагманська ініціатива: «ресурсоефективна Європа» Флагманська ініціатива: «промислово політика для епохи глобалізації»
Пріоритет 3: всебічне зростання: сприяння високому рівню зайнятості населення в економіці, що базується на соціальній та територіальній згуртованості	1. Робота 2. Навички 3. Боротьба з бідністю	Флагманська ініціатива: «порядок денний для нових навичок і робочих місць» Флагманська ініціатива: «Європейська платформа проти Бідності»

Перший імовірний сценарій: «Що, якщо не дбає ніхто і Європа розвивається без чіткого бачення». Економічне зростання буде залишатися нижчим, ніж в США і Китаї. Європа не в змозі використати свій потенціал й інновації і, як наслідок, втрачає свої позиції в глобальній конкурентоспроможності серед інших країн світу.

Другий імовірний сценарій «Європа під загрозою: роздрібнена Європа». Даний сценарій передбачає глобальне економічне зниження, подальше збільшення операційних витрат і все більш перевантажену інфраструктуру. Діапазон серйозних геополітичних ризиків пролягає в появі будь-яких конфліктів низької інтенсивності – громадянських війн, ядерних конфліктів і радикалізацію урядів у розвинені демократії. ЄС рухається до розпаду, викликаного можливим швидким економічним зростанням однієї або декількох держав-членів та їх інтеграція в рамках ЄС. Не беруться до уваги явища зміни клімату і їх наслідки.

Третій імовірний сценарій «ЄС ренесанс: подальша європейська інтеграція». В даному сценарії глобальна безпека буде досягнута з загальним дотриманням прав людей і верховенства права.

Всі три імовірних сценарії проаналізовані в розрізі таких показників: 1. Глобальні демографічні і соціальні виклики. 2. Енергія і природних ресурси – їх безпека й ефективність, довкілля і зміна клімату. 3. Перспективні економіка і технології. 4. Геополітика і врядування. 5. Територіальна і мобільна динаміка.

6. Дослідження, освіта й інновації.

В результаті аналізу виокремлено три ключові напрями: інвестиції в знання; політична і культурна інтеграція; бізнес, як зазвичай, не варіант.

Стратегія «Глобальна Європа 2050» забезпечує системне бачення можливих шляхів розвитку Європейського Союзу, що ґрунтується на аналітичних дослідженнях. Вона служить стимулом для вироблення політики і прийняття політичних рішень.

Висновки. Стратегічне планування в Європейському Союзі – це чітко сформована ієрархічна система стратегічних документів на довгостроковий, середньостроковий і короткостроковий період, спрямованих на задоволення, в першу чергу, громадських інтересів.

Модель стратегічного планування Європейського Союзу має бачення, що викладене в стратегії «Глобальна Європа 2050». На основі даної стратегії формується бачення всіх країн-членів ЄС. З метою швидшого виходу з кризи і перетворення кожної держави-члена ЄС на країну з розумною, стійкою і всеохоплюючою економікою, що поширює високі стандарти в сферах зайнятості населення, продуктивності праці та соціальної згуртованості, створено стратегію «Європа 2020», на основі якої формуються стратегії країн-членів ЄС. Процес стратегічного планування в Європейському Союзі супроводжується кваліфікованим методичним забезпеченням побудови стратегій. При розробленні стратегічних документів увага акцентується на формуванні бачення як концептуального опису бажаного майбутнього та понятті національної стратегії розвитку як дорожньої карти для досягнення визначеного майбутнього. Перспективи подальших досліджень: проаналізувати системи стратегічного планування в кожній країні Європейського Союзу.

