



УДК 351+352/354

Аспекти публічного управління
Aspekty publichnoho upravlinnya
Public administration aspects

Public administration aspects. 2016. 35-36 (9-10), .63-70
doi:10.15421/152016851
www.aspects.org.ua

Стратегічний підхід як необхідна складова системи публічного управління в умовах децентралізації

В.І. Козак¹

У статті представлено основні етапи становлення стратегічного планування в системі публічного управління в Україні та світі; розкрито особливості стратегічного планування на національному, регіональному та місцевому рівнях; визначено аспекти стратегічного підходу під час здійснення реформи з децентралізації влади; визначено, що стратегічне планування є складовою цілісної системи публічного управління.

Зазначено, що стратегічний підхід для України не став дієвим інструментом в руках публічної влади усіх рівнів для забезпечення соціально-економічного зростання. Доведено, що децентралізаційні процеси, які відбуваються останнім часом в Україні, виявили низку проблем у стратегічному баченні розвитку територіальних громад, суттєво змінивши відносини між центральною владою і місцевим самоврядуванням. Обґрунтовано, що однією з причин такого стану справ є відсутність інституційних механізмів, які б спонукали різні гілки та органи влади працювати в єдиному напрямі реалізації стратегічних цілей та завдань. Такі механізми може забезпечити лише цілісна система стратегічного планування. Розв'язання завдання щодо створення системи стратегічного планування потребує системного підходу та перебуває насаперед у законодавчій площині.

Ключові слова: стратегія; стратегічне планування; децентралізація; публічне управління

Strategic approach as an essential component of the public management system under decentralization

V.I. Kozak²

Basic stages of strategic planning in the public administration system in Ukraine and abroad have been provided in the article, peculiarities of strategic planning at national, regional and local levels has been shown, certain aspects of the strategic approach during the decentralization of power reform have been described; advice to local self-government bodies in improving strategic planning process has been suggested.

The aim of this article is to focus on the strategic planning being one of the basic mechanisms in the system of public administration.

The structural transformation of the state system of power creates respective challenges for a country, especially it relates to the modernization of public administration due to a political and administrative decentralization and government institutions' activity in the new system of public power.

It is necessary to ensure the strategic planning on amalgamated communities level together with the decentral-

¹ Кандидат наук з державного управління, докторант; Дніпропетровський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президенті України, 49044, Дніпро, вул. Гоголя, 29

² PhD in public administration, doctoral candidate; Dnepropetrovsk regional institute of public administration, the National academy of public administration under the President of Ukraine, 29, Gogol Str., Dnipro, 49044, Ukraine

³ Кандидат наук государственного управления, докторант; Днепропетровский региональный институт государственного управления Национальной академии государственного управления при Президенте Украины, 49044, Днепр, ул. Гоголя, 29

E-mail: kozak.v.i@ua.fm

ization process in order to determine short-term, medium-term and long-term goals and priorities for decentralization of power together with enhancing local autonomy in accordance with the principles of the European Charter of the Local Self-Government. The necessity of the strategic planning in the decentralization process has also been proved by the importance of synergy and consolidation of public authorities towards improving the quality of public management and quality of services provided to citizens.

Strategic planning is a part of an integrated system of public administration. Strategies and annual development programs are aimed at the creation of the favorable environment for the business sector, attracting investments, securing social needs of population, improving their life. However, this mechanism did not become an effective instrument for public authorities of all levels in order to ensure the socio-economic growth in Ukraine. Most of the targets, that had been included into national strategic documents since Ukraine's independence, have not met yet. One reason for this is the lack of institutional mechanisms of encouraging different branches and authorities to work in the same direction and to implement strategic goals and objectives. Only an integrated system of strategic planning can ensure such mechanisms. Solving the problem of a system of strategic planning's creation requires a systematic approach and lays primarily in the legislative agenda.

The decentralization process which has recently been taking place in Ukraine has also showed a number of problems in the strategic vision of further development of local communities. It significantly changed the relationship between the central government and local self-government. Decentralization also causes profound changes in the system of public administration by bringing community members to the policy-making at the local level. Therefore, further steps of local self-government reform require compliance with a clear strategic vision and consistency in the implementation of institutional innovations through the development of a wide range of mechanisms for harmonizing the interests of a center, regions and local authorities, including drafting policies, programs and plans of regional and local development.

