

Усаченко Олександр Олександрович,

к. держ. упр.,

докторант Інституту законодавства Верховної Ради України,

помічник командира батальйону з правової роботи військової частини

Збройних Сил України, м. Київ

ORCID 0000-0002-5458-8976

УДК 351

doi:10.34213/tp.19.02.08

## СУЧАСНІ АСПЕКТИ ДЕРЖАВНОГО СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ І ДЕРЖАВНИХ ПОЛІТИК В УКРАЇНІ

Визначено принципів підхід до державного стратегічного планування та державних політик, мету, основні завдання стратегічних документів, які було розроблено в Україні в останні 20 років. Зроблено порівняльну характеристика стратегічного планування у країнах Європейського Союзу та інших розвинених країнах. За результатами проведеного аналізу виділено низку проблемних питань щодо реалізації державної політики в Україні, зокрема: в даний час не існує документа на кшталт закону прямої дії або чіткої інструкції з розроблення та реалізації державної політики, існує документаційне відставання від потреб суспільства та формальна декларація, а також повторювання положення протягом багатьох років.

**Ключові слова:** державне управління, стратегічне планування, державне стратегічне планування, державна політика.

**Постановка проблеми.** Стратегії, визначені шляхом проведення стратегічного планування, є орієнтирами для діяльності через розроблення на основі їх державних політик.

За допомогою стратегічного планування та державних політик як системи базових механізмів визначають цільову та функціональну перспективи розвитку системи державного управління. Стратегічне планування визначає довгострокові плани розвитку, а державна політика – середньострокові та короткострокові плани дій щодо функціонування суспільних сфер та розвитку суспільних відносин.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Стратегічне планування соціально-економічного розвитку, муніципального менеджменту досліджувалось у роботах А. Гальчинського [15], В. Геєця [15], Ю. Шарова [21]; методологічні аспекти державної політики в Україні досліджували: О. Валевський [1], В. Ребало [4], В. Тертичка [4; 19]; аналізом публічної політики займалися Дипак К. Гупта [3], Ч. Ендрейн [22], Хьюдж Хекло [23] та багато інших дослідників.

**Метою статті** є визначення сучасних аспектів державного стратегічного планування і державних політик в Україні.

**Виклад основного матеріалу.** Принциповий підхід до державного стратегічного планування та державних політик у системі державного управління можна визначити такими положеннями:

- розгляд функціонування як станів таких систем, що характеризується певними структурами та процесами діяльності, а також управління ними протягом певного періоду, як правило, середньо- та короткострокового;
- розгляд розвитку як суттєвої зміни на краще станів таких систем у довгостроковій перспективі, що характеризується відповідними змінами структур та/або процесів діяльності, а також державного управління ним;
- розроблення державних політик у різних напрямках державного управління суспільними сферами, галузями, регіонами, територіями, відносинами як орієнтирів функціонування їх;

© Усаченко О. О., 2019

– реалізація цих політик шляхом застосування різних видів функціональних (державне регулювання, державна підтримка, державне бюджетування, надання державних послуг, державний контроль, комунікації, зв'язки з громадськістю, моніторинг тощо) механізмів державного управління;

– приведення структур у відповідність до визначених функцій шляхом їхніх змін, структурного проектування, удосконалення організаційних відносин субординації та координації, управління персоналом;

– забезпечення ефективного державного контролю та оцінювання отриманих результатів на предмет відповідності їх до визначеного вектора цілей на середньо- та короткострокову перспективу.

Стратегія, за визначенням, наданим у роботі [21], – це узагальнювальна концепція дій, модель досягнення цілей, що визначає пріоритети і основні напрями діяльності, містить корисні настанови щодо вибору шляхів діяльності та розподілу ресурсів.

Стратегію може бути розглянуто і як продуманий, практичний план дій, спрямований на досягнення довгострокових цілей розвитку країни [14].

У проекті Закону України “Про державне прогнозування та стратегічне планування в Україні” (реєстр. № 83) стратегію визначено як документ, у якому “визначаються пріоритети, стратегічні цілі та напрями розвитку держави, окремих галузей економіки (сфер діяльності) або окремих адміністративно-територіальних одиниць” [13].

Як відомо, сутністю стратегічного планування в системах державного управління є розроблення певних стратегій такого управління, зазвичай на довгострокову перспективу. Класикою стратегічного планування є з'ясування нинішнього стану системи державного управління за певною системою критеріїв (що маємо?), визначення її бажаного стану (що бажано мати?) та розроблення стратегії переходу з нинішнього у бажаний стан (як будемо досягати нового стану?).

