

Сергій Кравченко

професор кафедри управління суспільним розвитком
НАДУ при Президентові України, д.держ.упр., доцент

Олена Євмешкіна

доцент кафедри державного управління і менеджменту
НАДУ при Президентові України, к.держ.упр., доцент

ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ДЕРЖАВНОГО СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

У статті досліджено та узагальнено підходи до поняття «Державне стратегічне планування». У процесі аналізу наукових праць із стратегічного планування встановлено, що переважають ті, що досліджують дану проблему на місцевому або організаційному рівнях. На основі дослідження стратегічних документів Європейського Союзу запропоновано для України запровадження практики розробки конкретних стратегічних документів на довгострокову та середньострокову перспективи. Запропоновано визначення державного стратегічного планування. Зроблено висновок про те, що систему державного стратегічного планування в Україні не можна вважати цілісною та логічно завершеною, запропоновано шляхи її удосконалення.

Ключові слова: стратегічне планування, державне стратегічне планування.

Sergiy Kravchenko, Olena Yevmieshkina

APPROACHES TO THE DEFINITION OF STATE STRATEGIC PLANNING

In the article is investigated and summarized approaches to the definition of state strategic planning. During the analysis of scientific papers on strategic planning determined that dominated those who investigate this problem at the local and organizational levels. Based on the analysis of strategic documents of the European Union to Ukraine proposed the development of specific strategic documents for the long and medium term. The state strategic planning is defended. Conclusions that the system of state strategic planning in Ukraine is not coherent and logically complete and suggests ways to improve it.

Keywords: strategic planning, state strategic planning.

Сергей Кравченко, Елена Евмешкина

ПОДХОДЫ К ОПРЕДЕЛЕНИЮ ГОСУДАРСТВЕННОГО СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

В статье исследованы и обобщены подходы к понятию государственного стратегического планирования. В процессе анализа научных трудов по стратегическому планированию определено, что преобладают те, которые исследуют данную проблему на местном и организационном уровнях. На основе анализа стратегических документов Европейского Союза для Украины предложено разработку конкретных стратегических документов на долгосрочную и среднесрочную перспективу. Предложено определение государственного стратегического планирования. Сделаны выводы о том, что система государственного стратегического планирования в Украине не является целостной и логично завершённой, предложены пути ее усовершенствования.

Ключевые слова: стратегическое планирование, государственное стратегическое планирование.

Однією з ключових характеристик сучасного державного управління є спроможність забезпечувати вироблення і реалізацію стратегії суспільного розвитку, прогнозувати суспільні процеси та вживати випереджальних заходів замість пасивного очікування прояву суспільних проблем та реагування на необхідність їх терміново-го вирішення у кризовому режимі. Разом з тим, 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. Воно є особливо важливим, оскільки в іншому разі під впливом зовнішніх чинників перед органами державного управління ставляться невизначені до кінця завдання, а подекуди – нездійсненні цілі, поставлені політиками. Досягти успішного державного управління неможливо без широкого використання наукових підходів до державного стратегічного планування, адже останнє підвищує якість управління, приводить його у відповідність до вимог швидких і часто непередбачуваних змін у зовнішньому середовищі.

Класики менеджменту різних країн узагальнили всесвітню історію виникнення і становлення науки менеджменту [13]. Ряд найбільш впливових стратегічних ідей різних часів проаналізовано та узагальнено Дж. Міддлтоном [14]. Американські вчені А. Томпсон і А. Стрикленд визначають стратегію як план управління фірмою, спрямований на зміцнення її позицій, задоволення споживачів і досягнення поставлених цілей [19]. Вивчаючи наукові джерела зі стратегічного планування, варто згадати І. Ансоффа, який створив ряд фундаментальних праць з проблем стратегічного планування корпораціями [1]. Теоретичні й практичні підходи до розробки стратегії комерційної фірми в сучасних ринкових умовах, використання практичного інструментарію прийняття стратегічних рішень вищим менеджментом фірм запропоновано Г. Голдштейном [3].

Внесок у наукову школу стратегічного менеджменту А. Зуб полягає в узагальненні концепцій стратегічного менеджменту та визначенні основних напрямів, завдань і підходів до проектування й здійснення організаційних

стратегій [12]. Технології стратегічного планування як основного етапу стратегічного управління досліджено О. Віханським. Стратегічне планування місцевого розвитку фундаментально досліджено вітчизняними науковцями з державного управління (Ю. Шаров [20], В. Тертичка [18]). У цілому серед наукових праць зі стратегічного планування переважають ті, що досліджують дану проблему на місцевому або організаційному рівнях.