Keywords: strategy; strategic planning; decentralization; public management

Стратегический подход как необходимая составляющая системы публичного управления в условиях децентрализации

В. И. Козак³

В статье представлены основные этапы становления стратегического планирования в системе публичного управления в Украине и мире; раскрыты особенности стратегического планирования на национальном, региональном и местном уровнях; определены аспекты стратегического подхода при осуществлении реформы по децентрализации власти; определено, что стратегическое планирование является составной частью целостной системы публичного управления.

Отмечено, что стратегический подход для Украины не стал эффективным инструментом в руках публичной власти всех уровней для обеспечения социально-экономического роста. Доказано, что децентрализационные процессы, которые происходят в последнее время в Украине, выявили ряд проблем в стратегическом видении развития территориальных общин, существенно изменив отношения между центральной властью и местным самоуправлением. Обосновано, что одной из причин такого положения дел является отсутствие институциональных механизмов, которые бы побуждали различные ветви и органы власти работать в едином направлении реализации стратегических целей и задач. Такие механизмы может обеспечить только целостная система стратегического планирования. Решение задачи по созданию системы стратегического планирования требует системного подхода и находится прежде всего в законодательной плоскости.

Ключевые слова: стратегия; стратегическое планирование; децентрализация; публичное управление

Peer-reviewed, approved and placed: 12.08.2016.

Постановка проблеми. Сьогодні в Україні відбувається широкомасштабна реформа децентралізації влади. Здійснюється цілий комплекс перетворень, що зачіпають сферу адміністративного та територіального устрою. Відбувається підготовка до проведення конституційної реформи. Проте, будь-яка структура трансформація державної системи влади створює відповідні виклики для краї-

ни, особливо це стосується модернізації публічного управління в умовах політичної та адміністративної децентралізації, діяльності владних інститутів у новій системі координат публічної влади.

З метою визначення короткотермінових, середньострокових та довгострокових цілей і пріоритетних завдань щодо децентралізації влади та забезпечення місцевої автономії

відповідно до принципів Європейської хартії місцевого самоврядування необхідно забезпечити стратегічне планування на рівні об'єднаних територіальних громад одночасно з самим процесом децентралізації. Необхідність стратегічного планування під час процесу децентралізації також пояснюється важливістю синергії та консолідації зусиль усіх органів публічної влади у напрямку покращення менеджменту та якості публічних послуг, що надаються громадянам.

Аналіз досліджень і публікацій. Дослідженню стратегічного планування і його зв'язку з публічним управлінням знайшла своє віддзеркалення в роботах широкого кола вітчизняних і зарубіжних авторів. Процесу стратегічного планування в сфері публічного управління присвятили свої доробки українські вчені В.Б. Авер'янов, В.Д. Бакуменко, В.М. Вакуленко, Н.Т. Гончарук, І.А. Грицяк, В.Б. Дзюндзюк, І.Б. Коліушко, С.О. Кравченко, Н.Р. Нижник, О.Ю. Оболенський, С.М. Серьогін, В.В. Тертичка, В.П. Тимошук, А.Ф. Ткачук, Ю.П. Шаров та інші. Кожний дослідник пропонує власне розуміння процесу стратегічного планування в сфері публічного управління, що є актуальним та корисним. Проте, віддаючи належне їх науковому доробку, слід зауважити, що дослідники не приділяли окрему увагу стратегічному плануванню в процесі децентралізації влади, що в умовах сьогодення для України є актуальним завданням.

Мета дослідження. Ціллю даної статті є акцентування уваги на стратегічному плануванні як одному з базових механізмів у системі публічного управління.

Виклад основного матеріалу. Протягом останніх десятиріч стрімкий розвиток технологій та пов'язана з ними інтенсифікація та глобалізація процесів розвитку привели до суттєвого підвищення мобільності не лише капіталу та готової продукції, а й виробничих потужностей та трудових ресурсів. Внаслідок цього відбулися суттєві зміни у традиційних соціально-економічних відносинах та значно посилилася конкуренція між територіями. Структурні трансформації в економіці міст та районів безпосередньо впливають на рівень добробуту і соціального забезпечення їхніх мешканців. У цьому зв'язку місцеві органи влади змушені виходити за межі своїх звичних обов'язків по формуванню річних

бюджетів та проводити більш складну політику розвитку, що основана на стратегічному менеджменті та маркетингових інструментах, які були запозичені ними у бізнес-секторі.

