

Інна М. Новак, Юрій В. Новак, Марина О. Гоменюк
**ВИКОРИСТАННЯ ДОСВІДУ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ
ПРИ ВИЗНАЧЕННІ МАЙБУТНІХ ОРІЄНТИРІВ
РОЗВИТКУ КРАЇНИ**

У статті систематизовано зарубіжний досвід застосування стратегічного планування при визначенні майбутніх орієнтирів розвитку країн. Визначено місце та значення інвестиційної стратегії як інструменту підвищення конкурентоспроможності аграрної галузі та економіки в цілому. Проведено аналіз виконання програми розвитку українського села до 2015 р., визначено проблеми, пов'язані з державним фінансуванням запланованих заходів та відсутністю системно сформованої на основі чітко визначених пріоритетів інвестиційної стратегії. Запропоновано власне бачення взаємозв'язку загальної державної стратегії розвитку з інвестиційними стратегіями (держави, галузі, господарюючого суб'єкта). Обґрунтовано, що інвестиційна стратегія держави представляє собою системну концепцію, яка визначає і спрямовує розвиток інвестиційної діяльності галузей економіки, в т.ч. аграрної.

Ключові слова: стратегічне планування; державна стратегія розвитку; аграрна галузь.

Рис. 2. Літ. 23.

Інна Н. Новак, Юрій В. Новак, Марина А. Гоменюк
**ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ОПЫТА СТРАТЕГИЧЕСКОГО
ПЛАНИРОВАНИЯ ПРИ ОПРЕДЕЛЕНИИ БУДУЩИХ
ОРИЕНТИРОВ РАЗВИТИЯ СТРАНЫ**

В статье систематизирован зарубежный опыт применения стратегического планирования при определении будущих ориентиров развития стран. Определено место и значение инвестиционной стратегии как инструмента повышения конкурентоспособности аграрной отрасли и экономики в целом. Проведен анализ выполнения программы развития украинского села до 2015 г., определены проблемы, связанные с государственным финансированием запланированных мероприятий и отсутствием системно сложившейся на основе четко определенных приоритетов инвестиционной стратегии. Предложено собственное видение взаимосвязи общей государственной стратегии развития с инвестиционными стратегиями (государства, отрасли, хозяйствующего субъекта). Обосновано, что инвестиционная стратегия государства представляет собой системную концепцию, которая определяет и направляет развитие инвестиционной деятельности отраслей экономики, в т.ч. аграрной.

Ключевые слова: стратегическое планирование, стратегия, инвестиции, государственная стратегия развития, аграрная отрасль.

Inna M. Novak¹, Yuriy V. Novak², Maryna O. Gomeniuk³
**USING THE EXPERIENCE OF STRATEGIC PLANNING
IN DETERMINING FUTURE BENCHMARKS
FOR COUNTRY'S DEVELOPMENT**

The paper generalizes foreign experience in strategic planning when determining future guidelines for countries' development. The role of investment strategy as a tool to improve the competitiveness of agricultural sector and economy as a whole is determined. Analysis of the implementation of the development program of Ukrainian village till 2015 helped identifying the problems with state funding of planned activities and pointed on the lack of investment strategy formed

¹ Uman National University of Horticulture, Ukraine.

² Uman National University of Horticulture, Ukraine.

³ Uman National University of Horticulture, Ukraine.

on the basis of clearly defined development priorities of the leading industries. Authors' interpretation of the relationship of national development strategy with investment strategies (of the state, industries, business entities) is proposed. The authors ground that government investment strategy should be seen as a systemic strategy which can determine and lead the development of investment activities in various industries, including agriculture.

Keywords: strategic planning; government development strategy; agriculture.

Peer-reviewed, approved and placed: 19.05.2016.

Постановка проблеми. Дослідження проблеми інвестування аграрних підприємств України зумовлено впливом сукупності чинників та умов середовища, в якому вони функціонують і особливо їх значенням у забезпеченні продовольчої безпеки країни. Фінансовий голод, що відчують більшість підприємств АПК зумовлює потребу в інвестиційних коштах на розвиток та модернізацію виробництва, підвищення виробничо-економічного потенціалу, зростання конкурентоспроможності продукції та забезпечення зайнятості. Розробка і реалізації інвестиційної стратегії дозволить підвищити інвестиційну привабливість галузі, забезпечить зростання її капіталізації та сприятиме всебічному залученню коштів. Стратегічне планування інвестиційної діяльності необхідно розглядати як систематичний процес визначення мети, завдань суб'єктів інвестування, а також комплексу заходів з реалізації розробленої стратегії.