Не повною мірою дослідженою залишається сфера державного стратегічного планування.

Метою статті є дослідження та узагальнення сучасних наукових підходів до визначення поняття «державне стратегічне планування».

Загалом поняття «стратегічне планування» є похідним від поняття «стратегія». Відомий спеціаліст у галузі стратегічного управління І. Ансофф стверджує, що стратегія являє собою перелік правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності [4, с. 8]. Поняття «стратегія» привернуло велику увагу дослідників економічної сфери. Тут стратегія розуміється як комплексний план діяльності підприємства, який розробляється на основі творчого науково обґрунтованого підходу і призначається для досягнення довгострокових глобальних цілей підприємства [4 с. 9]. Стратегія – це спосіб досягнення результату, сформульованого у вигляді мети, а формулювання стратегій є процесом, у ході якого керівники встановлюють місію, формують систему цілей, обирають стратегії, а також визначають усі складові (компоненти) процесу стратегічного управління. Вона розглядається як довгостроковий взаємозалежний комплекс видів діяльності, спрямований на забезпечення життєздатності й економічного потенціалу підприємства стосовно його конкурентів. Саме тому стратегічне планування є процесом визначення цілей організації і їхніх змін, ресурсів їхнього досягнення і політики, спрямованої на придбання і використання цих ресурсів. Стратегічне планування спрямоване на забезпечення успіху підприємства, закріплення завойованих ним позицій на ринку збуту, визначення перспективи для подальшого росту [2, с. 606–608].

Підвищена увага науковців до стратегічного планування була пов'язана з новими умовами діяльності корпорацій, перш за все в США, що склалися на початку 1960-х рр. Ці умови визначались, по-перше, технологічним підйомом, викликаним науково-технічною революцією, що вимагало прогнозування нових можливих майбутніх виробничо-технологічних проривів; по-друге, насиченням ринку товарів та послуг в розвинутих країнах, що привело до зростання конкуренції, по-третє, початком процесу глобалізації ринків, виникненням транснаціональних корпорацій, що підсилювало невизначеність і складність середовища функціонування бізнесу. В таких умовах складно було обмежитися в своїй діяльності оперативним плануванням і функціональним менеджментом. Тому виникла необхідність у довгостроковому плануванні й управлінні, спрямованому на майбутнє, що в подальшому було реалізовано в стратегічному менеджменті [12].

Стратегічне планування може бути представлено як набір функцій менеджменту, а саме: розподіл ресурсів; адаптація до зовнішнього середовища; внутрішня координація; усвідомлення організаторської стратегії (постійне навчання на досвіді минулого і прогнозування майбутнього) [16]. На думку В. Бакуменка, стратегічне планування поєднує в собі кілька видів управлінської діяльності, а саме: визначення цілей організації, прогнозування, оцінку адекватності ресурсів, адаптацію до

зовнішнього середовища та внутрішню координацію, які відображені в докладному комплексному плані, спрямованому на забезпечення досягнення поставлених цілей. Його характерною рисою є масштабне охоплення проблем. Дуже влучною є характеристика стратегічного плану як наукового передбачення стану цілісного об'єкта управління (наприклад країни) в певний момент часу. Серед найбільш відомих альтернатив стратегій організації такі: обмежене зростання, зростання, скорочення, об'єднання [6].

Серед складових стратегічного менеджменту А. Зуб виділяє довгострокове планування і стратегічне планування. Метод довгострокового планування базується на виявленні поточних змін певних економічних показників діяльності організації і екстраполяції виявлених тенденцій у майбутнє. Даний підхід виявився найбільш корисним для планування використання ресурсів у довгостроковій перспективі з урахуванням як потенційного росту компанії, так і запланованого скорочення виробництва того чи іншого виду продукції або послуг. Стратегічне планування базується на виявленні тенденцій не тільки економічного розвитку, а й середовища його існування. Таке планування з урахуванням існуючих тенденцій у зміні конкурентного середовища спирається на виявлені сильні і слабкі сторони організації, сприятливі можливості, що склалися в результаті змін в оточенні і загрозами з боку конкурентів та соціальних, політичних, технологічних і економічних факторів оточення [12].