Список використаних джерел

1. Ансофф И. Стратегическое управление. – М. : Экономика, 1989. – 303 с.
2. Берданова О. Стратегічне планування місцевого розвитку : прак. посіб. / [Берданова О., Вакуленко В.]; Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO. – К. : ТОВ «Софія-А». – 2012. – 88 с.
3. Європейське врядування. Біла книга. КОМІСІЯ ЄВРОПЕЙСЬКИХ СПІВТОВАРИСТВ. Брюссель, 25.7.2001 COM (2001) 428 остаточна редакція. [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://pravo.org.ua/files/konstatyts/WHITE_BOOK_UKR_REV.pdf.
4. Заглядывая за горизонт. Концепции и опыт формулирования национальных видений [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.undp.org/content/dam/uzbekistan/docs/Publications/economicgovernance/looking-beyond-the-horizo>.
5. Запровадження стратегічного планування в Україні : Зб. док. і матер. / Укл. В. Тертичка. – К. : Центр досліджень адміністративної реформи НАДУ, 2004. – 410 с.
6. Минцберг Г. Действуй эффективно! Лучшая практика менеджмента / Пер. с англ. – С.-Пб. : Питер, 2011. — 288 с.
7. Про програму «Горизонт 2020» [Електронний ресурс] // Полтавський національний технічний університет імені Юрія Кондратюка. – Режим доступу:

<http://2020.pntu.edu.ua/about>.

8. Структурні трансформації в економіці України: динаміка, суперечності та вплив на економічний розвиток : наукова доповідь / [Шинкарук Л.В., Бевз І.А., Барановська І.В. та ін.] ; за ред. чл.-кор. НАН України Л.В. Шинкарук ; НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогнозув. НАН України». – К., 2015. – 304 с.

9. Bordean I., Raileanu A. *Strategic Planning in Public Administration*. [Electronic resource]. <http://www.managementheaven.com/strategic-planning-public-administration>.

10. Europe 2020 – Key Documents [Electronic resource]. http://ec.europa.eu/europe2020/documents/related-document-type/index_en.htm.

11. Europe 2020. A strategy for smart, sustainable and inclusive growth [Electronic resource]. – Brussels : European Commission, 2010. – 34 p. – <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:2020:FIN:EN:PDF>.

12. *Global Europe 2050*. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2012. 158 p.

References

1. Ansoff, I. *Strategic management [Strategicheskoe upravlenie]*. Moscow: Ekonomika, 1989. Print.

2. Berdanova, A. and Vakulenko, B. *Strategic planning of local development [Strategichne planuvannja miscevogo rozvytku]*. Kiev: TOV "Sofia-A", 2012. Print.

3. *European Governance. White Book*. Brussels: n.p., 2001. *Commission of European Communities*. 2001. Web. 10 Jan. 2017. <http://pravo.org.ua/files/konstatyuc/WHITE_BOOK_UKR_REV.pdf>.

4. "Looking beyond the horizon. Concepts and experience of formulating national visions." *UNDP*. N.p., 2017. Web. 10 Jan. 2017. <http://www.bank.gov.ua/control /uk/ publish /article?art_id=36807&cat_id=36798>.

5. Proc. of The Introduction of strategic planning in Ukraine, National academy of public administration attached to the Office of the President of Ukraine, Kiev. Tertychka, V. ed. Kiev: Centr Doslidgen` Administratyvnoj Reformy NADU, 2004. Print.

6. Mintzberg, G. *Act effectively! Best practice management [Dejstvuj effektivno! Luchshaja praktika menedgmenta]*. Saint Petersburg: Piter, 2011. Print.

7. "About the program "Horizon 2020"." *Poltava National Technical Yuri Kondratyuk University*. N.p., 2017. Web. 10 Jan. 2017. <<http://2020.pntu.edu.ua/about>>.

8. Shynkaruk, L.V., Bevez, I.A. and Baranovska, I.V. (ed.). *The structural transformation of Ukrainian economy: its dynamics, contradictions and influence from economic development [Strukturni trasformacii v ekonomici Ukrainy: dinamika, superechnosti ta vplyv na ekonomichnyj rozvytok]*. Kiev, 2015. Print.

9. Bordean, I. and Raileanu, A. *Strategic Planning in Public Administration*. Bucharest: Research Centre in Public Administration and Public Services, n.d. 2009. Web. 10 Jan. 2017. <<http://www.managementheaven.com/strategic-planning-public-administration>>.

10. "Europe 2020 – Key Documents". *European Commission*. N.p., 2010. Web. 10 Jan. 2017. <http://ec.europa.eu/europe2020/documents/related-document-type/index_en.htm>.

11. "Europe 2020. A strategy for smart, sustainable and inclusive growth". *European Commission*. N.p., 2010. Web. 10 Jan. 2017. <<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:2020:FIN:EN:PDF>>.

12. *Global Europe 2050*. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2012. Print.