

## МЕТОДИ СТРАТЕГУВАННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПОЛЬЩІ

© 2018 ІСАЄВА Н. І., ДЕГТЯРЬОВА О. В.

УДК 338.26  
JEL Classification: R11

Ісаєва Н. І., Дегтярєва О. В.

## Методи стратегування сталого розвитку Польщі

Метою статті є дослідження методів стратегування сталого розвитку Польщі. У статті проаналізовано досвід, законодавче і методичне забезпечення процесу стратегування Польщі. Розроблено логічну схему визначення та затвердження цілей і пріоритетів розвитку в стратегіях Польщі. Побудовано загальну структуру та визначено зміст Стратегії розвитку. Встановлено, що оцінка актуальності, реалізованості та впливу Стратегії на реалізацію стратегічних цілей є обов'язковим елементом процесу формування Стратегії розвитку. Обґрунтована актуальність впровадження та запропоновано використання досвіду стратегування Польщі в процесі реформування системи стратегічного планування України.

**Ключові слова:** стратегування, національна стратегія розвитку, стратегічна ціль, національні пріоритети.

**DOI:** <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2018-4-13-18>

**Рис.: 1. Табл.: 1. Бібл.: 15.**

**Ісаєва Наталія Іллівна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів, Національний аерокосмічний університет ім. М. Є. Жуковського «Харківський авіаційний інститут» (вул. Чкалова, 17, Харків, 61070, Україна)

**E-mail:** [Limpopo-dk@ukr.net](mailto:Limpopo-dk@ukr.net)

**Дегтярєва Ольга Вікторівна** – асистент, кафедра фінансів, Національний аерокосмічний університет ім. М. Є. Жуковського «Харківський авіаційний інститут» (вул. Чкалова, 17, Харків, 61070, Україна)

**E-mail:** [o.degtiarova@khai.edu](mailto:o.degtiarova@khai.edu)

УДК 338.26  
JEL Classification: R11UDC 338.26  
JEL Classification: R11**Исаева Н. И., Дегтярева О. В. Методы стратегирования устойчивого развития Польши**

Целью статьи является исследование методов стратегирования устойчивого развития Польши. В статье проанализированы опыт, законодательное и методическое обеспечение процесса стратегирования Польши. Разработана логическая схема определения и утверждения стратегических целей и приоритетов развития в стратегиях Польши. Построена обшая структура, и определено содержание Стратегии развития. Установлено, что оценка актуальности, реализованности и влияния Стратегии на реализацию стратегических целей является обязательным элементом процесса формирования Стратегии развития. Обоснована актуальность внедрения, и предложено использование опыта стратегирования Польши в процессе реформирования системы стратегического планирования Украины.

**Ключевые слова:** стратегирование, национальная стратегия развития, стратегическая цель, национальные приоритеты.

**Рис.: 1. Табл.: 1. Библ.: 15.**

**Исаева Наталья Ильинична** – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры финансов, Национальный аэрокосмический университет им. Н. Е. Жуковского «Харьковский авиационный институт» (ул. Чкалова, 17, Харьков, 61070, Украина)

**E-mail:** [Limpopo-dk@ukr.net](mailto:Limpopo-dk@ukr.net)

**Дегтярева Ольга Викторовна** – ассистент, кафедра финансов, Национальный аэрокосмический университет им. Н. Е. Жуковского «Харьковский авиационный институт» (ул. Чкалова, 17, Харьков, 61070, Украина)

**E-mail:** [o.degtiarova@khai.edu](mailto:o.degtiarova@khai.edu)

**Isaieva N. I., Degtiarova O. V. Methods for Strategizing Sustainable Development of Poland**

The aim of the article is to study the methods for strategizing sustainable development of Poland. The article analyzes the experience, legislative, and methodological support of the strategizing of Poland. A logical scheme is developed for determining and approving the strategic goals and development priorities of the Polish strategies. The general structure is built, and the content of the Development Strategy is determined. It is established that the assessment of the relevance, realization, and influence of the Strategy on the implementation of the strategic goals is a mandatory element in the process of working out the Development Strategy. The relevance of the implementation is substantiated, and the use of Poland's practice of strategizing in the process of reforming Ukraine's strategic planning system is proposed.