Наприкінці 1960-х років у великих та малих містах Сполучених Штатів Америки, а наприкінці 1980-х років, у країнах Західної Європи місцеві органи влади почали розробляти документи, в яких комплексно визначалися цілі, завдання та напрямки розвитку території. Відповідно до демократичних підходів ці документи розроблялися з урахуванням інтересів і за безпосередньої участі представників приватного та громадського секторів. Для різних територій такі документи отримували різні назви – «стратегія економічного розвитку», «економічна стратегія», «стратегічний план», «стратегічна концепція розвитку», «стратегія розвитку торгівлі та промисловості» тощо. Перші такі стратегічні документи були спрямовані на вирішення економічних проблем та підвищення конкурентоспроможності території, але згодом у зв'язку із загостренням соціальних явищ та посиленням негативного впливу діяльності людини на навколишнє середовище, у цих документах почали враховувати соціальні, економічні та екологічні складові розвитку, і в подальшому за ними закріпилася назва – «стратегії сталого розвитку» [3, С. 5].

У країнах Європи необхідність наявності документа, в якому закріплюються пріоритети та цілі розвитку території на середньо- та довготермінову перспективу, закріплено на законодавчому рівні. Такі документи є базовими документами для координації дій між різними рівнями влади та для прийняття рішень щодо розподілу фінансових ресурсів. У таких документах відображаються не лише пріоритети розвитку, які пов'язані із прискоренням економічного зростання та підвищенням добробуту населення, раціональним використанням ресурсів та вирішенням соціальних проблем певної території, але також враховуються тенденції та загрози глобального розвитку.

З метою підтримки загальних цілей сталого розвитку в 2001 р. у Гетеборзі була прийнята Європейська стратегія сталого розвитку «Стала Європа задля кращого світу» [19]. Новий документ доповнив раніше прийняту Лісабонську стратегію такими цілями: стримування процесу зміни клімату, використання альтернативних джерел енергії, покращення

здоров'я людей, відповідальне управління природними ресурсами, вдосконалення транспортної системи та управління землекористуванням. Підтримка для досягнення проголошених цілей була забезпечена за рахунок змін у пріоритетах фінансування окремих програм, а з початку нового операційного періоду – і змін в основних фондах ЄС. Політика сталого розвитку також знайшла своє відображення у програмах міжнародних фінансових установ, таких як Європейський інвестиційний банк, Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР) [2].

По відношенню до України Європейський Союз також розробив відповідну стратегію, що отримала назву «Спільна стратегія Європейського Союзу щодо України», в якій визначив шляхи партнерства з Україною з боку ЄС, спрямованих на підтримку процесу демократичних та економічних перетворень в Україні, вирішення спільних проблем європейського континенту та підтримку зміцнення співпраці між ЄС та Україною в контексті розширення [18].

Для того щоб забезпечити взаємозв'язок між документами стратегічного характеру національного та регіонального рівнів і проектами розвитку конкретних територій, які розраховують на отримання фінансування із фондів ЄС, Європейська комісія розробила спеціальні рекомендації з підготовки проектів – «PCM» (Project Cycle Management Guidelines) [20]. У березні 2010 р. була ухвалена нова Європейська стратегія економічного розвитку на наступні 10 років – «Європа 2020: стратегія розумного, сталого та всеосяжного зростання» [22]. Згідно з цим документом у країнах-членах ЄС були розроблені національні стратегії регіонального розвитку, а на місцевому рівні – стратегії розвитку конкретних регіонів та міст.

Щодо стратегічного планування в Україні, то ця сфера публічного управління не є новим процесом. Порядок формування пріоритетів розвитку державної політики та управління на короткотермінову перспективу було зафіксовано в ст. 106 Конституції України, надавши право Президентові України звертатися із щорічними та позачерговими посланнями до Верховної Ради України та з посланнями до народу України [4]. Формалізація послань Президента як стратегічного документа відбулася після видання Президентом України

Л. Кучмою в березні 1997 року відповідного Указу «Про щорічні послання Президента України до Верховної Ради України». Згідно з Указом щорічні послання Президента України до Верховної Ради України є «офіційними документами глави держави, в яких на основі аналізу внутрішнього і зовнішнього становища України визначаються найважливіші напрями економічного, політичного і соціального розвитку, передбачаються заходи щодо неухильного забезпечення прав і свобод людини та громадянина, вдосконалення нормативних механізмів регулювання суспільних відносин». В Указі визначається, що послання – це офіційний документ, який має враховуватися в роботі Кабінету Міністрів України, міністерств, інших центральних органів виконавчої влади, місцевих державних адміністрацій, а Кабінет Міністрів України повинен розробляти конкретні заходи щодо реалізації положень, визначених у посланні [15, С. 17]. Даний Указ став першим документом, що ініціював стратегічне планування в системі публічного управління.