Розроблення сучасних стратегій державного управління насамперед спрямовано на вирішення двох основних завдань: по-перше, довгострокове суттєве покращання стану свого об'єкта управління (сфери, галузі, регіону, території, відносин) шляхом забезпечення відповідного державного управління; по-друге, довгострокове суттєве покращання стану свого суб'єкта управління (системи або окремих вищих, центральних чи місцевих органів державної влади, державної служби тощо) шляхом самоорганізації. При цьому у процесі стратегічного планування має бути виділено сильні та слабкі сторони, загрози та переваги, що досягається із застосуванням методу SWOT-аналізу.

В Україні в системі державного управління діє багаторівнева система стратегічного планування розвитку за першим із зазначених напрямів, тобто щодо довгострокового покращання стану об'єктів державного управління.

Найбільш відомими документами, що приймаються на вищому рівні системи державного управління, є: щорічні послання Президента України до Верховної Ради України; стратегії економічного та соціального розвитку України; програми діяльності Кабінету Міністрів України. Останні приймалися фактично з кожною зміною Уряду у вигляді програм його першочергових заходів, аж до того часу, поки не було започатковано стратегічне планування. Тобто ці програми до появи наприкінці 1999 р. ознак виходу України з економічної кризи виконували разом із посланнями Президента України

роль основних документів, що задавали орієнтири подолання цільової неорганізованості на поточний рік.

З 2000 р. ситуація в Україні стала покращуватися, оскільки більшість макроекономічних показників перестала зменшувати свої значення, що засвідчило про створення умов для подальшого їхнього поступового зростання. У такій ситуації перед керівництвом країни постало питання про можливість переходу на шлях стратегічного управління, насамперед запровадивши стратегічне планування.

Саме тому в лютому 2000 р. у Посланні Президента України до Верховної Ради України “Поступ у ХХІ століття” було проголошено Стратегію економічного та соціального розвитку України на 2000–2004 рр. По суті, це був перший прийнятий документ такого рівня стратегічного планування в Україні, у якому закріплено базові цінності сучасного українського суспільства, серед яких “державність, добробут населення та національна безпека України; європейський вибір, відданість загальнолюдським цінностям, ідеалам свободи та гарантованої демократії; людина, її права та свободи, відповідальність перед собою, своєю сім’єю та суспільством; послідовне утвердження демократичних засад розвитку суспільства, прав і свобод людини, побудови правової держави, становлення громадянського суспільства”. Серед основних цілей стратегією визначено такі: утвердження механізмів прискореного зростання економіки; підвищення конкурентоспроможності національної економіки; соціальна переорієнтація економічної політики; забезпечення економічної та екологічної безпеки України [20].

Але вже у 2002 р. в Посланні Президента України до Верховної Ради України “Європейський вибір” було проголошено Концептуальні засади стратегії економічного та соціального розвитку України на 2002–2011 рр. У цьому документі важливе значення було надано завершенню адміністративної реформи [6].

У 2004 р. було розроблено та затверджено Стратегію економічного і соціального розвитку України (2004–2015 рр.) “Шляхом європейської інтеграції”, у якій передбачено “створення умов для набуття Україною повноправного членства в Європейському Союзі, забезпечення сталого економічного зростання, утвердження інноваційної моделі розвитку, соціальна переорієнтація економічної політики” [15].

У 2006 р. тодішнім прем’єр-міністром Ю. І. Єхануровим презентована Довгострокова стратегія розвитку України та пріоритети діяльності Уряду на 2006–2007 рр. У ній визначено кілька основних векторів розвитку, а саме: зростання економіки; підвищення ролі України у світі та інтеграція країни у співтовариство розвинених країн; підвищення якості життя населення; єднання країни; економічна ліберальність; відповідальність; професійність; незаангажованість; відкритість. Серед пріоритетів роботи Уряду, які також є невід’ємною частиною загальної стратегії розвитку країни, зазначено: стабілізацію економічної ситуації; побудову діалогу з бізнесом; зменшення зовнішньої енергетичної залежності країни; підвищення якості життя населення та єднання країни; підвищення довіри до держави [14].

Було прийнято кілька таких стратегій, але жодної з них не доведено до логічного результату. Наприклад, з 2000 до 2006 рр. влада проявляє небувалу активність – розроблення та прийняття чотирьох стратегій. Стратегії приймаються на великий період часу, але вже через пару років змінюються.