**Keywords:** strategy, national development strategy, strategic goal, national priorities.

**Fig.: 1. Tbl.: 1. Bibl.: 15.**

**Isaieva Nataliya I.** – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance, National Aerospace University «Kharkiv Aviation Institute» named after M. Ye. Zhukovskiy (17 Chkalova Str., Kharkiv, 61070, Ukraine)

**E-mail:** [Limpopo-dk@ukr.net](mailto:Limpopo-dk@ukr.net)

**Degtiarova Olga V.** – Assistant, Department of Finance, National Aerospace University «Kharkiv Aviation Institute» named after M. Ye. Zhukovskiy (17 Chkalova Str., Kharkiv, 61070, Ukraine)

**E-mail:** [o.degtiarova@khai.edu](mailto:o.degtiarova@khai.edu)

**Вступ.** Дотримання органами влади країн ЄС умов проведення її політики розвитку наявність базової законодавчої та методичної основи стратегічного управління та планування, моніторингу реалізації проектів, розробка та впровадження прозорої системи оцінки поточних результатів реалізації стратегічних документів, регулярність експертиз і відкритість їх результатів, консолідації ресурсів перетворюють відповідні стратегії, програми і проекти цих країн на невід'ємну частину стратегічних державних концепцій і програм довгострокового розвитку в ЄС, про що свідчить досвід Польщі.

Польща вже не тільки розробила систему стратегічного управління, а й багато років його успішно впроваджує. Польща є одним з лідерів за темпами зростання показника ВВП на одну особу в 2017 році та лідером за середніми темпами приросту показника ВВП на одну особу за останні 10 років (близько 3,3 % щорічно) [1]. Польща має більш ніж 25-річний досвід постсоціалістичних перетворень. З 2004 року Польща є членом ЄС і змогла під його керівництвом впровадити оновлену, узгоджену з ЄС комплексну систему стратегічного управління.

За останні роки Польща досягла значних успіхів у соціально-економічному розвитку держави в цілому та регіонів, що підтверджується сталим найтривалішим, зафіксованим в статистичних даних безперервним зростанням ВВП у країні. Завдяки реформам по модернізації економіки та залученню іноземних інвестицій ВВП на душу населення за паритетом купівельної спроможності в Польщі становить 27,216 тис. дол., тобто майже у 3,5 разу більше, ніж в Україні (7,894 тис. дол.).

Польща має схоже з Україною географічне розташування (що впливає на обсяг споживання енергетичних ресурсів, який майже ідентичний обсягу споживання в Україні), близький до України територіальний розподіл, кількість і структуру населення, наявність корисних копалин та схожі екологічні проблеми. Україна і Польща мають однакове співвідношення працюючого населення до непрацюючого, в Україні більше працездатного населення, ніж у Польщі за кількістю осіб (більш ніж на 5 мільйонів). Проте Україна значно відстає за соціально-економічним розвитком від Польщі, маючи перевагу в кількості та якості людського капіталу, природних копалин, ступенем урбанізації, економічною незалежністю і т. ін. [2].

Отже, порівнявши основні географічні, кліматичні, економічні, енергетичні, соціально-демографічні показники, можна зробити висновки, що Польща більш ефективно використовує наявні ресурси.

Тому вважаємо, що корисно дослідити досвід державного регулювання соціально-економічного розвитку цієї країни шляхом впровадження практики стратегічного управління на національному та регіональному рівнях, а саме унікальний та успішний досвід Польщі у стратегуванні, реалізації стратегій та контролі використання фінансових ресурсів [3].

Оскільки Польща є країною-членом Європейського Союзу, то процес стратегічного управління починається на рівні Європейського Союзу, це для Польщі наднаціональний рівень. Національні стратегічні документи Польщі формуються та приймаються згідно з Законом Польщі «Про принципи політики розвитку» та відповідно до цілей

і пріоритетів Стратегії «Європа-2020» [4]. Для використання принципу згуртованості європейського простору та методів розподілу фондів допомоги територіальна структура Польщі приведена у відповідність до норм ЄС [5].