Наступною ініціативою щодо впровадження системи державного стратегічного планування став Указ Президента України Л.Кучми № 460/99 від 30 квітня 1999 р. «Про впровадження системи стратегічного планування та прогнозування» [9]. Згідно із цим документом було утворено Центр інформаційних ресурсів та технологій, на який було покладено функції з організації, інформаційного забезпечення та науково-аналітичного супроводження діяльності Ради національної безпеки і оборони України у напрямку формування системи стратегічного планування і прогнозування у сфері економічної та інформаційної безпеки, розроблення відповідних інформаційних ресурсів і технологій та підготовки кадрів. Проте, за часів президентства В.Ющенка функції з розробки стратегічних документів та формування системи стратегічного планування переходять від Центру до уряду. Для цього Президент скасував свій Указ [7], а Кабінет Міністрів ухвалив відповідне розпорядження «Про схвалення Концепції вдосконалення системи прогнозних і програмних документів з питань соціально-економічного розвитку України» [14]. Концепцією було передбачено, що координацію роботи з удосконалення методології стратегічного планування здійснює Мінекономіки.

Відповідно до Концепції систему прогнозних і програмних документів складають довгострокові, середньострокові та короткострокові прогнози і програмні документи, в яких відповідно до соціально-економічних та суспільно-політичних процесів, що відбуваються в державі, з урахуванням впливу зовнішньо-економічних та інших факторів і очікуваних тенденцій визначаються цілі і пріоритети соціально-економічного розвитку та заходи, які необхідно здійснити для їх досягнення.

Окрім Уряду інституцією, що здійснює сьогодні науково-аналітичний супровід діяльності Президента України в питаннях стратегічного планування та прогнозування, є Національний інститут стратегічних досліджень. Інститут здійснює науково-аналітичну та прогнозувальну діяльність у сферах суспільного розвитку, формує перелік наукових проектів, розробляє тематичні плани науково-дослідних робіт і забезпечує їх виконання [6].

З метою визначення правових, економічних та організаційних засад формування цілісної системи державного стратегічного планування розвитку України 22 грудня 2011 року у другому читанні було прийнято урядовий законопроект «Про державне стратегічне планування» [16]. Законопроектом визначався перелік документів державного стратегічного планування розвитку країни на довго-, середньо- та короткостроковий періоди, їх зміст, основні стадії розроблення, реалізації та моніторингу (оцінки виконання), повноваження органів державної влади та органів місцевого самоврядування у сфері державного стратегічного планування. На жаль, цей законопроект так і не став повноцінним законом.

Перші спроби визначити на законодавчому рівні порядок та процедури формування стратегічних документів економічного та соціального розвитку на регіональному та місцевому рівні були зроблені шляхом прийняття Закону України «Про державне прогнозування та розробку програм економічного і соціального розвитку України». В статті 5 Закону визначено, що «прогнози та програмні документи економічного і соціального розвитку розробляються на основі комплексного аналізу демографічної ситуації, стану використання природного, виробничого, науково-технічного та трудового потенціалу, конкурентоспроможності вітчизняної економіки, оцінки досягнутого рівня розвитку економіки

і соціальної сфери та з урахуванням впливу зовнішніх політичних, економічних та інших факторів і очікуваних тенденцій зміни впливу цих факторів у перспективі» [10].

Відповідно до Закону органи місцевого самоврядування та органи державної влади (державні адміністрації) зобов'язані щорічно розробляти та узгоджувати програми економічного й соціального розвитку своїх територій з проектом Державної програми економічного та соціального розвитку на відповідний рік. Порядок розробки та затвердження цих документів регулюється відповідними законодавчими актами і є обов'язковим до виконання всіма органами місцевого самоврядування в Україні. 3 травня 2012 року відповідні програми економічного і соціального розвитку АРК, областей, районів, м. Києва та Севастополя повинні розроблятися взаємоузгоджено зі щорічним посланням Президента України до Верховної Ради України про внутрішній та зовнішній стан України [8].

Відповідаючи на глобальні європейські виклики щодо сталого розвитку Україною була затверджена власна стратегія під назвою «Стратегія сталого розвитку «Україна – 2020» [13]. Стратегія визначила чотири вектори руху для нашої держави та реалізацію 62 реформ, визначила 25 ключових показників-індикаторів, за якими буде оцінено хід виконання передбачених реформ і програм.