Оскільки стратегічне планування стало поширеною функцією управління, світові практики почали зосереджуватися на ефективності стратегічного управління, яка охоплює стратегічне планування та здійснення планів. Стратегічне планування передбачає дисципліновані дії для підготовки фундаментальних рішень, а також набір концепцій, процедур, інструментів і методів, спрямованих на організацію та спрямування зусиль. Ефективне стратегічне планування включає в себе роботу навколо уточнення цілей, вимог і ймовірних стратегій для досягнення успіху. Процес стратегічного планування здійснюється так, щоб сприяти стратегічному мисленню та забезпечити ефективне стратегічне управління [22].

В Енциклопедії державного управління стратегічне планування визначене як довгострокове планування на основі проміжних цілей. Стратегія зумовлюється головною метою. Цілі, які визначають стратегічний план, називають стратегічними цілями [2, с. 606–608]. Планування стратегії розглядається як процес, за допомогою якого система пристосовує свої ресурси до змін зовнішніх і внутрішніх умов. Воно залежить від ефективного аналізу зовнішнього середовища, об'єктивної оцінки власних ресурсів, вимагає спільних зусиль і участі усіх органів влади. Планування – найбільш динамічна функція управління, а тому вона повинна виконуватися професійно й постійно для забезпечення надійної основи здійснення інших видів управлінської діяльності. Змістом планування є безперервний процес встановлення і конкретизації цілей розвитку державного управління. Саме тому ефективним є довгострокове стратегічне планування, яке визначає мету, що стоїть перед державою, причини поставленої мети, ресурси для її досягнення. Стратегічне планування – це систематичний процес, за допомогою якого органи державного управління прогнозують і планують свою діяльність на майбутнє [17]. З точки зору економічного підходу, державне планування розглядається як комплекс взаємопов'язаних заходів впливу на народне господарство для забезпечення його збалансованого розвитку, цілеспрямоване втручання

уряду в роботу ринкового механізму [7]. Доречно згадати також проект Закону України «Про державне стратегічне планування» від 3 листопада 2011 р. № 9407, в якому запропоновано тлумачення державного стратегічного планування як функції державного управління з визначення цілей та напрямів розвитку, з урахуванням наявних ресурсів, обрання пріоритетів, розроблення та виконання взаємозв'язаних завдань і заходів соціально-економічного розвитку [15].

Особливістю виконання функції стратегічного планування в державному управлінні є те, що у будь-якій владній установі здійснюється подвійний процес управління – стосовно об'єкта управління (суспільної сфери, галузі, регіону) і функціонування колективу відповідної організації. Діяльність владних установ тісно пов'язана з функціонуванням об'єкта управління, тому внутрішньо організаційний план має бути узгодженим із програмою чи планом розвитку об'єкта і спрямованим на забезпечення його виконання [5, с. 430]. У зв'язку з цим, на кожному ієрархічному рівні має відбуватися планування діяльності і розвитку керованого об'єкта та колективу відповідного органу влади. Для Кабінету Міністрів України – це довгострокові і короткострокові програми розвитку країни і плани діяльності уряду, для галузі – програми і плани розвитку відповідних об'єктів та плани міністерств, для регіону – аналогічні документи щодо господарського комплексу певної області або районів та колективів відповідної державної адміністрації. При цьому план діяльності будь-якої установи має бути підпорядкованим програмі розвитку об'єкта, а цілі останнього є визначальними для формування мети розвитку керованого суб'єкта. Крім того, всі цілі мають бути узгоджені між собою та із загальнодержавними [5, с. 431].

На думку зарубіжних авторів, метою стратегічного планування в державному управлінні є задоволення інтересів суспільства, що потребує дотримання таких принципів: прозорість процесу прийняття стратегічних рішень; гнучкість і здатність швидко реагувати на зміни в навколишньому середовищі; політичний нейтралітет; ефективність і досягнення результатів шляхом раціонального використання ресурсів [21].