З метою забезпечення єдиного підходу до формування стратегічних документів Польщі, ефективної координації стратегічного планування і здійснення політики у сфері розвитку, а також єдності стратегічного інструментарію для моніторингу та оцінки ЄС розробив пакет методичних рекомендацій, який спрямований на забезпечення відповідності цілей та пріоритетів, структури, основного змісту національної та регіональних стратегій Польщі вимогам ЄС. Уряд Польщі ввів у дію рекомендації ЄС, а також закріпив необхідність розробки подальшої законодавчої та методичної бази зі стратегічного планування. Основними рекомендаціями з цього пакета є:

План упорядкування стратегій розвитку (Plan uporządkowania strategii rozwoju) [6]. Він містить концепцію упорядкування та оптимізації кількості існуючих стратегічних документів Польщі;

Керівництво по виконанню оцінки відповідності проекту стратегії розвитку країни Стратегії «Європа-2020» (Przewodnik wdrażania ocena zgodności projektu strategii rozwoju Kraje średnioterminowe strategie rozwoju Europa 2020) [7]. Воно містить рекомендації щодо структури стратегії, вибору цілей та індикаторів, їх узгодженості із стратегічними цілями «Європа-2020», системи моніторингу, системи фінансування. Оцінка відбувається експертним шляхом;

Керівництво з виконання оцінки відповідності проекту регіональної стратегії розвитку Національній Стратегії країни (Kerivnitstvo na podstawie przeglądu projektu regionalnej strategii rozwoju Krajowej Strategii) [8]. Воно містить рекомендації щодо формулювання стратегії за цілями та пріоритетами, їх узгодженістю зі стратегічними цілями «Європа-2020», системи моніторингу, системи фінансування. Оцінка відбувається експертним шляхом;

Керівництво з оновлення регіональних стратегій воеводств з умовами ЄС (Wytyczne dotyczące aktualizacji regionalnych strategii wojewódzkich na warunki UE) [9]. Воно вводить єдині стратегічні рамки щодо формулювання регіональних стратегій воеводств.

Основою стратегічного управління Польщі є довгостроковий прогноз або картина майбутнього «Бачення Польща 2050», що розробляється в цілому по країні та за сферами діяльності. Далі, відповідно до стратегічних документів Євросоюзу, зокрема до Стратегії «Європа-2020» і згідно з Законом Польщі «Про принципи політики розвитку» в Польщі розроблена комплексна система документів стратегування: національна стратегія, 9 комплексних стратегій, галузеві стратегії, стратегія регіонального розвитку, а на локальному рівні – стратегії розвитку конкретних воеводств, повітів, міст і гмін, реалізація яких відбувається через впровадження оперативних програм, проектів і планів реалізації.

Стратегія розвитку країни «Польща 2020» – документ, що спирається на детально розроблену концептуальну основу і має чітко виражену практичну складову. Більша частина стратегії присвячена визначенню цілей і основних пріоритетів розвитку. Реалізація стратегії здійснюється че-

рез розробку і впровадження секторальних стратегій, програм і планів дій, які повинні бути гармонізовані зі стратегією «Польща 2020».

Для того щоб забезпечити взаємозв'язок між документами стратегічного характеру наднаціонального, національного та регіонального рівнів проектами розвитку конкретних територій, що претендують на фінансування за рахунок одного з фондів ЄС, Європейська комісія розробила спеціальне керівництво з написання проектів – «PCM» (Project Cycle Management Guidelines) [10]. Невід'ємною частиною проекту є аналіз впливу результатів на цілі розвитку, визначені в стратегії «Європа 2020». Тобто цільова обґрунтованість, ефективність фінансування та інституційне забезпечення проектів у рамках програм розвитку є необхідними умовами ефективної реалізації стратегічних документів країн-учасниць ЄС. При цьому позначені в них цільові орієнтири є рівнями, які повинні бути досягнуті в результаті реалізації програм і проектів країн ЄС.

Стратегія «Польща 2020» забезпечила взаємозв'язок з цілями і пріоритетами розвитку стратегії «Європа 2020» і стала всеосяжним документом, який створив основу та визначив рамки для інших програм і планів дій. Цілі середньострокової стратегії розвитку країни значною мірою підтримують здійснення всіх проектів, задекларованих у стратегії «Європа 2020». Процеси глобалізації та розвитку, що відбуваються в світі, вимоги ЄС, пред'явлені Польщі як новому члену, виявили нові проблеми та виклики, відповіддю яким у 2013 році стала «Польща 2030» [11].

Існування наднаціонального рівня стратегічного управління та планування для Польщі забезпечує такі переваги й умови проведення стратегічного планування [12]:

1. Наявність наднаціонального органу стратегічного планування – Ради ЄС – законодавця у сфері визначення та реалізації пріоритетних напрямків діяльності.
2. Наявність методології і сформульованих цілей і проблем, які поділяються країнами-учасницями.
3. Формування на наднаціональному рівні основних напрямків діяльності в рамках стратегії «Європа-2020».
4. Розробка на наднаціональному рівні єдиних керівних принципів по кожному напрямку діяльності та звітів по реалізації стратегії «Європа-2020», оцінка ефективності використання ресурсів, підготовка адресних рекомендацій державам-членам.
5. Наявність інструменту консолідації ресурсів в інтересах реалізації спільних цілей ЄС.
7. Виконання Європейським парламентом ролі рушійної сили в розробці і реалізації стратегії.