Питання успішності реалізації стратегії є дуже важливими для України. Базовою умовою досяжності Стратегії успіху має стати оперування єдиними критеріями та баченнями стратегічних цілей. При цьому зазначені цілі повинні бути конкретними, дуже специфічними, реалістичними, досяжними, мати чіткі часові рамки. Визначним елементом є зобов'язання щодо впровадження цілей, схвалених на високому рівні. У цьому контексті показники стратегії повинні стати поштовхом для дій на всіх керівних ланках влади нашої держави [17].

Щодо стратегічного планування на рівні місцевого самоврядування, то його правове регулювання закріплено ст. 43 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», в якій визначено, що для вирішення найбільш актуальних проблем розвитку території місцеві органи влади можуть розробляти цільові програми [12].

Сьогодні стратегічне планування є скла-

довою цілісною системою планування місцевого розвитку. Місцевий розвиток характеризується комплексом різноманітних просторових, економічних, соціальних, культурно-духовних, екологічних та інших чинників, які необхідно враховувати в процесі здійснення територіального планування. Саме тому на території має розроблятися не один, а низка планувальних документів, кожен з яких має свій об'єкт, принципи, призначення, однак разом вони формують цілісну систему планування місцевого розвитку. Такими базовими планувальними документами є стратегії місцевого розвитку, просторові програми (генеральні плани населених пунктів) та щорічні програми соціально-економічного розвитку і культурного розвитку території.

Стратегії та щорічні програми місцевого розвитку спрямовані на формування сприятливого середовища для розвитку підприємницького сектора, залучення інвестицій, забезпечення соціальних потреб населення, підвищення рівня його життя. Просторові ж програми (генеральні плани) відносяться до розвитку території як до об'єкта реалізації містобудівної політики місцевої влади. Проте, усі ці документи щільно пов'язані між собою, сприяють вирішенню питань підвищення ефективності функціонування території, але водночас і різняться між собою [1, С.9].

Новацією децентралізаційних процесів, що розпочалися в Україні у 2014 році, стала поява нової форми територіального утворення – об'єднана територіальна громада (далі ОТГ) [11]. Вже 25 жовтня 2015 року 159 таких громад в об'єднаному вигляді пішли на дострокові місцеві вибори та утворили нові органи управління. Ідеологією добровільного об'єднання стало утворення спроможних та економічно самодостатніх громад. Проте, вже на етапі створення ОТГ зустрілися з багатьма викликами, серед яких стали:

– відсутність загальноприйнятих пріоритетів щодо забезпечення надання базових послуг мешканцям ОТГ. Кожен орган місцевого самоврядування, який увійшов до складу ОТГ, до об'єднання мав власні пріоритети розвитку та власну систему цінностей щодо управління ресурсами. Після об'єднання ці пріоритети, очевидно, мають бути переглянуті та мають бути вироблені підходи до управління «об'єднаними» ресурсами;

– потреба ефективного управління нови-

ми земельними, бюджетними ресурсами, які стали доступними для ОТГ і можуть бути використані для розвитку;

– збільшення кількості зацікавлених сторін, з якими потрібно узгоджувати прийняття рішень у межах ОТГ.

Відповіддю на ці та деякі інші виклики має стати перспективне (середньо- та довгострокове) стратегічне планування ОТГ. Проте, як зазначають експерти програми ЄС «Підтримка політики регіонального розвитку в Україні», застосувати стратегічне планування на рівні новостворених ОТГ в класичному вигляді для розробки довгострокових стратегій розвитку неможливо по причині відсутності у них власної історії та неможливості відстежити поведінку територіальної громади як територіальної соціально-економічної системи за попередні періоди. Періодом же ідентифікації базових умов, які матимуть суттєвий вплив на подальшу суб'єктність ОТГ, буде час між 2015-2018 роками. А однією з ознак «стратегічності» плану є довгостроковий (понад 7 років) період планування. Саме тому розробка середньострокових (на 3-5 років) стратегій розвитку для ОТГ є оптимальною [5, С.6].