Причому змінюються основні орієнтири та акценти розвитку, після чого, з 2008 до 2014 рр., Україна працює фактично без урахування жодної з затверджених стратегій економічного та соціального розвитку, хоча й є певні нові її проекти.

Така ситуація принципово відрізняється від розвинених європейських країн, де стратегія приймається на довгострокову перспективу, а потім щорічно або через два-три роки (у різних країнах по-своєму) коригується, а не замінюється іншою. Тобто країна завжди має стратегію економічного та соціального розвитку, і не колись один раз розроблену назавжди, а таку, що систематично вдосконалюється з набуттям більшої вихідної інформації про характер економічних та соціальних процесів у країні. І на неї зазвичай суттєво не впливає зміна влади після чергових або позачергових виборів.

Таким чином, у країнах Європейського Союзу і в інших розвинених країнах стратегії є постійними орієнтирами подолання еволюційної неорганізованості, що періодично коригуються, а не змінюються повністю. В Україні маємо з цим проблему, що повинна бути вирішеною. Сутністю цієї проблеми є порушення на стратегічному рівні принципу “цілі → функції → структури”, коли не зміна стратегічних цілей приводить до зміни функцій та структур, як це має бути, але зміна структур викликає зміну цілей та функцій.

У 2010 р. було зроблено спроба більш чітко впорядкувати систему стратегічного планування. Зокрема, у проекті Закону України “Про державне прогнозування та стратегічне планування в Україні” від 16 березня 2010 р. № 6198 (реєстр. № 83) запропоновано систему документів стратегічного планування. У цьому проекті на центральному рівні передбачено розроблення стратегічних планів діяльності центральних органів виконавчої влади (далі – ЦОВВ) на планований та три наступні роки з метою забезпечення досягнення стратегічних цілей, визначених у Стратегічному плані розвитку України [13]. У цьому законопроекті є певні положення, що потребують уточнення.

По-перше, державні цільові програми, відповідно до Закону України “Про державні цільові програми” від 18 березня 2004 р. № 1621-IV, є двох типів – загальнодержавні та ін. Перші з них є довгостроковими та затверджуються законом України, а другі – постановами Уряду. У наведеному проекті закону загальнодержавним цільовим програмам не знайшлося місця.

По-друге, у наведеному проекті закону маємо дві стратегічні лінії, що пов'язані одна з одною через Стратегічний план розвитку України. Перша з них – це стратегія розвитку України, що розробляється на 10 років і схвалюється парламентом, коригується раз на п'ять років та використовується під час розроблення Державної стратегії регіонального розвитку (розробляється на сім років, схвалюється Урядом), регіональних стратегій розвитку (розробляються на 10 років, схвалюються відповідними радами), Стратегічного плану розвитку України (розробляється на чотири роки, схвалюється Урядом та передається до парламенту), інших документів стратегічного планування. Друга з них – це стратегічне планування діяльності ЦОВВ, що здійснюється на середньостроковий період на основі Стратегічного плану розвитку України. Можна побачити розбіжність за періодами Стратегії розвитку України (10 років) та Стратегічного плану розвитку України (чотири роки). Тобто під час дії Стратегії розвитку мають прийматися два з половиною стратегічні плани.

По-третє, передбачено Стратегічний план розвитку України розробляти на планований та три наступних роки, тобто на чотири роки, водночас зазначено, що він є основою для розроблення стратегічних планів розвитку державних господарських об'єднань, національних акціонерних компаній та державних холдингових компаній, що розробляються на п'ять років.

На регіональному рівні розроблення стратегій розвитку було внормовано наказом Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України від 29 червня 2002 р. № 224, який затвердив Методичні рекомендації щодо формування регіональних стратегій розвитку, що поширюються на Автономну Республіку Крим, області, міста Київ та Севастополь. Відповідно до нього такі стратегії розробляються на основі національної стратегії регіонального розвитку та затверджених довгострокових державних цільових (галузевих) програм соціально-економічного розвитку на середньострокову (4–6 років) та довгострокову (10–15 років) перспективу. Вони мають містити: місію регіону, стратегічні цілі (напрями), сценарій стратегії розвитку, план конкретних заходів та механізми реалізації [9].