Таки чином, основним етапом формування стратегії розвитку є цілепокладання. Слід зауважити, що найважливішою умовою формування системи управління розвитком в Польщі є співпраця державних установ із громадськістю. Згідно з Законом Польщі «Про принципи політики розвитку» стратегічні документи в процесі розробки та впровадження проходять обговорення, оцінку та узгодженість на чисельних консультаціях. Отже, на початковому етапі формування стратегії розвитку за результатами громадських обговорень та консультацій визначаються бачення, місія та

стратегічні цілі розвитку країни в середньостроковій перспективі.

Відповідно, керівництву з виконання оцінки відповідності проекту стратегії розвитку країни Стратегії «Європа-2020» [11] цілі та пріоритети розвитку в Стратегії «Польща 2020» мають враховувати специфіку розвитку Польщі, однак базуватися на цілях та пріоритетах, задекларованих у відповідних програмних документах ЄС, відповідати пріоритетам міжнародних організацій, де Польща є членом. Тобто правовою основою формування стратегічних цілей Польщі є закони, правила, міжнародні угоди, зв'язки з програмними документами ЄС.

«Зверху» цілі формуються, починаючи із визначення цілей і загальних політичних пріоритетів головою Європейської Комісії, далі визначаються цілі в національній стратегії Польщі та інших секторальних та регіональних стратегіях, що потім повинні бути узгодженими в «Територіальних угодах» між воєводствами та державними органами влади.

Стратегічні цілі повинні бути сформульовані за результатами діагностики проблем та прогнозування сценаріїв розвитку. Стратегічну ціль визначають як реакцію на загальні проблеми розвитку із цільовим використанням потенціалу країни для досягнення бажаного майбутнього, визначеного у Баченні країни. Відповідно до керівництва з виконання оцінки відповідності проекту стратегії розвитку країни Стратегії «Європа-2020» [7] цілі стратегії розвитку повинні сформувати ієрархічну структуру: на чолі – місія, далі – стратегічні цілі, потім – операційні цілі залежно від специфіки розвитку країни. Така ієрархія цілей є підставою для розробки стратегії розвитку. Місія повинна виражати намір або бачення держави, яке повинно бути досягнуто за рахунок реалізації стратегії розвитку. Цілі стратегії розвитку повинні бути сформульовані таким чином, щоб була можливість їх кількісно оцінити. Операційні цілі мають слугувати головній меті і бути пов'язаними з пріоритетами розвитку. Зазначені цілі повинні бути сформульовані на основі метода Smart, а показники їх ефективності відповідати стандартам для класифікації даних статистики ЄС.

Після обговорення на громадських консультаціях стратегічних орієнтирів розвитку та їхнього затвердження органами влади починається етап розробки стратегії розвитку. За результатами дослідження законодавчої та методичної бази визначено єдину структуру та вимоги по змісту Стратегії розвитку (табл. 1).

Таким чином, Стратегія розвитку повинна мати чітку структуру та за змістом відповідати рекомендаціям ЄС. В рамках загальних для ЄС правил координації та узгодження документів стратегічного планування, їх структури та змістовного наповнення стратегія розвитку повинна формуватися за результатами прогнозу та діагностики стану, мати чітко визначені проблеми, цілі та завдання розвитку, показники ефективності, строки, інструменти, ресурси щодо реалізації стратегічних цілей, систему моніторингу й оцінки з єдиними показниками, механізм контролю та відповідальності.

Окрему увагу слід приділити оцінці ex-ante. За вимогами ЄС проект Стратегії розвитку необхідно оцінити за методом ex-ante, резюме оцінки стратегії проходить