Аналіз останніх публікацій. Визначенню сутності та еволюції понять «стратегічне планування», «стратегія», «інвестиційна стратегія» присвячено праці вітчизняних та зарубіжних вчених, таких як: І. Ансофф [20], Б. Альтренд [11], М. Босовська [9], Д. Лемпел [11], Г. Мінцберг [11], А. Мазаракі [9], О. Панухник [13], М. Портер [14], Т. Фролова [17], А. Чендлер [21] та інших. У той же час, недостатньо уваги приділено проблемам планування ефективної інвестиційної стратегії як інструменту підвищення конкурентоспроможності країни, галузі або підприємства, що і зумовлює мету даного дослідження.

Г.Б. Клейнер визначає процес планування як систему, що має призначення (досягнення бажаної мети), функції (дослідити середовище, ситуацію, структуру, обрати альтернативи, оцінити дії), потоки (інформація між плановиками та користувачами) і структуру (загальний план, в межах якого плановик наближує найбільш ймовірний і бажаний варіант, використовуючи навчання та зворотний зв'язок у вигляді суджень і даних для переоцінювання результатів) [7].

На думку О.В. Панухник, особливістю нинішнього стану застосування стратегічного планування та реалізації стратегій соціально-економічного розвитку в Україні є те, що в системі «національна економіка — макроструктурна галузь — область — місто — селище — село — підприємство» повинна простежуватися цілісність. Стратегія соціально-економічного розвитку підсистем мікро-, мезо- та макrorівнів не повинні суперечити одна одній [13].

Так само і інвестиційна стратегія не повинна суперечити загальній стратегії розвитку країни, а навпаки — підпорядковуватися останній. Лише за умови взаємоузгодження розробки і впровадження стратегічних планів на всіх ієрархічних рівнях можна забезпечити ефективність функціонування усієї системи

стратегічного планування в контексті управління національним господарством.

Погоджуємося з Е.С. Хазанович, що інвестиційна стратегія галузі — це генеральний напрямок або план інвестиційної діяльності економічної системи, за допомогою якого можна досягти поставлених інвестиційних цілей і отримати інвестиційний ефект [19].

Є.І. Шохін зазначає, що передумовою формування інвестиційної стратегії є загальна стратегія економічного розвитку. По відношенню до неї інвестиційна стратегія носить підлеглий характер і повинна узгоджуватися з нею в цілях та етапах реалізації [16].

Мета дослідження полягає в комплексному теоретичному дослідженні історичної ретроспективи планування програм розвитку (стратегій), а також визначенні місця та значення інвестиційної стратегії як інструменту підвищення конкурентоспроможності галузі та економіки в цілому.

Основні результати дослідження. Нині використання методів стратегічного планування є невід'ємною складовою державного та корпоративного управління, що орієнтоване на підвищення ефективності роботи всіх галузей держави, передбачуваності її політики та спроможності відповідати сучасним потребам суспільства.

Узагальнимо, що стратегія в сучасній науці управління розглядається як результат, як сукупність взаємозалежних рішень, що визначають пріоритетні напрямки використання ресурсів, зусиль підприємства для реалізації його місії, забезпечення довгострокових конкурентних переваг на цільових ринках, як засіб реалізації інтересів підприємства.

Досліджуючи досвід країн, що відносяться до провідних економік світу, відзначимо, що за останні 50 років вони розробили дієві системи стратегічного планування, що базуються на встановленні пріоритетів, цільових завдань розвитку та механізмах управління їх реалізацією через бюджетування, моніторинг та незалежне оцінювання досягнення цілей.

Наприклад, «у США ще з 1969 р. використовується система стратегічного планування регіонального розвитку. Ефективність виконання програм чи стратегій постійно контролюється. Прийнятий у 1993 р. парламентом США закон «Про ефективність і результати діяльності Уряду» (The Government Performance and Results Act, GPRA, 1993) рекомендував урядовим агенціям та департаментам розробляти стратегічні плани та готувати звіти щодо їх виконання. У період 2001–2009 рр. одночасно з GPRA було запроваджено систему рейтингового оцінювання програм (Program rating assessment tool, PART), яка була досить ефективною і сприяла результативності державних програм. Однак визначені методики моніторингу ефективності програм мали різний алгоритм розрахунку, тому здійснення подвійних оцінок ускладнювало роботу. Це призвело до того, що у 2010 р. парламентом США було прийнято модернізований закон «Про ефективність і результати діяльності Уряду» (GPRA Modernization Act), який вніс необхідні зміни» [22].