Як приклад місцевих стратегій наведемо Стратегію економічного та соціального розвитку міста Кропивницький на період до 2020 р. Вона містить такі розділи: вступ, природно-ресурсний потенціал міста, аналіз економічного та соціального становища міста за січень – вересень 2012 р.; стратегічні напрями та завдання економічного та соціального розвитку міста (Кропивницький – сучасний регіональний центр; нова економічна основа розвитку міста; передова система управління; сучасне креативне місто; якісні комунальні послуги; стимулювання розвитку житлового будівництва; діти передусім; сильна громада, яка дбає про кожного; розвиток транспортно-транзитного потенціалу; розвиток внутрішнього споживчого ринку та послуг; здоров'я громади – основа добробуту; яскраве та різноманітне культурне життя); організаційне забезпечення реалізації стратегії; фінансове забезпечення реалізації стратегії; етапи реалізації стратегії; очікувані результати реалізації стратегії; моніторинг і оцінка реалізації стратегії [16]. Як бачимо, не маючи потужного економічного, зокрема промислового, потенціалу, громада міста зосередила увагу на інших його можливостях та на розвитку людського і культурного потенціалу.

Наведені стратегії надають підставу для висновку, що всі вони дотримуються певних ключових позицій стратегічного планування, проте мають і використовують власний творчий підхід до їхнього розроблення. Повної шаблонності структурного представлення стратегій немає, навіть у виборі періоду, на який здійснюється розроблення стратегічного плану, вони різні.

Для наведених прикладів стратегій також не простежується коригування їх протягом етапів реалізації.

У 2015 р. схвалено Стратегію сталого розвитку “Україна-2020”. Нею передбачено три основних вектори:

- розвитку (забезпечення сталого розвитку держави, проведення структурних реформ та, як наслідок, підвищення стандартів життя);
- безпеки (забезпечення гарантій безпеки держави, бізнесу та громадян, захищеності інвестицій і приватної власності);
- відповідальності (забезпечення гарантій, що кожен громадянин матиме доступ до високоякісної освіти, системи охорони здоров'я та інших послуг у державному та приватному секторах), у межах яких передбачено 62 реформи та дві великі програми дій [18].

Важливу роль у реалізації цієї Стратегії відведено оновленню влади та антикорупційній реформі, реформі судової влади, системи охорони здоров'я, освітній та пенсійній реформам, дерегуляції та розвитку підприємництва, податковій реформі, реалізації програмам енергонезалежності та просування інтересів України у світовому інформаційному просторі та ін.

Великим позитивом Стратегії є визначення конкретних індикаторів її реалізації, причому таких, що їх визнає світ.

Відповідно до Плану пріоритетних дій Уряду "Підвищення якості державного управління та державних послуг" було розроблено та презентовано Стратегію реформи державного управління, що охоплює Кабінет Міністрів України та ЦОВВ. Передбачено створення стратегічних засад для реформування, а саме: належного політичного керівництва та координації; належного комунікаційного супроводження; достатньої спроможності упровадження. На рівнях стратегічного планування, формування й координації політики передбачено: делегування права прийняття рішень від Уряду ЦОВВ; підвищення ролі міністерств у формуванні та координації державної політики; електронну систему документообігу в ЦОВВ та між ними. На рівні державної служби та управління людськими ресурсами (апарату) передбачено: запровадження інституту державних секретарів Уряду та міністерств на конкурсній основі; запровадження прозорості та справедливої оплати праці; створення в ЦОВВ "команд реформ". Введено ще три рівні реформування: підзвітність – організація, прозорість, нагляд; надання адміністративних послуг; управління державними фінансами [17].

До цього залишається додати, що за останні роки після Революції Гідності вже розроблено низку як галузевих, так і територіальних стратегій розвитку.

Виділимо поле проблемних питань стратегічного планування:

– на вищому рівні: порушення на стратегічному рівні принципу "цілі → функції → структури", за яким не зміна стратегічних цілей приводить до зміни функцій та структур, як це має бути, а зміна структур викликає зміну цілей та функцій;

– на центральному рівні: наявність загальнодержавних та інших державних цільових програм, перші з яких віднесені законодавством до довгострокових та затверджуються законами, а другі – до середньострокових та затверджуються постановами Уряду. Маємо фактичне дублювання стратегій та загальнодержавних цільових програм, що, на нашу думку, призвело до зменшення ролі стратегій в системі вітчизняного стратегічного планування;

– на регіональному рівні: маємо невідповідність за періодами дії стратегій розвитку країни та регіональних стратегій; останні приймаються й більше не коригуються;

– на місцевому рівні: місцеві стратегії, аналогічно регіональним, приймаються й більше не коригуються.