Таблиця 1

## Загальна структура та зміст Стратегії розвитку Польщі

Елемент	Рекомендовані елементи ЄС	Зміст
1	2	3
1. Вступ	Вступ	Горизонт дії Стратегії розвитку. Інформація про результати публічних консультацій
2. Аналіз ситуації	Діагностика соціально-економічної та екологічної ситуації в країні та її регіонах. Місця Польщі в ЄС на міжнародній арені	Діагностика повинна містити такі напрямки аналізу: <ul style="list-style-type: none"> <li>конкурентоспроможність і глобалізація,</li> <li>демографія,</li> <li>людський капітал і ринок праці,</li> <li>соціальна і територіальна згуртованість,</li> <li>інтелектуальний капітал,</li> <li>ефективне управління,</li> <li>цифрове суспільство,</li> <li>створення знань і інновацій,</li> <li>сталий розвиток,</li> <li>вибір ключових проблем,</li> <li>Swot-аналіз,</li> <li>вибір напрямків втручання</li> </ul>
3. Прогноз	Прогноз розвитку, формування бачення, місії	Прогноз тенденцій розвитку. Формування бачення – картина майбутнього, якого ми хочемо досягти, засноване на тому, де ми зараз і куди хочемо потрапити, враховуючи виклики і можливості
4. Постановка стратегічних цілей	Визначення стратегічних цілей узгоджених із цілями та пріоритетами розвитку ЄС	<ul style="list-style-type: none"> <li>Цілі послідовні і погоджені з цілями ЄС.</li> <li>Цілі повинні враховувати специфіку Польщі.</li> <li>Всі цілі повинні бути сформульовані способом Smart.</li> <li>Цілі стратегії повинні утворити впорядковану і послідовну ієрархічну структуру</li> </ul>
5. Постановка операційних цілей	<ul style="list-style-type: none"> <li>Визначення напрямків втручання для досягнення стратегічних цілей.</li> <li>Визначення показників цілей, показників ефективності</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Визначення пріоритетів. В опис пріоритетів слід чітко вказати основні напрямки втручання, а також типи програм.</li> <li>Показники цілей стратегії розвитку повинні бути узгоджені з системою стратегічних показників ЄС. Система ключових показників повинна відповідати ієрархії стратегічних цілей розвитку, яка встановлюється на рівні ЄС.</li> <li>Окремі показники повинні характеризуватися унікальністю і ясністю, вимірністю і прозорістю, порівнянністю (з особливим акцентом на узгодженість з показниками європейської стратегії)</li> </ul>
6. Механізм реалізації	Визначення механізму координації та реалізації	Механізм реалізації стратегії повинен включати інформацію про механізми та інструменти, призначені для ефективного і дієвого здійснення завдань. Система реалізації повинна включати: <ul style="list-style-type: none"> <li>всі державні структури, які беруть участь в реалізації стратегії, їх взаємовідносини і компетенцію,</li> <li>опис недержавних суб'єктів і їх роль в реалізації стратегії,</li> <li>опис механізмів координації,</li> <li>опис інструментів реалізації стратегії, які будуть використовуватися для досягнення цілей стратегії. Інструменти реалізації – стратегічні документи можуть бути оперативними (програма розвитку, операційна програма), які визначають заходи, передбачені для реалізації у встановленій системі фінансування та реалізації.</li> <li>опис моніторингу та оцінки реалізації та звітності, які оцінюють прогрес у досягненні цілей стратегії і виділяють потреби в її оновленні</li> </ul>
8. Фінансовий план	Впровадження та фінансові рамки стратегії – шкала фінансування – обсяги коштів і їх джерела	Стратегія повинна містити перелік інструментів реалізації та шкалу фінансування, необхідного для реалізації стратегії з обсягами фінансування витрат, необхідних на впровадження цих інструментів реалізації стратегії. Крім того, повинні бути вказані джерела фінансування
9. Система моніторингу та оцінки	Резюме по оцінці Ексанте – оцінка і перевірка запланованих заходів на можливість і ресурси їх реалізації	Стратегія розвитку повинна включати резюме заключного доповіді по оцінці екс-анте, в якому будуть вказані зміни, внесені в документ в результаті оцінки. Екс-анте необхідна для оцінки та перевірки запланованих заходів на можливості і ресурси їх реалізації. Визначення системи моніторингу має містити систему показників моніторингу, відповідних ЄС, та інституціональні ресурси

1	2	3
10. Стратегічна екологічна оцінка	Стратегічна оцінка впливу на навколишнє середовище [Додатковий елемент для регіональних стратегій воєводств]	Необхідно підготувати письмове резюме прийнятої стратегії воєводства, яке містить інформацію про публічні консультації і стратегічну екологічну оцінку
11. План реалізації	План дій може бути елементом стратегії або окремим документом	План дій повинен містити визначення інструментів та заходів щодо реалізації стратегії, їх пріоритетів та термінів виконання

публічне обговорення та надсилається до Комісії ЄС [13]. Сферою оцінки є проекти стратегічних документів, розроблених відповідно до вимог законодавства Польщі на всіх рівнях.