Американські науковці вважають, що стратегічне планування може бути успішно використане: державними агентствами, департаментами; органами влади загальної компетенції міста, округу, штату; некомерційними організаціями, що надають послуги; профспілками у державному та некомерційному секторах, призначених для виконання конкретних функцій, таких як транспорт, охорона здоров'я, освіта, або аварійно-рятувальні служби; громадами [22]. У зв'язку з цим, в багатьох країнах створено досить ефективний апарат планування. У Франції – Генеральний комісаріат з планування, в Голландії – Центральне планове бюро, в Японії – Планова комісія. Мета державного планування – вирішення усього спектру проблем соціально-економічного розвитку країни, таких як забезпечення стійких темпів економічного зростання та рівномірного розвитку регіонів країни, досягнення оптимальної структури господарства, повної зайнятості, стримування інфляції, збалансованість платіжного балансу, прискорення науково-технічного прогресу, конверсія військової промисловості, соціальний захист населення тощо [7].

Стратегічне планування може реалізовуватися на різних рівнях: організаційному (міністерство, центральний орган виконавчої влади), галузевому, регіональному, місцевому. Проте в країні важливим є здійснення

стратегічного планування на вищому державному рівні, оскільки при ефективному його функціонуванні буде забезпечено системність та ефективність побудови й реалізації стратегій нижчого рівня.

Загальним підґрунтям тут є Закон України «Про застави внутрішньої і зовнішньої політики», що визначає принципи та пріоритети політики у сферах розбудови державності, розвитку місцевого самоврядування та стимулювання розвитку регіонів, формування інститутів громадянського суспільства, національної безпеки і оборони, в економічній, соціальній і гуманітарній сферах, в екологічній сфері та сфері техногенної безпеки, а також зовнішньої політики України [10].

Даний закон дає основу для розробки загальних довгострокових цілей розвитку України, з яких за логікою мають випливати стратегії розвитку різних сфер суспільного життя. Згідно з європейською практикою, такі цілі визначаються у спеціальному стратегічному документі (стратегії, програми, плани), затвердженому на вищому рівні на термін більше 5 років. Актуальним прикладом є прийнята у 2010 р. на рівні Європейського Союзу 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. [24, 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 стабіліза-ції/конвергенції, що містить бюджетний прогноз та план на наступні 3–4 роки [23].

В Україні подібні довгострокові стратегічні документи розроблялися протягом 2000–2004 рр. Останнім з них була Стратегія економічного та соціального розвитку України «Шляхом європейської інтеграції» на 2004–2015 рр., схвалена Указом Президента України від 28 квітня 2004 р. № 493/2004. Цей документ формально є чинним до цього часу, проте після зміни політичної влади у 2005 р. уряди не використовували його у своїй діяльності. Отже, для України запровадження практики розробки подібних до «Європи 2020» стратегічних документів видається вкрай необхідним, оскільки це дає загальне бачення майбутнього та основу для розробки на середньострокову перспективу більш конкретних стратегічних документів. Відсутність чітко окресленого цілісного образу майбутнього можна вважати однією з основних причин того, що Україна вже 23 роки незалежності знаходиться у перехідному стані та поки що не посіла гідного місця у світовій спільноті.

Середньострокове державне стратегічне планування здійснюється відповідно до Закону України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку», який встановлює загальний порядок розроблення, затвердження та виконання прогнозних і програмних документів економічного і соціального розвитку, а також права та відповідальність учасників державного прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку. Закон передбачає, що базу середньострокового державного стратегічного планування є прогнозування, що визначається як науково обґрунтоване передбачення напрямів

розвитку країни, окремих галузей економіки або окремих адміністративно-територіальних одиниць, можливого стану економіки та соціальної сфери в майбутньому, а також альтернативних шляхів і строків досягнення параметрів економічного і соціального розвитку [9].

Зокрема, згаданий закон визначає, що прогноз економічного і соціального розвитку України на середньостроковий період розробляється на 5 років та використовується під час розроблення проекту Програми діяльності Кабінету Міністрів України [9]. Отже, урядова програма, наявність якої передбачена ст. 11 Закону України «Про Кабінет Міністрів України» [11], покликана відігравати роль стратегічного документа на середньострокову перспективу. Разом з тим, протягом періоду незалежності України тільки приблизно половина вітчизняних урядів працювала за програмою діяльності, яка була офіційно схвалена Верховною Радою України. Інші уряди працювали або взагалі без програми діяльності, або без її офіційного затвердження парламентом. Зокрема, для попереднього уряду своєрідним замінником програми діяльності була Програма економічних реформ на 2010–2014 рр. «Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава», схвалена Комітетом з економічних реформ при Президенті України 2 червня 2010 р.