«У Польщі після вступу до Європейського Союзу, стратегічне планування в державному управлінні регіональним розвитком отримало свій розвиток і набуло масштабності. Формування державної стратегії відбувається узгоджено

із стратегією ЄС «Європа-2020». Основу стратегічного планування держави складає національна концепція, на основі якої формуються регіональні стратегії» [23].

В Україні система стратегічного планування соціально-економічного розвитку відносно регламентована на законодавчому рівні і ґрунтується, насамперед, на Законі України від 23.03.2000 № 1602-III «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України» [2], Бюджетному кодексі України від 08.07.2010 № 2456-VI [1], а також Законах України «Про Національний банк України» від 20.05.1999 № 679-XIV [4], «Про державні цільові програми» від 18.03.2004 № 1621-IV [3] та відповідних постанов Кабінету Міністрів України.

Стратегічне планування на державному рівні в Україні розпочато з 1998 р., розробляються і затверджуються стратегії розвитку держави, галузей, регіонів, підприємств тощо. Нині основним документом, що регламентує розвиток держави, є «Стратегія сталого розвитку «Україна-2020» (далі — Стратегія) [5]. При її розробці було враховано негативний досвід вітчизняного та європейського стратегічного планування. Стратегія має 4 вектори руху, розроблена дорожня карта, що передбачає виконання 62 реформ та програм розвитку держави. Даний документ чітко вказує засоби та індикатори реалізації розробленої стратегії, подібно до стратегії «Європа-2020».

Реалізація Стратегії передбачає досягнення 25 ключових показників, що оцінюють хід реформ та програм, зазначимо 10 основних, що мають вплив на інвестиційний клімат країни:

- 1) входження України до топ-30 у рейтингу "Doing Business";
- 2) рейтинг за зобов'язаннями в іноземній валюті за шкалою «Standard and Poors» повинен становити не нижче «BBB»;
- 3) за глобальним індексом конкурентоспроможності, який розраховує Всесвітній економічний форум, Україна повинна увійти до топ-40 країн світу;
- 4) валовий внутрішній продукт (за паритетом купівельної спроможності) у розрахунку на одну особу, який розраховує Світовий банк, повинен підвищитися до 16 тис. дол. США;
- 5) чисті надходження прямих іноземних інвестицій за період 2015–2020 рр., за даними Світового банку, повинні становити понад 40 млрд дол. США;
- 6) максимальне відношення дефіциту державного бюджету до валового внутрішнього продукту, за розрахунками Міжнародного валютного фонду, не повинно перевищувати 3%;
- 7) максимальне відношення загального обсягу державного боргу та гарантованого державою боргу до валового внутрішнього продукту, за розрахунками Міжнародного валютного фонду, не повинно перевищувати 60% (згідно Маастрихтських критеріїв конвергенції);
- 8) за індексом сприйняття корупції, який розраховує «Transparency International», Україна має увійти до топ-50;
- 9) за результатами опитування, рівень довіри експертного середовища (адвокати, юристи) до судів становитиме 70%;
- 10) за результатами загальнонаціонального опитування, рівень довіри громадян до органів правопорядку становитиме 70%.

Стратегією визначено першочергове виконання 10 реформ і програм. Для підтримки інвестиційної активності та захисту прав інвесторів у Стратегії визначено проведення заходів, спрямованих на дерегуляцію та розвиток підприємництва, а саме:

- забезпечення ефективного захисту прав приватної власності, в т.ч. судовими органами;
- гармонізація із законодавством ЄС положень законодавства України щодо захисту прав національних та іноземних інвесторів та кредиторів;
- захист економічної конкуренції;
- запровадження стимулюючого механізму інвестиційної діяльності, виходячи із кращих світових практик.

Для аграрного сектору розроблено та схвалено Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 17 жовтня 2013 р. «Стратегію розвитку аграрного сектору економіки України на період до 2020 року» [6]. Метою цієї стратегії є створення організаційно-економічних умов для ефективного розвитку аграрного сектору шляхом забезпечення єдності економічних, соціальних та екологічних інтересів суспільства для стабільного забезпечення населення якісною, безпечною, доступною вітчизняною сільськогосподарською продукцією та промисловістю — сільськогосподарською сировиною. Реалізація даної стратегії відбуватиметься шляхом запровадження розробленої Міністерством аграрної політики та продовольства України Концепції державної цільової програми розвитку аграрного сектору економіки на період до 2020 р. [8].