Мета оцінки ex-ante полягає в оптимізації розподілу ресурсів і підвищенні якості стратегічних документів. Унікальним є те, що за результатами аналізу проекту стратегічного документа оцінюється вплив результатів реалізації документа на досягнення цілей Стратегії «Європа-2020». Оцінка ex-ante робить заключний висновок щодо актуальності, реальності та дієвості певного стратегічного документа. На нашу думку, оцінка стратегічних документів методом ex-ante є суттєвим етапом у визначенні та затвердженні стратегічних орієнтирів країни та інструментів їх реалізації.

З наведеного вище можна побудувати логічну схему визначення та затвердження цілей і пріоритетів в стратегіях розвитку Польщі (рис. 1).

Таким чином, визначення стратегічних цілей та пріоритетів у Польщі та на їх основі формування Національної стратегії розвитку є складним і тривалим процесом.

Контроль за узгодженістю цільових орієнтирів зі Стратегією «Європа-2020» у вигляді проведення експертних оцінок, широких громадських консультацій та опитувань прослідковується на кожному етапі створення проекту стратегії.

Завдяки цьому між національною польською і загальною європейською системою стратегічного планування і управління існує узгодженість цілей і завдань, перелік і напрямки реалізації реформ, необхідних для їх досягнення.

Проте у Польщі склалася своя національна система стратегічного планування й управління, що відбиває специфіку державного пристрою, масштаби та структуру економіки країни, їх історичні традиції та місце у світовій політичній та економічній системах.

Також слід зауважити, що з 2016 року Польща прийняла та почала активні дії у напрямку реалізації сімнадцяти Глобальних цілей сталого розвитку тисячоліття, визначених у міжнародному документі Повістка – 2030 «Перетворення нашого світу: порядок денний в області сталого розвитку на період до 2030 року» (Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development) [14].

Нові цілі і завдання мають комплексний і невіддільний характер і забезпечують збалансованість усіх трьох компонентів сталого розвитку: економічного, соціального й екологічного. В 2017 в Польщі прийнято Стратегію відповідального розвитку (Strategia na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju) [15]. На сьогодні у Польщі проводиться комплексна робота щодо узгодження всіх діючих стратегічних документів із Стратегією відповідального розвитку щодо відповідності глобальним цілям сталого розвитку з урахуванням специфіки Польщі та сучасного стану її розвитку.

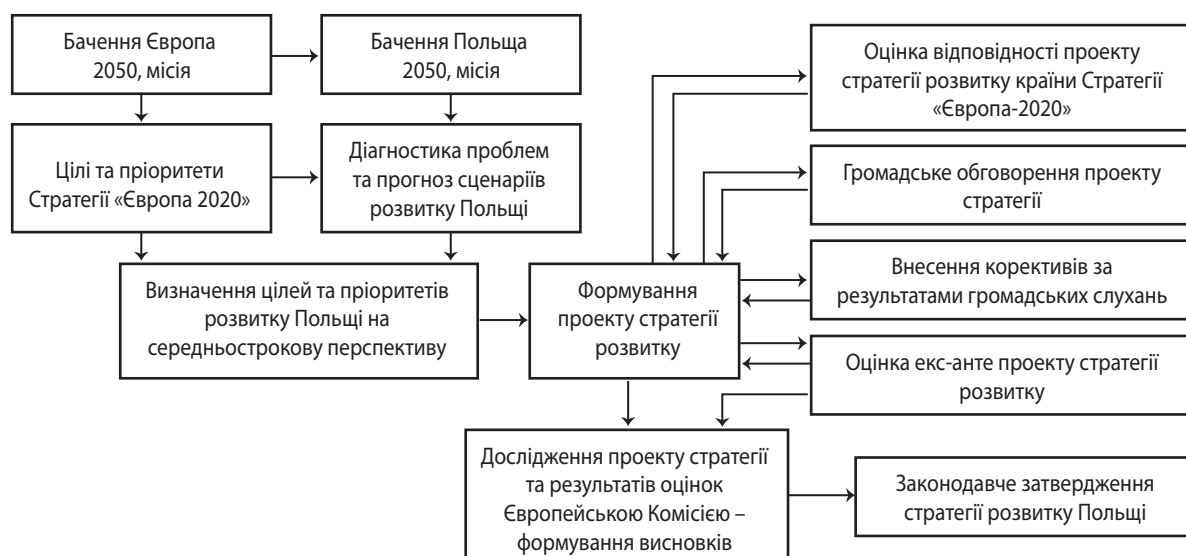


Рис. 1. Логічна схема визначення та затвердження цілей і пріоритетів розвитку в стратегіях розвитку Польщі