Кожна з розглянутих стратегій передбачає реалізацію за двома або декількома етапами. Кожний із цих етапів за логікою довгострокового розвитку має відповідати різним його стадіям, на кожній з яких має реалізовуватися певна державна політика. Таким чином, може бути досягнуто системності планування розвитку, коли етапами відповідної довгострокової стратегії є середньострокові державні політики державного, галузевого, регіонального, місцевого розвитку, пріоритети яких, у свою чергу, реалізовуватимуться відповідними державними, галузевими, регіональними, місцевими цільовими програмами.

Державну політику визначено в електронній енциклопедії “Вікіпедії” як відносно стабільну, організовану та цілеспрямовану діяльність органів державної влади стосовно певного питання чи комплексу питань, що здійснюється ними безпосередньо чи опосередковано і що впливає на життя суспільства [5].

На наш погляд, це не найкраще визначення сутності державної політики. Тому звернімося до визначення державної політики в Енциклопедичному словнику з державного управління. У ньому державна політика “розглядається з двох позицій, по-перше, це дії системи органів державної влади згідно з визначеними цілями, напрямками, принципами для розв’язування сукупності взаємопов’язаних проблем у певній сфері суспільної діяльності, а по-друге – це пропонований курс діяльності уряду для задоволення потреб чи використання можливостей, сформульований із зазначенням очікуваних результатів та їх впливу на наявний стан справ і конкретне розв’язання проблем” [7]. Є й інші визначення державної політики, які, наприклад, узагальнено в роботах [1, 4, 19].

Як зазначила А. Шарканські [24], “публічною політикою є все те важливе, що робить уряд... формулювання урядових програм, в яких виражається сутність проведеної політики, визначається характером чутливості адміністративно-політичної системи до навколишнього середовища, до тих імпульсів, які йдуть від базових інтересів, й залежить від того, що можна назвати процесом обговорення і прийняття політичного рішення”.

Д. Гуптом [3, с. 83] наведена така схема політичного циклу: → вплив (необхідність зміни політики) → порядок денний → розроблення нової політики → ухвалення (прийняття) політики → упровадження політики → оцінювання політики → зміна політики (припинення політичного курсу) → .

Між державними стратегіями та державними політиками мають бути безпосередні зв’язки.

Як зазначав Ч. Ендрейн, “ефективність політичних програм залежить від правильності обраних цілей і засобів, і значить, вона визначається загальним механізмом розроблення подібних програм і стратегій [22].

Стратегії – це довгострокові цілі розвитку будь-якої сфери, галузі, регіону, території, відносин, обґрунтовані з урахуванням сильних та слабких сторін, можливостей та загроз, та основні етапи та напрями досягнення їх. Саме етапи мають бути ланками процесу реалізації стратегій, що поєднують їх із державними політиками.

Політика, на думку Хьюджа Хекла, не є феноменом, що самовизначається. Немає унікального набору рішень, акторів та інститутів, що розробляють політику. Швидше, політика є інтелектуальним конструктом, аналітичною категорією, зміст якої має спочатку бути визначений аналітиком [23, с. 83–108].

У рамках процесу реалізації кожної стратегії можуть послідовно реалізуватися декілька державних політик. Наприклад, у рамках стратегії євроінтеграції України це можуть бути такі державні політики:

- політика приведення вітчизняного законодавства у відповідність до європейського;
- політика адміністративного реформування з орієнтирами на кращі європейські зразки державних структур та організації їхньої діяльності;
- політика демократизації системи державного управління на засадах відкритості, прозорості, участі громадян, зокрема державної служби та служби в органах місцевого самоврядування;

- політика поміркованої збалансованої децентралізації;
- політика розвитку адміністративних послуг;
- політика соціального партнерства державної влади та бізнесу та ін.

Державна політика, у свою чергу, реалізується як проект, що інтегрує виконання декількох пріоритетних завдань у межах свого об'єкта державного управління, здебільшого в середньостроковій перспективі. У цій якості вона виступає як інтегрований механізм подолання цільової неорганізованості функціонування систем державного управління.

Державна політика стосується всіх сфер, галузей, територій, відносин суспільства, отже, як і стратегічне управління, вона може розроблятися як за різними напрямками функціонування та еволюційного розвитку суспільства, так і за різними напрямками функціонування та еволюційного розвитку самої системи державного управління.

Визначення засад внутрішньої та зовнішньої політики, затвердження загальнодержавних програм відповідно до Конституції України (ст. 85) віднесено до повноважень Верховної Ради України [8].