Концепція державної програми розвитку аграрного сектору економіки на період до 2020 р., за структурою відповідає Стратегії розвитку держави і визначає шляхи та способи реалізації її завдань по кожному із пріоритетних напрямів, містить перелік заходів, обсягів і джерел фінансування, очікуваних результатів (індикаторів), строків та відповідальних виконавців зі сторони Уряду та партнерів зі сторони учасників ринку. Однак стратегією, і відповідно, програмою визначено, що для їх реалізації потрібно близько 101 млрд грн, з них лише 71,6 млрд грн — це державне фінансування. Інші кошти — приватні інвестиції та інші джерела, не заборонені законодавством. Аналізуючи вище зазначене, можна стверджувати, що при розробці Концепції розвитку галузі не було чітко сформовано джерела та обсяги надходження інвестиційного капіталу. Все це може мати негативні наслідки для виконання Стратегії розвитку держави.

Так, проаналізувавши виконання Міністерством аграрної політики та продовольства України разом з Міністерством фінансів України «Державної цільової програми розвитку українського села на період до 2015 року» (надалі — Програма) [15] нами було зроблено висновок, що обсяги державних коштів, запланованих на виконання даної програми, були мінімальними. Адже, за ступеня зношеності основних фондів в сільському господарстві на рівні 38–40% (2009–2014 рр.), у 2014 р. у галузь було вкладено капітальних інвестицій (з різних джерел) на суму 17,13 млрд грн або лише 8% від загальної потреби. У той же час, в середньому на рік Програмою було передбачено видатків за всіма напрямками розвитку — на суму 16 млрд грн.

Окрім видатків, даною Програмою було визначено майбутні орієнтири розвитку, основні з яких: зростання обсягу виробництва валової продукції

сільського господарства в країні до 2015 р. у 1,6 раза порівняно з 2006 р.; збільшення обсягу надходжень до зведеного бюджету України від сплати податків і зборів суб'єктами аграрного сектору в 2,5 раза; підвищення рівня життя та соціальних умов сільського населення.

Незважаючи на дефіцит фінансування даної Програми, більшість запланованих економічних показників було досягнуто, а саме:

- за прогнозований період було визначено збільшити валове виробництво аграрної галузі до 1024,9 млрд грн, за статистичними даними у 2015 р. цей показник становив 2121,9 млрд грн, або 207% від запланованого рівня;
- експорт продукції сільського господарства зріс з 16% у 2008 р. до 19,2% у 2011 р., і відповідно до 35,7% у 2015 р.;
- збільшилися надходження до бюджету України. Так, лише за період 2008–2011 рр. вони перевищили прогнозні показники програми до 2015 р. на 70%;
- протягом I та II етапів виконання програми (2008–2011 рр.) обсяг залучених в галузь інвестицій становив 56,7 млрд грн, що відповідає прогнозованим показникам 2015 року [15].

У той же час, недофінансування позначилося на скороченні соціальних витрат за Програмою і призвело до погіршення умов життя сільського населення (нині заробітна плата є найменшою серед інших галузей економіки, у 2015 р. вона становила 3308 грн), що спонукало міграцію (протягом 2008–2015 рр. чисельність сільського населення скоротилася на 1795 тис. осіб) (рис. 1).

Щодо інших запланованих показників виконання програми, то:

- будівництво підвідних газопроводів було виконано лише на 11,4%;
- побудовано та відновлено мережі сільських автомобільних доріг на 18,4%;
- підтримка індивідуального житлового будівництва «Власний дім» забезпечена на 24,7%;
- програма «Шкільний автобус» виконана на 48,3%;
- за напрямом медичного обслуговування — введено в експлуатацію лише 10 фельдшерсько-акушерських пунктів;
- кількість загальноосвітніх навчальних закладів у сільській місцевості постійно зменшувалась [15].

На нашу думку, за умов скорочення бюджетної підтримки можливо урівноважити нестачу коштів для розвитку галузі за рахунок інших джерел надходження капіталу. Саме тому стає актуальним питання розробки інвестиційної стратегії розвитку галузі, що включатиме в себе не лише прогнозні показники економічного та соціального розвитку, а й механізм забезпечення фінансування визначених заходів. При розробці інвестиційної стратегії доречною буде побудова моделі взаємовідносин аграрних виробників з різними типами інституційних інвесторів, що дозволить диверсифікувати ризик недофінансування.