Джерело: побудовано авторами

**Висновки.** Таким чином, за результатами дослідження досвіду стратегування Польщі можна зробити висновок, що наявність чіткого порядку цілепокладання та визначення пріоритетів розвитку країни, визначеної структури документів стратегування, методики їх розробки та реалізації, оцінки впливу, контролю та моніторингу на різних рівнях демонструє комплексний підхід до формування економічної політики, цілеспрямовану зміну соціально-економічної конфігурації країн ЄС, включення в процес модернізації як централізованих, так і приватних ресурсів, взаємодії сфер відповідальності всіх гілок влади в реалізації економічної політики. Такий комплексний та узгоджений підхід до встановлення довгострокових стратегічних орієнтирів, формування системи стратегічних документів, а також законодавче та методичне забезпечення цих процесів є важливим і корисним досвідом упровадження державного стратегічного управління для України. Результати оцінки процесу стратегування Польщі можуть бути корисними при реформуванні української стратегічної системи управління задля досягнення значного соціального ефекту від впровадження якісної економічної політики.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. The World Bank. 2018. World Development Indicators: GDP rep capita (constant 2010). URL: <http://databank.worldbank.org/data/reports.aspx?source=world-development-indicators#>
2. CIA Factbook. The World Bank. URL: <http://database.ukrcensus.gov.ua>
3. Колодко Г. В. Куда идет мир: политическая экономия будущего. М.: Магистр, 2014. 528 с
4. USTAWA «O zasadach prowadzenia polityki rozwoju» z dnia 6 grudnia 2006 r. URL: [http://www.mir.gov.pl/rozwoj\\_regionalny/Polityka\\_regionalna](http://www.mir.gov.pl/rozwoj_regionalny/Polityka_regionalna)
5. Регіональне Врядування та Розвиток в Україні. Формування політики регіонального розвитку: досвід країн Центральної та Східної Європи в контексті вступу до ЄС/ 2006. Проект № Z020640, Замовлення 7037154. URL: [http://derzhava.in.ua/Lists/2/Attachments/1857/CEE\\_Report\\_UKR1.pdf](http://derzhava.in.ua/Lists/2/Attachments/1857/CEE_Report_UKR1.pdf)
6. Plan uporządkowania strategii rozwoju. Warszawa, lipiec 2012 r. URL: [http://www.kigeit.org.pl/FTP/PRCIP/Literatura/004\\_Plan\\_reasumpcja\\_decyzji\\_12\\_07\\_2012.pdf](http://www.kigeit.org.pl/FTP/PRCIP/Literatura/004_Plan_reasumpcja_decyzji_12_07_2012.pdf)
7. Przewodnik wdrażania ocena zgodności projektu strategii rozwoju Kraje średnioterminowe strategie rozwoju Europa 2020. Rozporządzenie nr 12 Ministra Rozwoju Regionalnego z 12 grudnia 2012 r – Warszawa 2012 r. URL: <http://www.miiir.gov.pl>
8. Kerivnitstvo na podstawie przeglądu projektu regionalnej strategii rozwoju Krajowej Strategii – Decyzja nr 6 Ministra Rozwoju Regionalnego z dnia 29 kwietnia 2009 r – Warszawa 2009 r. URL: <http://www.miiir.gov.pl>
9. Wytyczne dotyczące aktualizacji regionalnych strategii wojewódzkich na warunki UE. URL: <http://www.miiir.gov.pl>
10. European Commission (2004) Project Cycle Management Guidelines. URL: [https://ec.europa.eu/europeaid/sites/devco/files/methodology-aid-delivery-methods-project-cycle-management-200403\\_en\\_2.pdf](https://ec.europa.eu/europeaid/sites/devco/files/methodology-aid-delivery-methods-project-cycle-management-200403_en_2.pdf)
11. EUROPE 2020. A European strategy for smart, sustainable and inclusive growth, 2010. URL: <http://europa.eu>
12. Актуальный опыт зарубежных стран по развитию государственных систем стратегического планирования (Часть 1) [Текст]: препринт WP8/2016/04 (ч. 1) / А. В. Клименко, В. А. Королев, Д. Ю. Двинских, Н. А. Рычкова, И. Ю. Сластикина. М.: ИД ВШЭ, 2016. 68 с.
13. Podniesienie jakości procesów decyzyjnych w administracji rządowej poprzez wykorzystanie potencjału Głównych naukowych i eksperckich. Poradnik dla administracji publicznej. Warszawa 2011. URL: <https://dsc.kprm.gov.pl/sites/default/files/95.pdf>
14. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. URL: <https://sustainabledevelopment.un.org/post2015/transformingourworld/publication>
15. Strategia na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju Strategia na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju. URL: <http://www.miiir.gov.pl>