Нинішня система стратегічного планування в Україні передбачає також розробку документів галузевого рівня – загальнодержавних програм економічного, соціального розвитку, інших державних цільових програм [9]. До недавнього часу існувало близько 300 офіційно затверджених галузевих стратегій, концепцій, програм, які за видатками на своє виконання у розрізі одного року в декілька разів перевищували видаткову частину державного бюджету. При цьому відсутній механізм узгодження цих галузевих документів між собою, їх підпорядкування цілям урядової програми або іншого загального стратегічного документу на середньостроковий період.

До 2012 р. ст. 8 Закону України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України» передбачала, що відповідно до Програми діяльності Кабінету Міністрів України та стратегій, концепцій, програм галузевого рівня, короткострокові цілі та пріоритети повинні щорічно визначатися у Державній програмі економічного і соціального розвитку України, а останній документ, у свою чергу, мав бути основою Державного бюджету України на відповідний рік [9]. Однак вітчизняна практика показала відсутність процедури, яка б забезпечувала чітке дотримання такої послідовності планування, а у 2012 р. цей механізм узгодження середньо- та короткострокових цілей розвитку держави взагалі був ліквідований [8].

Отже, на даний час систему державного стратегічного планування в Україні не можна вважати цілісною та логічно завершеною. Можливі різні варіанти її удосконалення. Один з них пропонувався законопроектом «Про державне стратегічне планування» від 3 листопада 2011 р. № 9407, згідно з яким документи державного стратегічного планування мають розроблятися на довгостроковий, середньостроковий та короткостроковий період [15].

Зокрема, на довгостроковий період (більше 5 років) мають розроблятися:

- 1) Стратегія розвитку України (не менше, ніж на 10 років);
- 2) Стратегія регіонального розвитку України;
- 3) стратегії розвитку Автономної Республіки Крим, областей, міст Києва та Севастополя.

На середньостроковий період (від 3 до 5 років) мають розроблятися:

- 1) План соціально-економічного розвитку України (на 3 роки);
- 2) плани соціально-економічного розвитку Автономної Республіки Крим, областей, районів, міст;
- 3) Прогноз економічного і соціального розвитку України;
- 4) Прогноз Державного бюджету України на наступні за плановим два бюджетні періоди;
- 5) прогноз місцевого бюджету на наступні за плановим два бюджетні періоди;
- 6) державні цільові програми (в окремих випадках можуть розроблятися на більш тривалий строк);
- 7) регіональні та місцеві цільові програми;
- 8) плани діяльності центральних органів виконавчої влади;
- 9) плани розвитку державних господарських об'єднань, державних акціонерних компаній, державних холдингових компаній;
- 10) Основні засади грошово-кредитної політики.

4. На короткостроковий період (1 рік) мають розроблятися:

- 1) Основні напрями економічної та бюджетної політики;
- 2) Державний бюджет України;
- 3) місцеві бюджети;
- 4) річні фінансові плани державних підприємств, господарських товариств, у статутному (складеному) капіталі яких більше 50% акцій (часток, паїв) належать державі;
- 5) прогнозні баланси попиту та пропозиції товарів і послуг [15].

Видається, що недоліком законопроекту є те, що у систему документів державного стратегічного планування не включена Програма діяльності Кабінету Міністрів України, хоча вона також є таким документом.

Отже, можемо зробити наступні висновки.

1. Незважаючи на нагальну потребу в здійсненні ефективного державного стратегічного планування, дане поняття не знайшло достатньо широкого висвітлення в наукових джерелах.
2. Сучасні наукові підходи до державного стратегічного планування базуються на економічному та менеджському підходах.
3. У сфері державного управління стратегічне планування розглядається як функція державного управління з обрання пріоритетів, визначення з урахуванням наявних ресурсів цілей та напрямів розвитку, розроблення та реалізації взаємозв'язаних завдань і заходів із соціально-економічного розвитку.
4. Стратегічне планування в державі здійснюється на різних рівнях: організаційному, галузевому, місцевому, регіональному та державному. Воно має однакові технології здійснення, проте різну специфіку їх застосування.
5. Державне стратегічне планування – це стратегічне планування на вищому (державному) рівні, що може розглядатися як функція державного управління з визначення місії, цілей розвитку країни з урахуванням наявних ресурсів, обрання пріоритетів, розроблення та виконання взаємозв'язаних завдань і заходів щодо розвитку усіх сфер суспільства.
6. Систему державного стратегічного планування в Україні не можна вважати цілісною та логічно завершеною. Один з варіантів її удосконалення пропонувався законопроектом «Про державне стратегічне планування» від 3 листопада 2011 р. № 9407, яким передбаче-

на, серед іншого, розробка Стратегії розвитку України на довгостроковий період (не менше 10 років) та Плану соціально-економічного розвитку України на середньостроковий період (3 роки).

