

Н. П. Сітнікова,

кандидат економічних наук,

незалежний дослідник,

E-mail: nsitnikova12345@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-2045-3994>;

А. О. Кулак,

головний фахівець,

департамент комунікацій,

Національний банк України,

E-mail: anton.kylak@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-0401-1450>

Стратегічне планування національного розвитку: міжнародний та вітчизняний досвід. Частина I. Міжнародний досвід стратегічного планування

У статті розглядаються питання стратегічного планування національного розвитку, при цьому у першій частині проаналізовано міжнародний досвід, а дослідження стану вітчизняного стратегічного планування подано у другій частині.

У першій частині статті наведено огляд законодавчого підґрунтя стратегічного планування у США, Великій Британії, Канаді та ЄС, а також міжнародний досвід розроблення стратегій національного розвитку та стратегій сталого розвитку у країнах ЄС. При цьому значну увагу приділено процесу стратегічного планування, встановленню системи показників для моніторингу національного розвитку, які є необхідними для оцінювання інтервенцій, стратегій і програм. Висвітлено, як країни ЄС застосовують партисипативний підхід до визначення цілей, упроваджують цифрові технології у процеси моніторингу та визначають вимоги до оцінювання стратегічних документів. Показано, що процес планування у країнах ЄС ураховує принципи менеджменту, що ґрунтується на результаті (насамперед щодо теорії змін) та на доказовій базі. Встановлення цілей базується на дослідженнях національної специфіки розвитку, партисипативно визначених суспільних потребах та положеннях довгострокової візії бажаного майбутнього стану держави. Завдання стратегій національного розвитку з відповідними показниками чітко підпорядковані цілям. Стратегія національного розвитку (або сталого розвитку) будь-якої країни надає орієнтири для інших середньострокових стратегій, програм і бюджетного процесу на середньострокову перспективу. Від визначення цільових орієнтирів, розроблення програми, встановлення системи завдань і заходів з визначеними показниками й оцінювання попередніх стратегій розвитку багато в чому залежать спрямованість і темпи подальших перетворень у кожній країні. Майже всі стратегії розвинених країн містять цифрову модель моніторингу. Вивчення динаміки показників, встановлених як цільові орієнтири у стратегічних документах розвинених країн, аналіз звітності та її публічна презентація, практики висвітлення досягнень у засобах масової інформації свідчать, що здійснення відкритого громадського моніторингу стану виконання зобов'язань урядових інституцій щодо реалізації стратегії національного розвитку є однією із головних ознак демократичного суспільства.

Ключові слова: стратегічне планування, стратегія національного розвитку, стратегія сталого розвитку, цілі сталого розвитку, моніторинг національного розвитку.

Вступ. Державне стратегічне планування передбачає цілеспрямований вплив на суспільні, економічні, господарські та соціальні процеси. На сучасному етапі розвитку України необхідно удосконалити методологію стратегування, що надасть змогу планувати, розробляти й упроваджувати комплекс реформ в умовах післявоєнного відновлення з урахуванням їх прогнозованого впливу на якість життя населення, використовуючи науково обґрунтовані норми, показники та критерії.

Стратегія національного розвитку як документ, що визначає довгострокові цілі розвитку країни та окреслює завдання з відповідними показниками їх виконання, у тій чи іншій формі розробляється майже у кожній країні світу. Наразі важливими завданнями є адаптувати кращий світовий досвід стратегічного планування розвитку (особливо таких країн, що пройшли шлях від відновлення до розвитку), створити цілісну систему документів стратегічного планування й осучаснити чинне за-

конодавство, яке його регулює. Стратегія національного розвитку (national development strategy) має надати українському суспільству орієнтири, за якими відбуватиметься конструювання майбутнього країни. Також відповідно до цілей стратегії національного розвитку можуть розроблятися стратегічні документи інших рівнів (програми відновлення, короткострокові програми соціально-економічного розвитку, цільові програми, стратегічні плани центральних органів влади, секторальні стратегії та програми, регіональні програми, стратегії місцевого розвитку, корпоративні стратегії, стратегії залучення міжнародної технічної допомоги тощо).

Метою статті є вивчення міжнародного досвіду стратегічного планування та його зіставлення з сучасним станом та досвідом стратегічного планування в Україні у розрізі таких його складових: застосування законодавчого підґрунтя, стратегування національного розвитку з аналізом процесу розроблення стратегій, моніторингу й оцінювання, розбудови системи показників національного розвитку, що стане у нагоді у процесах удосконалення стратегічного планування в Україні та осучаснення системи стратегічних документів.