Проведений аналіз визначив проблеми, пов'язані з державним фінансуванням запланованих заходів, які можна вирішити за рахунок інвестицій. Нині в Україні не існує системно сформованої на основі чітко визначених пріоритетів інвестиційної стратегії розвитку провідних галузей економіки.

Тому питання розробки даної стратегії є актуальним і потребує нагального вирішення.



Рис. 1. Динаміка змін в аграрному секторі за період проведення «Державної цільової програми розвитку українського села на період до 2015 року», сформовано на основі [15]

Нині більшість науковців сходяться у думці і виділяють 4 рівні інвестиційної стратегії, а саме:

- мегарівень — інвестиційна стратегія країн, що мають певні спільні задачі та риси і відносяться до однієї класифікаційної групи або об'єднання (наприклад, країни ЄС);
- макрорівень — представлений державною інвестиційною стратегією з визначенням пріоритетних галузей та напрямків інвестування;
- мезорівень — визначає спільні задачі та риси інвестиційних стратегій регіонів (галузей), які відносяться до одного кластеру за соціально-економічним розвитком, а також інвестиційна стратегія окремо взятого регіону (галузі);
- мікрорівень — інвестиційна стратегія розвитку районів, міст, суб'єкта господарювання (аграрних підприємств, заводів тощо) [10].

Задля отримання економічного ефекту всі 4 рівні інвестиційної стратегії повинні бути взаємозв'язані та взаємоузгоджені між собою, доповнювати одна одну; так, стратегія мікрорівня має бути однією із складових мезорівня, а мезорівень — складовою макрорівня тощо.

Заслугує на увагу дослідження Т.О. Фролової, яка приділяє увагу розробці інвестиційної стратегії на двох рівнях: макро- та мікро-. У своїй монографії авторка надає таке визначення інвестиційної стратегії макрорівня — це довгострокова програма стимулювання припливу інвестицій в загальний розвиток держави (регіону), в перспективні галузі, в поліпшення якості життя населення, в людський капітал [18].

Інвестиційна стратегія на мікрорівні ґрунтується на базових концепціях стратегічного менеджменту. Це:

- поєднання стратегії і тактики фінансового менеджменту;
- максимізація прибутків фірми в поєднанні з мінімізацією фінансових і виробничих ризиків;
- зростання капіталізації фірми (зростання вартості акціонерного капіталу — вартості власників фірми);
- створення і підтримка конкурентних переваг фірми — створення унікальної і вигідної стратегічної позиції на ринках, що містить певний набір конкурентних видів діяльності.

Погоджуємося з цим баченням, однак вважаємо, що для підвищення ефективності стратегічного планування доречно буде виділити наступні рівні інвестиційної стратегії: на рівні держави — макрорівень, галузі чи регіону — мезорівень, місто (село) чи господарський суб'єкт — мікрорівень. Відмітимо, що формуючи інвестиційну стратегію розвитку держави та аграрної галузі у тому числі, потрібно враховувати, окрім прогнозних показників, сукупність загроз та можливостей, виникнення ситуацій, здатних змінити тенденції, що склалися, в перспективі.

Проаналізувавши думки вчених щодо змісту та сутності інвестиційної стратегії, нами сформовано власний погляд на її зміст: інвестиційна стратегія держави — це довгостроковий, послідовний, конструктивний, раціональний, стійкий до несприятливих умов зовнішнього середовища план, який супроводжується постійним аналізом та моніторингом в процесі реалізації, в якому визначені цілі інвестиційної політики країни та розроблені заходи монетарної, валютної та фінансово-кредитної політики, спрямовані на гармонізацію витратної частини державного бюджету та підвищення ефективності використання державних коштів, стимулювання до акумулювання ресурсів в інвестиції в реальний сектор економіки з урахуванням визначених структурних цілей, а саме — зростання обсягів виробництва національних товаровиробників, зниження рівня витрат виробництва та підвищення його ефективності, активізація процесів капіталотворення на підприємствах, підвищення рівня доходів громадян та акумуляції тимчасово вільних грошових ресурсів населення на потреби інвестування.