До компетенції Уряду відповідно до Закону України “Про Кабінет Міністрів України” віднесено “забезпечення проведення бюджетної, фінансової, цінової, інвестиційної політики, політики у сферах праці та зайнятості населення, соціального захисту, охорони здоров'я, освіти, науки і культури, охорони природи, екологічної безпеки і природокористування” [11].

У системі ЦОВВ головним у забезпеченні упровадження державної політики у визначеній сфері є міністерство, а міністр особисто відповідає за її розроблення й реалізацію [2].

Принциповим у наведених вище визначеннях державної політики є те, що вона є цілеспрямованою діяльністю органів державної влади згідно з визначеними цілями, напрямками, принципами. Тобто вона задає орієнтири цільової організованості для самовпорядкування як відповідних (на які її спрямовано) сфер, галузей, територій, відносин суспільства, так і систем державного управління.

**Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямі.** Таким чином, за результатами проведеного аналізу можна виділити низку проблемних питань щодо реалізації державної політики, зокрема:

- немає документа на кшталт закону прямої дії або чіткої інструкції з розроблення та реалізації державної політики. То вона проголошується законом України, то фактично відбивається та реалізується загальнодержавною або іншою цільовою програмою;
- усі документи, як правило, містять розумні, правильні й дуже важливі для суспільства положення, але реалізація їх на практиці постійно відстає від потреб суспільства та більшість із них залишаються декларацією;
- часто документи, особливо стратегії та засади державної політики повторюють ті ж самі положення протягом багатьох років.

#### Список використаних джерел

1. Валецький О. Л. Державна політика в Україні: методологія аналізу, стратегія, механізми впровадження : монографія. Київ : НІСД, 2001. 242 с.
2. Виконавча влада. Вікіпедія. URL: [http://uk.wikipedia.org/wiki/ %D0%92%D0%B8%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%B2%D1%87%D0%B0\\_%D0%B2%D0%BB%D0%B0%D0%B4%D0%B0](http://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%92%D0%B8%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%B2%D1%87%D0%B0_%D0%B2%D0%BB%D0%B0%D0%B4%D0%B0) (дата звернення : 15.02.2019).