#### REFERENCES

- "CIA Factbook". The World Bank. <http://database.ukrcensus.gov.ua>
- "EUROPE 2020. A European strategy for smart, sustainable and inclusive growth, 2010". <http://europa.eu>
- "European Commission (2004). Project Cycle Management Guidelines". [https://ec.europa.eu/europeaid/sites/devco/files/methodology-aid-delivery-methods-project-cycle-management-200403\\_en\\_2.pdf](https://ec.europa.eu/europeaid/sites/devco/files/methodology-aid-delivery-methods-project-cycle-management-200403_en_2.pdf)
- "Kerivnitstvo na podstawie przeglądu projektu regionalnej strategii rozwoju Krajowej Strategii - Decyzja no. 6 Ministra Rozwoju Regionalnego z dnia 29 kwietnia 2009 -Warszawa 2009". <http://www.miiir.gov.pl>
- Klimenko, A. V. et al. *Aktualny opyt zarubezhnykh stran po razvitiyu gosudarstvennykh sistem strategicheskogo planirovaniya (Chast 1)* [Current experience of foreign countries in the development of state strategic planning systems (Part 1)]. Moscow: ID VShE, 2016.
- Kolodko, G. V. *K=uda idet mir: politicheskaya ekonomiya budushchego* [Where the world goes: the political economy of the future]. Moscow: Magistr, 2014.
- "Plan uporządkowania strategii rozwoju. Warszawa, lipiec 2012 r". [http://www.kigeit.org.pl/FTP/PRCIP/Literatura/004\\_Plan\\_reasumpcja\\_decyzji\\_12\\_07\\_2012.pdf](http://www.kigeit.org.pl/FTP/PRCIP/Literatura/004_Plan_reasumpcja_decyzji_12_07_2012.pdf)
- "Podniesienie jakości procesow decyzyjnych w administracji rządowej poprzez wykorzystanie potencjału Głównych naukowych i eksperckich. Poradnik dla administracji publicznej. Warszawa 2011". <https://dsc.kprm.gov.pl/sites/default/files/95.pdf>
- "Przewodnik wdrażania ocena zgodności projektu strategii rozwoju Kraje srednioterminowe strategie rozwoju. Europa 2020. Rozporządzenie no. 12 Ministra Rozwoju Regionalnego z 12 grudnia 2012 - Warszawa 2012 r". <http://www.miiir.gov.pl>
- "Rehionalne Vriaduvannia ta Rozvytok v Ukraini. Formuvannia polityky rehionalnoho rozvytku: dosvid krain Tsentralnoi ta Skhidnoi Yevropy v konteksti vstupu do Yes/2006. Proekt № Z020640, Zamovlennia 7037154" [Regional Governance and Development in Ukraine. Formation of Regional Development Policy: Experience of Central and Eastern European Countries in the Context of Accession to EU/2006. Project no. Z020640, Order 7037154]. [http://derzhava.in.ua/Lists/2/Attachments/1857/CEE\\_Report\\_UKR1.pdf](http://derzhava.in.ua/Lists/2/Attachments/1857/CEE_Report_UKR1.pdf)
- "Strategia na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju Strategia na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju". <http://www.miiir.gov.pl>
- "Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development". <https://sustainabledevelopment.un.org/post2015/transformingourworld/publication>
- "USTAWA «O zasadach prowadzenia polityki rozwoju» z dnia 6 grudnia 2006". [http://www.mir.gov.pl/rozwoj\\_regionalny/Polityka\\_regionalna](http://www.mir.gov.pl/rozwoj_regionalny/Polityka_regionalna)
- "World Development Indicators: GDP rep capita (constant 2010)". The World Bank. 2018. <http://databank.worldbank.org/data/reports.aspx?source=world-development-indicators#>
- "Wytyczne dotyczace aktualizacji regionalnych strategii wojewodzkich na warunki UE". <http://www.miiir.gov.pl>