Враховуючи, що місією агропромислового комплексу як багатофункціонального сектору економіки країни є забезпечення населення країни високоякісним вітчизняним продовольством і нарощування експорту сільськогосподарської та харчової продукції, створення умов для підвищення зайнятості та доходів сільського населення, сталого розвитку сільських територій основні цілі інвестиційної стратегії аграрної галузі — мезорівня — повинні бути спрямовані на: формування сприятливого інвестиційного клімату; створення умов для розвитку конкурентоспроможного виробництва та виходу на зовнішні ринки; вирішення проблем продовольчої безпеки; поліпшення стану соціальної інфраструктури села тощо і узгоджуватися з орієнтирами державної інвестиційної стратегії.

На мікрорівні інвестиційна стратегія аграрного підприємства являє собою систему довгострокових цілей інвестиційної діяльності підприємства, направ-

лених на досягнення визначених соціально-економічних орієнтирів, що обумовлено загальними завданнями розвитку та інвестиційною стратегією галузі та держави.

На рис. 2 наведено схему, що пояснює роль та взаємозв'язок загальної державної стратегії з інвестиційною стратегією макрорівня, галузями економіки та з іншими функціональними стратегіями різних рівнів.

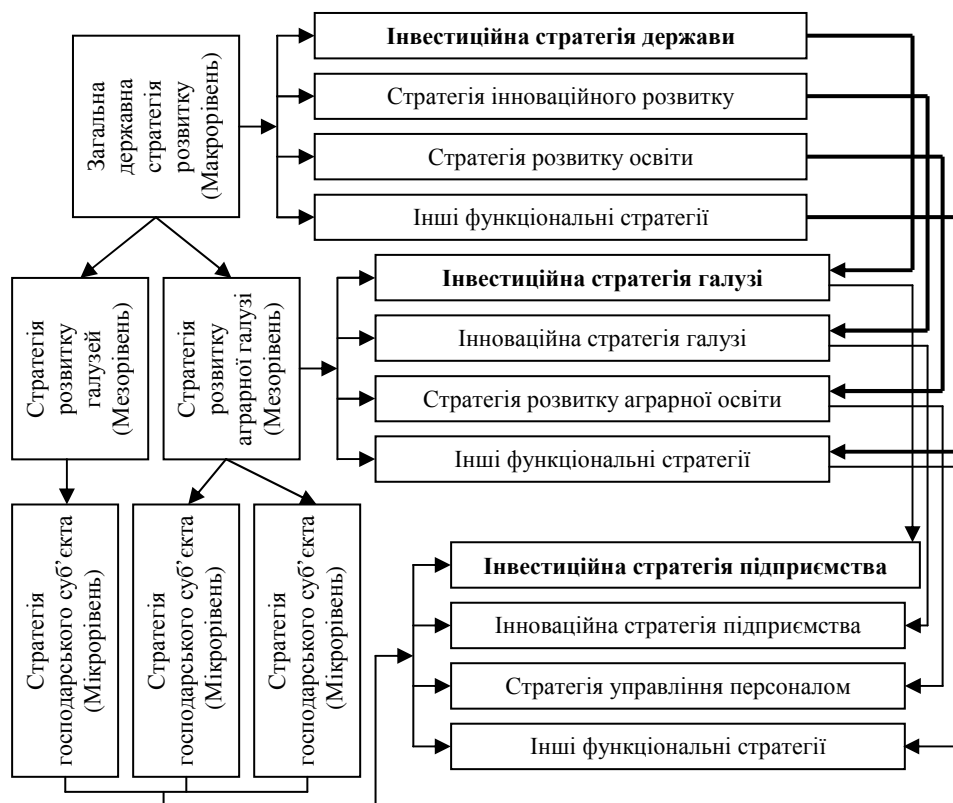


Рис. 2. Взаємозв'язок загальної державної стратегії розвитку з інвестиційними стратегіями (держави, галузі, господарського суб'єкта), авторська розробка

Погоджуємося з Т.О. Фроловою, що сутністю інвестиційної стратегії є забезпечення фінансування всіх інших стратегій, програм та пріоритетів, тому вона має основоположне значення [17].

Оскільки інвестиційна стратегія є взаємоузгодженою на всіх рівнях, для її реалізації доречним буде формування механізму взаємовідносин всіх типів інвестиційних інвесторів (від фізичних осіб до інститутів спільного інвестування). Розробка економіко-математичної моделі, яка, враховуючи особливості об'єкта інвестування, дозволить обрати оптимальний інвестиційний ресурс, сприятиме ефективній реалізації програм розвитку аграрної галузі, а отже — підвищить конкурентоспроможність вітчизняної продукції на світових ринках.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Дослідження історичних концептуальних підходів до стратегічного планування і виявлення його гносеологічних передумов дозволило ідентифікувати концептуальні погляди на планування стратегії держави та аграрної галузі.