3. Гупта К. Дипак. Анализ публичной политики: концепции, инструменты и методы : пер. з англ. 2-е изд. 2001. 386 с. URL: [https://www.amazon.com/Analyzing-Public-Policy-Concepts-Techniques/dp/1568025556/ref=pd\\_cp\\_14\\_1/141-5655883-2835164?\\_encoding=UTF8&psc=1&efRID=5YMJ5PDBFPG8ETW1T2R2](https://www.amazon.com/Analyzing-Public-Policy-Concepts-Techniques/dp/1568025556/ref=pd_cp_14_1/141-5655883-2835164?_encoding=UTF8&psc=1&efRID=5YMJ5PDBFPG8ETW1T2R2).
4. Державна політика: аналіз та впровадження в Україні : конспект лекц. до навч. модуля. Київ : Вид-во УАДУ, 2002. 80 с.
5. Державна політика. Вікіпедія. URL: [uk.wikipedia.org/wiki/Державна\\_політика](http://uk.wikipedia.org/wiki/Державна_політика) (дата звернення : 12.02.2019).
6. Європейський вибір. Концептуальні засади стратегії економічного та соціального розвитку України на 2002–2011 роки : Послання Президента України до Верховної Ради України. *Урядовий кур'єр*. 2002. 4 черв.
7. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад. : Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін. ; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна та ін. Київ : НАДУ, 2010. С. 44.
8. Конституція України : прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 черв. 1996 р. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-0%B2%D1%80/page> (дата звернення : 15.02.2019).
9. Методичні рекомендації щодо формування регіональних стратегій розвитку : Наказ М-ва економіки та з питань європейської інтеграції України від 29 черв. 2002 р. № 224.
10. Про засади внутрішньої і зовнішньої політики : проект Закону України від 1 лип. 2010 р. № 2411-VI. URL: [http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_2?id=&pf3516=6451&skl=7](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_2?id=&pf3516=6451&skl=7) (дата звернення : 12.02.2019).
11. Про Кабінет Міністрів України : Закон України від 27 лют. 2014 р. № 794-VII. *ВВР України*. 2014. № 13. Ст. 222.
12. Про основи національної безпеки України : Закон України від 19 лип. 2003 р. № 964-IV. *ВВР України*. 2003. № 39. Ст. 351.
13. Про державне прогнозування та стратегічне планування в Україні : проект Закону України від 16 берез. 2010 р. № 6198. URL: [http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/JF4S600A.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/JF4S600A.html) (дата звернення : 12.02.2019).
14. Прем'єр-міністр України Юрій Єхануров презентував Довгострокову стратегію розвитку України та пріоритети діяльності Уряду на 2006–2007 роки. URL: [http://www.kmu.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id=29252027&cat\\_id=28568805&ctime=1140102535031](http://www.kmu.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=29252027&cat_id=28568805&ctime=1140102535031) (дата звернення : 30.01.2019).
15. Стратегія економічного і соціального розвитку України (2004–2015 роки) “Шляхом європейської інтеграції” / Нац. ін-т стратег. дослідж., Ін-т екон. прогнозування НАН України, М-во економіки та з питань європейської інтеграції України. Київ : ІВЦ Держкомстату України, 2004. 416 с.
16. Стратегія економічного та соціального розвитку міста Кропивницького на період до 2020 р. URL: <http://www.kr-rada.gov.ua/files/content/files/strateg-2020-20130103140315.pdf> (дата звернення : 13.02.2019).
17. Стратегія реформування державного управління на 2016–2020 роки : презентація. URL: [http://www.kmu.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id=249140701&cat\\_id=246711250](http://www.kmu.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=249140701&cat_id=246711250) (дата звернення : 12.02.2019).
18. Стратегія сталого розвитку “Україна-2020” : Указ Президента України від 12 січ. 2015 р. № 5/2015. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5/2015> (дата звернення : 05.03.2019).
19. Тертичка В. В. Державна політика: аналіз і впровадження в Україні : автореф. дис. ... д-ра наук з держ. упр. Київ, 2004. 36 с.
20. Україна: поступ у XXI століття. Стратегія економічного та соціального розвитку на 2000–2004 роки : Послання Президента України до Верховної Ради України. *Урядовий кур'єр*. 2000. № 34. (23 лют.).
21. Шаров Ю. П. Стратегічне планування в муніципальному менеджменті: концептуальні аспекти : монографія. Київ : Вид-во УАДУ, 2001. 302 с.
22. Эндрейн Ч. Сравнительный анализ политических систем. Эффективность осуществления политического курса и социальные преобразования. М. : ИНФРА-М ; Весь мир, 2000.
23. Hecló H. Review Article: Policy Analysis. *British Journal of Political Science*. 1972. Vol. 2.
24. Sharkansky I. *Public Administration. Policy-Making in Government Agencies*. Chicago : Markham Publishing Company, 1982.