Висновки. Погоджуючись із думкою окремих дослідників, вважаємо, що стратегічне планування в світі стало дієвим інструментом у системі публічного управління. Проте, в Україні цей механізм не став дієвим інструментом в руках публічної влади усіх рівнів для забезпечення соціально-економічного зростання. Більшість орієнтирів, що були закладені в прийнятих за час незалежності на національному рівні стратегічних документів не виконуються. Однією з причин такого стану справ є відсутність інституційних механізмів, які б спонукали різні гілки та органи влади працювати в єдиному напрямі реалізації стратегічних цілей та завдань. Такі механізми може забезпечити лише цілісна система стратегічного планування. Розв'язання завдання створення системи стратегічного планування потребує системного підходу та перебуває насамперед у законодавчій площині.

Децентралізаційні процеси, що відбуваються останнім часом в Україні також виявили низку проблем у стратегічному баченні розвитку територіальних громад, суттєво змінивши відносини між центральною владою і місцевим самоврядуванням. Децентралізація також спричиняє глибокі зміни у системах пу-

блiчного управлiння шляхом залучення населення громад до творення полiтики розвитку на мiсцевому рiвнi. З огляду на це, наступнi кроки реформи мiсцевого самоврядування потребуватимуть дотримання чiткої послiдовностi та стратегiчного бачення у впрова-

дженнi iнституцiйних новацiй, через розробку широкого спектра засобiв гармонiзацiї iнтересiв центру, рiгонiв та органiв мiсцевого самоврядування, зокрема формування стратегiй, програм, планiв рiгонального та мiсцевого розвитку.

БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ:

1. Берданова О., Вакулєнко В. Стратегiчне планування мiсцевого розвитку. Практичний посiбник / [Берданова О., Вакулєнко В.]; Швейцарсько-український проект «Пiдтримка децентралiзацiї в Україні» – DESPRO. – К. : ТОВ «Софiя-А». – 2012. – 88 с.
2. Герасимчук З. В. Стимулювання сталого розвитку рiгону: теорiя, методологiя, практика: Монографiя / Герасимчук З. В., Полiщук В. Г. – Луцьк: РВВ ЛНТУ, 2011. – 516 с.
3. Козлюк О. Як органiзувати процес стратегiчного планування. Практичнi рекомендацiї для українських мiст та районiв / О. Козлюк, М. Саїт-Аметов // Проект ЄС/ПРООН «Пiдтримка рiгонального розвитку Криму» – 2013. – 69 с.
4. Конституцiя України вiд 28 червня 1996 року // Вiдомостi Верховної Ради України. – 1996 р. – № 30.
5. Методологiя стратегiчного планування розвитку об'єднаних територiальних громад в Україні // Програма ЄС «Пiдтримка полiтики рiгонального розвитку в Україні». – 2015 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://surdp.eu/uploads/files/SP_OTG_Methodology_UA.pdf
6. Питання Нацiонального iнституту стратегiчних дослiджень: Указ Президента України вiд 26 лютого 2010 р. № 275 // Офiцiйний вiсник України – 2002. – №51. – Ст. 2285. – С. 15.
7. Про визнання такими, що втратили чиннiсть, деяких указiв Президента України: Указ Президента України вiд 1 жовтня 2008 року № 884/2008 // Офiцiйний вiсник Президента України. – 2008 р. – № 42. – Ст. 1166. – С. 46.
8. Про внесення змiн до деяких законодавчих актiв України. Закон України вiд 17 травня 2012 року № 4731-VI // Вiдомостi Верховної Ради України. – 2013. – № 15. Ст. – 98. С. 795.
9. Про впровадження системи стратегiчного планування i прогнозування. Указ Президента України вiд 30 квітня 1999 року № 460/99 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/460/99> – Назва з екрана.
10. Про державне прогнозування та розробку програм економiчного i соцiального розвитку України. Закон України вiд 23 березня 2000 року № 1602-III // Вiдомостi Верховної Ради України. – 2000 р. – № 25. – Ст. 195.
11. Про добровiльне об'єднання територiальних громад. Закон України вiд 5 лютого 2015 року № 157-VIII // Вiдомостi Верховної Ради України. – 2015. – № 13. – Ст. 91. – С. 734.
12. Про мiсцеве самоврядування в Україні. Закон України вiд 21 травня 1997 року № 280/97-ВР // Вiдомостi Верховної Ради України. – 1997. – № 24. – Ст. 170.
13. Про Стратегiю сталого розвитку «Україна - 2020». Указ Президента України вiд 12 сiчня 2015 року № 5/2015 // Офiцiйний вiсник України. – 2015 р. – № 4. – Ст. 67. – С. 8.
14. Про схвалення Концепцiї вдосконалення системи прогнозних i програмних документiв з питань соцiально-економiчного розвитку України. Розпорядження Кабiнету Міністрiв України вiд 4 жовтня 2006 р. № 504-р // Офiцiйний вiсник України. – 2006. – № 40. – Ст. 2692. – С. 119.
15. Про щорiчнi послання Президента України до Верховної Ради України : Указ Президента України вiд 9 квітня 1997 р. № 314/97 // Офiцiйний вiсник України. – 1997. – № 16.
16. Проект Закону «Про державне стратегiчне планування» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_2?%20pf3516=9407&skl=7
17. Сенчук А. Стратегiя сталого розвитку «Україна – 2020» – шлях до кращого майбутнього / Антонiна Сенчук // Зовнiшнi справи. – 2015 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://uaforeignaffairs.com/ua/ekspertnadumka/view/article/strategija-stalogo-rozvitku-ukrajina-2020-shljakh-do-kr-1/> – Назва з екрана.
18. Спiльна стратегiя Європейського Союзу щодо України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://eeas.europa.eu/delegations/ukraine/documents/virtual_library/03_strategy_uk.pdf
19. A Sustainable Europe for a Better World: A European Union Strategy for Sustainable Development, Commission's proposal to the Gothenburg European Council, COM(2001)264 final (Brussels, European Commission, May 15, 2001) Regime to access: http://ec.europa.eu/regional_policy/archive/innovation/pdf/library/strategy_sustdev_en.pdf
20. European Commission, Aid Delivery Methods, Volume 1: Project Cycle Management Guidelines. Brussels: European Commission, EuropeAid, 2004. Available at: http://europa.eu.int/comm/europeaid/qsm/documents/pcm_manual_2004_en.pdf