Генетично виникнувши в рамках стратегічного управління підприємством, концептуальні підходи до розробки стратегій в ході еволюції все більш поглиблювалися, розширювалися і зрештою сформувалися як самостійний предмет теоретичних досліджень. Інвестиційна стратегія держави (макрорівень) представляє собою системну концепцію, що визначає і спрямовує розвиток інвестиційної діяльності галузей економіки (мезорівень), у т.ч. аграрної, та господарського суб'єкта (мікрорівень).

У подальшому, при розробці інвестиційної стратегії галузі необхідно враховувати не лише досягнення економічних результатів, а й позитивного соціального ефекту, адже зростання доходів населення означає підвищення рівня внутрішнього платоспроможного попиту та життєвих стандартів. Наслідком стане зростання економічної активності, створення нових робочих місць, збільшення податкових надходжень до бюджету і, відповідно, видатків на розвиток.

1. Бюджетний кодекс України від 08.07.2010 № 2456-VI // zakon.rada.gov.ua.
Biudzhetniy kodeks Ukrainy vid 08.07.2010 № 2456-VI // zakon.rada.gov.ua.
2. Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України: Закон України від 23.03.2000 № 1602-III // zakon.rada.gov.ua.
Pro derzhavne prohnouzuvannya ta rozroblennia prohran ekonomichnoho i sotsialnoho rozvytku Ukrainy: Zakon Ukrainy vid 23.03.2000 № 1602-III // zakon.rada.gov.ua.
3. Про державні цільові програми: Закон України від 18.03.2004 № 1621-IV // zakon.rada.gov.ua.
Pro derzhavni tsilovi prohramy: Zakon Ukrainy vid 18.03.2004 № 1621-IV // zakon.rada.gov.ua.
4. Про Національний банк України: Закон України від 20.05.1999 № 679-XIV // zakon.rada.gov.ua.
Pro Natsionalnyi bank Ukrainy: Zakon Ukrainy vid 20.05.1999 № 679-XIV // zakon.rada.gov.ua.
5. Про Стратегію сталого розвитку «Україна — 2020»: Указ Президента України від 12.01.2015 № 5/2015 // zakon.rada.gov.ua.
Pro Stratehiu staloho rozvytku «Ukraina — 2020»: Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 12.01.2015 № 5/2015 // zakon.rada.gov.ua.
6. Про схвалення Стратегії розвитку аграрного сектору економіки на період до 2020 року: Розпорядження Кабінет Міністрів України від 17.10.2013 № 806-p // zakon.rada.gov.ua.
Pro skhvalennia Stratehii rozvytku ahrarnoho sektoru ekonomiky na period do 2020 roku: Rozporiadzhennia Kabinet Ministriv Ukrainy vid 17.10.2013 № 806-r // zakon.rada.gov.ua.
7. Клейнер Г.Б. Стратегия предприятия. — М.: Дело, 2008. — 568 с.
Kleiner G.B. Stratehiia predpriiia. — M.: Delo, 2008. — 568 s.
8. Концепція Державної цільової програми розвитку аграрного сектору економіки на період до 2020 року: Проект // minagro.gov.ua.
Kontseptsiiia Derzhavnoi tsilovoi prohramy rozvytku ahrarnoho sektoru ekonomiky na period do 2020 roku: Proekt // minagro.gov.ua.
9. Мазаракі А.А., Босовська М.В. Теоретичні та методологічні засади формування інтеграційної стратегії підприємств // Бізнес Інформ. — 2013. — №7. — С. 299–308.
Mazaraki A.A., Bosovska M.V. Teoretychni ta metodolohichni zasady formuvannya intehratsiinoi stratehii pidpriemstv // Biznes Inform. — 2013. — №7. — S. 299–308.
10. Малиров О.В. Опыт экономической реформы в Индии // Политическое образование: Информационно-аналитический журнал // www.lawinrussia.ru.
Maliarov O.V. Opyt ekonomicheskoi reformy v Indii // Politicheskoe obrazovanie: Informatcionno-analiticheskii zhurnal // www.lawinrussia.ru.

11. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпл Дж. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента / Под общ. ред. Ю. Каптуревского — СПб.: Питер, 2002. — 330 с.
- Mintzberg G., Alstrend B., Lempel Dzj.* Shkoly strategii. Strategicheskoe safari: ekskursiia po debriam strategii menedzhmenta / Pod obshch. red. Iu. Kapturevskogo — SPb.: Piter, 2002. — 330 s.
12. Павленко О. Україна на зовнішніх аграрних ринках. Як компенсувати втрату ринку РФ // Європейська правда. — 23.09.2015 // www.eurointegration.com.ua.
- Pavlenko O.* Ukraina na zovnishnikh ahrarnykh rynkakh. Yak kompensuvaty vtratu rynku RF // Yevropeiska pravda. — 23.09.2015 // www.eurointegration.com.ua.
13. Панухник О.В. Організаційно-економічний механізм регулювання регіонального розвитку України // Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наук. праць. — 2013. — №5. — С. 200—204.
- Panukhnyk O.V.* Orhanizatsiino-ekonomichnyi mekhanizm rehuliuвання rehionalnoho rozvytku Ukrainy // Formuvannya rynkovykh vidnosyn v Ukraini: Zbirnyk nauk. prats. — 2013. — №5. — S. 200—204.
14. Портер М. Стратегія конкуренції: методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / Пер. з англ. А. Олійник та Р. Сільський. — К.: Основи, 1997. — 390 с.
- Porter M.* Stratehiia konkurentsii: metodyka analizu haluzei i diialnosti konkurentiv / Per. z anhl. A. Oliinyk ta R. Sil'skyi. — K.: Osnovy, 1997. — 390 s.
15. Про результати аудиту виконання заходів державної цільової програми розвитку українського села на період до 2015 року // Звіт про результати аудиту виконання заходів Державної цільової програми розвитку українського села на період до 2015 року. — К.: Рахункова палата України, 2013. — С. 31.
- Pro rezultaty audytu vykonannia zakhodiv derzhavnoi tsilovoi prohramy rozvytku ukrainskoho sela na period do 2015 roku // Zvit pro rezultaty audytu vykonannia zakhodiv Derzhavnoi tsilovoi prohramy rozvytku ukrainskoho sela na period do 2015 roku. — K.: Rakhunkova palata Ukrainy, 2013. — S. 31.*
16. Финансовый менеджмент / Под ред. проф. Е.И. Шохина. — М.: ФБК-ПРЕСС, 2002. — 408 с.
- Finansovyi menedzhment / Pod red. prof. E.I. Shokhina. — M.: FBK-PRESS, 2002. — 408 s.*
17. Фролова Т.О. Інвестиційний компонент економічного розвитку // Університетські наукові записки: Наук. часопис Хмельницького університету управління та права. — 2011. — №4. — С. 424—432.
- Frolova T.O.* Investytsiinyi komponent ekonomichnoho rozvytku // Universytetski naukovy zapysky: Nauk. chasopys Khmelnytskoho universytetu upravlinnia ta prava. — 2011. — №4. — S. 424—432.
18. Фролова Т.О., Кицул С.Ю. Інвестиційні стратегії на макро- та мікрорівнях // Проблеми розвитку зовнішньоекономічних зв'язків та залучення інвестицій: регіональний аспект: Збірник наук. праць Донецького нац. ун-ту. — 2011. — Т. 1. — С. 390—398.
- Frolova T.O., Kytsul S.Yu.* Investytsiini stratehii na makro- ta mikrorivniakh // Problemy rozvytku zovnishnoekonomichnykh zv'язkiv ta zaluchennia investytsii: rehionalnyi aspekt: Zbirnyk nauk. prats Donetskoho nats. un-tu. — 2011. — T. 1. — S. 390—398.
19. Хазанович Э.С. Иностранные инвестиции: Учеб. пособие. — 2-е изд., стер. — М.: КНО-РУС, 2011. — 312 с.
- Khazanovich E.S.* Inostrannye investitsii: Ucheb. posobie. — 2-e izd., ster. — M.: KNORUS, 2011. — 312 s.
20. Ansoff, H.I. (1965). Corporate Strategy: an analytical approach to business policy for growth and expansion. McGraw Hill Book Co.: N.Y. 241 p.
21. Chandler, A.D. jr. (1962). Strategy and Structure. Chapters in the History of the Industrial Enterprise. 455 p.
22. Joyce, P.G. (2011). The Obama Administration and PBB: Building on the Legacy of Federal Performance-Informed Budgeting? Public Administration Review, 71(3): 356—367.
23. Sienkiewicz, M.W. (2013). Determinants and Effects of Strategic Management in the Local Government in Poland and Western Europe // NISPAcee: The network of institutes and schools of public administration in Central and Eastern Europe // www.nispa.org.