## References

1. Valievsky, O.L. (2001). Derzhavna polityka v Ukraini: metodolohiya analizu, stratehiya, mekhanizmy vprovadzhennya [State policy in Ukraine: methodology of analysis, strategy, implementation mechanisms]. Kyiv [in Ukrainian].
2. Vykonavcha vlada [Executive power]. URL: [http://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%92%D0%B8%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%B2%D1%87%D0%B0\\_%D0%B2%D0%BB%D0%B0%D0%B4%D0%B0](http://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%92%D0%B8%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%B2%D1%87%D0%B0_%D0%B2%D0%BB%D0%B0%D0%B4%D0%B0).
3. Gupta K. Deepak. (2001). Public Policy Analysis: Concepts, Tools and Techniques. URL: [https://www.amazon.com/Analyzing-Public-Policy-Concepts-Techniques/dp/1568025556/ref=pd\\_cp\\_14\\_1/141-5655883-2835164?\\_encoding=UTF8&psc=1&refRID=5YMJ5PDBFPG8ETW1T2R2](https://www.amazon.com/Analyzing-Public-Policy-Concepts-Techniques/dp/1568025556/ref=pd_cp_14_1/141-5655883-2835164?_encoding=UTF8&psc=1&refRID=5YMJ5PDBFPG8ETW1T2R2)
4. Derzhavna polityka: analiz ta vprovadzhennya v Ukraini. [State Policy: Analysis and Implementation in Ukraine] (2002). Kyiv [in Ukrainian].
5. Derzhavna polityka. [State Policy]. URL: [uk.wikipedia.org/wiki/Державна\\_політика](http://uk.wikipedia.org/wiki/Державна_політика).
6. Yevropeyskyy vybir. Kontseptualni zasady stratehiyi ekonomichnoho ta sotsialnoho rozvytku Ukrainy na 2002-2011 roky : Poslannya Prezydenta Ukrainy do Verkhovnoyi Rady Ukrainy. *Uryadovyy kuryer*, 4 chervnya, 2002 [in Ukrainian].
7. Entsyklopedychnyy slovnyk z derzhavnogo upravlinnya. [Encyclopedic Dictionary of Public Administration]. (2010). Kyiv [in Ukrainian].
8. Konstytutsiya Ukrainy, pryynata na pyaty sesiyi Verkhovnoyi Rady Ukrainy 28 chervnya 1996 roku. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-0%B2%D1%80/page>
9. Metodychni rekomendatsiyi shchodo formuvannya rehionalnykh stratehiy rozvytku, Nakaz Ministerstva ekonomiky ta z pytan yevropeyskoyi intehtatsiyi Ukrainy vid 29.06.2002 r. No. 224. (2002) [in Ukrainian].
10. Pro zasady vnutrishnoyi i zovnishnoyi polityky : Proekt zakonu Ukrainy vid 01.07.2010 r. № 2411-VI. URL: [http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_2?id=&pf3516=6451&skl=7](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_2?id=&pf3516=6451&skl=7).
11. Pro Kabinet Ministriv Ukrainy : Zakon Ukrainy vid 27.02.2014 r. No. 794-VII. (2014). *Vidomosti Verkhovnoyi Rady*, 2014. No. 13. st.222. [in Ukrainian].
12. Pro osnovy natsionalnoyi bezpeky Ukrainy : Zakon Ukrainy vid 19.07.2003 r. No. 964-IV. (2003). *Vidomosti Verkhovnoyi Rady*, 2003, No. 39, st.351 [in Ukrainian].
13. Pro derzhavne prohnouzuvannya ta stratehichne planuvannya v Ukraini. Proekt zakonu Ukrainy vid 16.03.2010 No. 6198. URL: [http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/JF4S600A.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/JF4S600A.html).
14. Premyer-ministr Ukrainy Yuriy Yekhanurov prezentuvav Dovhostrokovu stratehiyu rozvytku Ukrainy ta priorityety diyalnosti Uryadu na 2006-2007 roky.URL: [http://www.kmu.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id=29252027&cat\\_id=28568805&ctime=1140102535031](http://www.kmu.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=29252027&cat_id=28568805&ctime=1140102535031).
15. Stratehiya ekonomichnoho i sotsialnoho rozvytku Ukrainy (2004-2015 roky) "Shlyakhom yevropeyskoyi intehtatsiyi" [Strategy of economic and social development of Ukraine (2004-2015) "By way of European integration"] (2004). Kyiv [in Ukrainian].
16. Stratehiya ekonomichnoho ta sotsialnoho rozvytku mista Kropyvnytskoho na period do 2020 roku. URL: <http://www.kr-rada.gov.ua/files/content/files/strateg-2020-20130103140315.pdf>.
17. Stratehiya reformuvannya derzhavnogo upravlinnya na 2016-2020 roky – prezentatsiya. URL: [http://www.kmu.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id=249140701&cat\\_id=246711250](http://www.kmu.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=249140701&cat_id=246711250)
18. Stratehiya staloho rozvytku "Ukrayina – 2020" : Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 12.01.2015 r. No. 5/2015. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5/2015>
19. Tertychka, V.V. (2004). Derzhavna polityka: analiz i vprovadzhennya v Ukraini [State Policy: Analysis and Implementation in Ukraine] Doctor's thesis. Kyiv [in Ukrainian].
20. Ukrainyina : postup u 21 stolittya. Stratehiya ekonomichnoho ta sotsialnoho rozvytku na 2000-2004 roky : Poslannya Prezydenta Ukrainy do Verkhovnoyi Rady Ukrainy. (2000). *Uryadovyy kuryer*, No. 34, 2000. 23 lyutoho [in Ukrainian].
21. Sharov, Yu.P. Stratehichne planuvannya v munitsypalnomu menedzhmenti: kontseptualni aspekty [Strategic Planning in Municipal Management: Conceptual Aspects] (2001). Kyiv UADU [in Ukrainian].
22. Endrein, C. (2000). Sravnitel'nyy analiz politicheskikh sistem. Effektivnost' osushchestvleniya politicheskogo kursa i sotsial'nyye preobrazovaniya [Comparative analysis of political systems. The effectiveness of the political course and social transformation]. Moscow : Publishing House "INFRA-M", "All World" Publishing House [In Russian].
23. Hecló, H. Review Article: Policy Analysis. (1972). *British Journal of Political Science*. Vol. 2.
24. Sharkansky, I. Public Administration. Policy-Making in Government Agencies (1982). Chicago: Markham Publishing Company.