REFERENCES:

1. Berdanova O., Vakulenko, V., 2012. Stratehichne planuvannya mistsevoho rozvytku. Praktychnyy posibnyk. [Strategic planning of local development. Practical guide]. TOV «Sofia», Kyiv (in Ukrainian).
2. Herasymchuk, Z. V., Polishchuk, V. H., 2011. Stymuliuvannya staloho rozvytku rehionu: teoriia, metodolohiia, praktyka: Monohrafiia. [Promoting sustainable development in the region: the theory, methodology, practice: Monograph]. RVV LNTU, , Lutsk (in Ukrainian).
3. Kozliuk, O., 2013. Yak orhanizuvaty protses stratehichnoho planuvannya. Praktychni rekomendatsii dlia ukraïnskykh mist ta raioniv. [How to organize strategic planning process. Practical recommendations for Ukrainian cities and regions] (in Ukrainian).
4. Konstytutsiya Ukrainy vid 28 chervnya 1996 roku [Constitution of Ukraine on June 28, 1996]. 1996. Vidomosti Verkhovnoyi Rady Ukrainy 30 (in Ukrainian).
5. Metodolohiia stratehichnoho planuvannya rozvytku obiednanykh terytorialnykh hromad v Ukraini [Methodology for strategic planning of integrated territorial communities in Ukraine]. 2015. Prohrama Yes "Pidtrymka polityky rehionalnoho rozvytku v Ukraini". Regime to access: http://surdp.eu/uploads/files/SP_OTG_Methodology-UA.pdf (in Ukrainian).
6. Pytannya Natsional'noho instytutu stratehichnykh doslidzhen': Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 26 lyutoho 2010 r. № 275 [The issue of the National Institute of Strategic Studies. Decree of the President of Ukraine of February 26, 2010 № 275]. 2002. Ofitsiynyy visnyk Ukrainy 51, 2285, 15 (in Ukrainian).
7. Pro vyznannya takymy, shcho vtratyly chynnist', deyakyykh ukaziv Prezydenta Ukrainy: Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 1 zhovtnya 2008 roku № 884/2008 [On invalidating some decrees of the President of Ukraine. Decree of the President of Ukraine of October 1, 2008 N 884/2008]. 2008. Ofitsiynyy visnyk Prezydenta Ukrainy 42, 1166, 46 (in Ukrainian).
8. Pro vnesennya zmin do deyakyykh zakonodavchykh aktiv Ukrainy. Zakon Ukrainy vid 17 travnya 2012 roku № 4731-VI [On amendments to some legislative acts of Ukraine. Law of Ukraine of May 17, 2012 № 4731-VI]. 2013. Vidomosti Verkhovnoyi Rady Ukrainy 15, 98, 795 (in Ukrainian).
9. Pro vprovadzhennya systemy stratehichnoho planuvannya i prohnozuvannya. Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 30 kvitnya 1999 roku № 460/99 [On implementation of strategic planning and forecasting. Decree of the President of Ukraine of April 30, 1999 № 460/99]. Access: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/460/99> (in Ukrainian).
10. Pro derzhavne prohnozuvannya ta rozrobku prohram ekonomichnoho i sotsial'noho rozvytku Ukrainy. Zakon Ukrainy vid 23 bereznya 2000 roku № 1602-III [On state forecasting and elaboration of programs of economic and social development of Ukraine. Law of Ukraine of March 23, 2000 № 1602-III]. 2000. Vidomosti Verkhovnoyi Rady Ukrainy 25, 195 (in Ukrainian).