Перспективами подальших досліджень є розвиток теоретичних засад та методології державного стратегічного планування.

Література.

1. Ансофф И. Стратегическое управление: пер. с англ. / науч. ред. и авт. предисл. Л. И. Евенко. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.

2. Борисевич С. О. Стратегічне планування // Енциклопедія державного управління : у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президенті України ; наук.-ред. колегія : Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. – К. : НАДУ, 2011. Т. 4 : Галузеве управління / наук.-ред. колегія : М. М. Іжа (співголова), В. Г. Бодров (співголова) та ін. – 2011. – 648 с.

3. Гольдштейн Г. Я. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие. – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2003. – 94 с.

4. Гордієнко П. Л. Стратегічний аналіз : навч. посіб. – К. : Алерта, 2006. – 404 с.

5. Державне управління : підручник : у 2 т. // ред. кол. : Ю. В. Ковбасюк (голова), К. О. Ващенко (заст. голови), Ю. П. Сурмін (заст. голови) та ін. – К. ; Дніпропетровськ : НАДУ, 2012. – Т. 1. – 564 с.

6. Державне управління: основи теорії, історія і практика: Навчальний посібник / В. Д. Бакуменко, П. І. Надолішній, М. М. Іжа, Г. І. Арабаджи / За заг. ред. Надолішнього П. І., Бакуменка В. Д. – Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2009. – 394 с.

7. Економічна енциклопедія : у 3 т. Т. 1. / Редкол.: С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – К. : Видавничий центр «Академія», 2000. – 864 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ukr.vipreshebnik.ru/entsiklopediya/50-d/3013-derzhavne-planuvannya.html>.

8. Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України» від 17 трав. 2012 р. № 4731-VI // Уряд. кур'єр. – 2012. – 4 лип.

9. Закон України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України» від 23 берез. 2000 р. № 1602-III // Уряд. кур'єр. – 2000. – 26 квіт.

10. Закон України «Про засади внутрішньої і зовнішньої політики» від 1 лип. 2010 р. № 2411-VI // Уряд. кур'єр. – 2010. – 1 верес.

11. Закон України «Про Кабінет Міністрів України» від 27 лют. 2014 р. № 794-VII // Голос України. – 2014. – 1 берез.

12. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика : учеб. пособие для вузов. – М. : Аспект Пресс, 2002. – 415 с.

13. Классики менеджмента / под. ред. М. Уорнера / Пер. с англ. под. ред. Ю. Н. Кап-туревского. – СПб. : Питер, 2001. – 1168 с.

14. Миддлтон Дж. Библиотека избранных трудов о стратегии бизнеса. Пятьдесят наиболее влиятельных идей всех времен / пер. с англ. – М. : ЗАО «Олимп-бизнес», 2006. – 272 с.

15. Проект Закону України «Про державне стратегічне планування». Реєстраційний номер 9407 від 3 листопада 2011 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_2?pf3516=9407&skl=7

16. Стратегическое планирование. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.grandars.ru/student/marketing/strategicheskoe-planirovanie.html>.

17. Стратегічне планування. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.pravo.vuzlib.org/book_z1181_page_47.html.

18. Тертичка В. В. Запровадження стратегічного планування в Україні: Зб. док. і матеріалів. – К.: Центр досліджень адміністративної реформи НАДУ, 2004. – 410 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.IPAS.org.ua.

19. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов: пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.

20. Шаров Ю. П. Інноваційні інструменти публічного адміністрування: європейський контекст. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: kbuara.kharkov.ua/e-book/putp/2010-1/doc/1/01.pdf.

21. Bordean I., Raileanu A. Strategic Planning In Public Administration. <http://www.managementheaven.com/strategic-planning-public-administration>.

22. Bryson J. M. The Future of Public and Nonprofit Strategic Planning in the United States. [Electronic resource]. – <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1540-6210.2010.02285.x/full>.

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

24. 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>.