11. Pro dobrovil'ne ob'yednannya terytorial'nykh hromad. Zakon Ukrainy vid 5 lyutoho 2015 roku № 157-VIII [On a voluntary amalgamated territorial communities. Law of Ukraine of February 5, 2015 № 157-VIII]. 2015. Vidomosti Verkhovnoyi Rady Ukrainy 13, 91, 734 (in Ukrainian).
12. Pro mistseve samovyryaduvannya v Ukraini. Zakon Ukrainy vid 21 travnya 1997 roku № 280/97-VR [On local self-government in Ukraine. Law of Ukraine of May 21, 1997 № 280/97-VR]. 1997. Vidomosti Verkhovnoyi Rady Ukrainy 24, 170 (in Ukrainian).
13. Pro Stratehiyu staloho rozvytku "Ukrayina - 2020". Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 12 sichnya 2015 roku № 5/2015 [On the Strategy for Sustainable Development "Ukraine - 2020". Decree of the President of Ukraine of January 12, 2015 № 5/2015]. 2015. Ofitsiynyy visnyk Ukrainy 4, 67, 8 (in Ukrainian).
14. Pro skhvalennya Kontseptsiyi vdoskonalennya systemy prohnoznykh i prohramnykh dokumentiv z pytan' sotsial'no-ekonomichnoho rozvytku Ukrainy. Rozporyadzhennya Kabinetu Ministriv Ukraïny vid 4 zhovtnya 2006 r. № 504-r [On approval of the Concept of improvement of forecast and program documents on economic and social development of Ukraine. The Cabinet of Ministers of Ukraine of October 4, 2006 № 504-r]. 2006. Ofitsiynyy visnyk Ukrainy 40, 2692, 119 (in Ukrainian).
15. Pro shchorichni poslannya Prezydenta Ukrainy do Verkhovnoyi Rady Ukrainy : Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 9 kvitnya 1997 r. № 314/97 [On the annual address of the President of Ukraine to the Verkhovna Rada of Ukraine. Decree of the President of Ukraine of April 9, 1997 № 314/97]. 1997. Ofitsiynyy visnyk Ukrainy 16 (in Ukrainian).
16. Proekt Zakonu "Pro derzhavne stratehichne planuvannya" [The draft law "On State Strategic Planning"]. Access: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_2?%20pf3516=9407&skl=7 (in Ukrainian).
17. Senchuk, A., 2015. Stratehiya staloho rozvytku "Ukrayina – 2020" – shlyakh do krashchoho maybutn'oho [Strategy for Sustainable Development "Ukraine - 2020". The path to a better future]. Zovnishni spravy. Access: <http://uaforeignaffairs.com.ua/ekspertna-dumka/view/article/strategija-stalogo-rozvitku-ukrajina-2020-shljakh-do-kr-1/> – Nazva z ekranu. (in Ukrainian).
18. Spil'na stratehiya Yevropeys'koho Soyuzu shchodo Ukrainy [Common Strategy of the European Union towards Ukraine]. Access: https://eeas.europa.eu/delegations/ukraine/documents/virtual_library/03_strategy_uk.pdf (in Ukrainian).
19. A Sustainable Europe for a Better World: A European Union Strategy for Sustainable Development, Commission's proposal to the Gothenburg European Council, COM(2001)264 final (Brussels, European Commission, May 15, 2001) Regime to access: http://ec.europa.eu/regional_policy/archive/innovation/pdf/library/strategy_sustdev_en.pdf
20. European Commission, Aid Delivery Methods, Volume 1: Project Cycle Management Guidelines. Brussels: European Commission, EuropeAid, 2004. Available at: http://europa.eu.int/comm/europeaid/qsm/documents/pcm_manual_2004_en.pdf