Результати й обговорення. Стратегічне планування є основою управління, що дозволяє країнам визначити чіткі цілі, раціонально розподіляти ресурси для досягнення довгострокових цілей розвитку, здійснювати моніторинг національного розвитку та оцінювання реалізації стратегій. Уряди у майже всіх державах світу визнають важливість комплексних правових рамок, що спрямовують та інституціоналізують процес стратегічного планування.

Законодавче підґрунтя. Закони про стратегічне планування існують у багатьох країнах. Ці закони можуть варіюватися за змістом і формою, але їх основна мета зазвичай полягає в регулюванні інституціональних рамок для розвитку шляхом створення системного підґрунтя для стратегування. Закони про стратегічне планування відіграють ключову роль у формуванні траєкторії розвитку націй. Незважаючи на різноманітність контексту, всі вони мають на меті надати структуровану рамку для визначення пріоритетів, розподілу ресурсів та вимірювання прогресу на шляху досягнення довгострокових цілей. Ефективність цих законів залежить не лише від їхнього змісту, а й від їх регулюючої ролі та налаштованості урядів використовувати їх як інструменти для добросовісного управління та сталого розвитку.

Так, у Сполучених Штатах Америки закони про стратегічне планування варіюють залежно від штату. Проте на федеральному рівні закон “Про результати діяльності уряду та їх оцінку” (Government Performance and Results Act, GPRA) визначає, що федеральні агентства повинні роз-

робляли плани, в яких мають бути визначені цілі та завдання [1]. Цей важливий законодавчий акт спрямований на поліпшення роботи урядових органів та підвищення ефективності державних програм і послуг. Він був прийнятий у 1993 році та згодом доповнений і модернізований з урахуванням сучасних реалій. GPRA передбачає обов’язок урядових органів розробляти стратегічні цілі й оцінювати результати діяльності. Це дозволяє покращити планування, бюджетування та оцінку роботи урядових програм. Основною метою GPRA є забезпечення більшої відкритості, відповідальності та транспарентності урядової діяльності. Однією з переваг GPRA є те, що він допомагає спрямовувати ресурси на ті програми і послуги, які справді позитивно впливають на суспільство. Він також сприяє підвищенню ефективності роботи державних органів та підсиленню взаємодії між ними.

У Сполученому Королівстві Великої Британії та Північній Ірландії діє “Національна рамкова політика у сфері планування” (National Planning Policy Framework, NPPF) [2]. Вона базується на принципах сталого розвитку, визначає рамки розроблення політики для місцевих органів влади й окреслює засади стратегічного планування на місцевому рівні. Цей документ уперше був оприлюднений у 2012 році, пізніше переглянутий та оновлений у 2018 році. NPPF визначає принципи та надає вказівки для регіонального і місцевого планування, а також визначає стратегічні цілі та завдання у сфері земельних ресурсів і розвитку. Один із ключових плюсів NPPF полягає в тому, що ця політика ставить сталий розвиток і якість життя громадян на передній план. Вона наголошує на важливості створення умов для розвитку, який зберігає навколишнє середовище, покращує якість життя і сприяє економічному зростанню. Впровадження цього підходу сприяє скороченню негативних впливів на навколишнє середовище та врегулюванню конфліктів між різними групами інтересів. Також важливою перевагою NPPF є підтримка створення доступного житла та розвитку інфраструктури. Національна рамкова політика закликає до забезпечення різноманітності житла, включаючи соціальне житло та житло для молоді й людей із низькими доходами. Крім того, NPPF сприяє розвитку інфраструктури, зокрема транспортної мережі та послуг.

У Канаді існує закон про оцінку впливу на навколишнє середовище (Canadian Environmental Assessment Act, CEAA) [3], який встановлює вимоги до стратегічного планування з урахуванням оцінки його впливу з позицій сталого розвитку. Цей Закон є важливим законодавчим актом, спрямованим на забезпечення сталого розвитку та збереження природного середовища Канади. Закон визначає процедури й вимоги для оцінки впливу різних проектів на навколишнє середовище і на-

слідків цих проєктів на здоров'я людей та екосистем. Однією з ключових переваг СЕАА є те, що він сприяє забезпеченню високого ступеня відкритості, участі громадськості та прозорості у процесі планування й оцінки впливу. Закон вимагає консультацій з громадськістю, племенами корінних народів та іншими заінтересованими сторонами, дозволяючи їм вносити свої думки й обговорювати питання, які стосуються проєктів, що можуть впливати на навколишнє середовище. Це сприяє покращенню прийняття рішень і врахуванню різних поглядів та інтересів. Закон також ставить акцент на плануванні та забезпечує важливі екологічні цілі та стандарти для проєктів. Він допомагає уникнути або зменшити негативний вплив на природні ресурси, знаходити більш стійкі й екологічно безпечні рішення. Водночас процес оцінки буває довгим і складним, що може призвести до затримок у реалізації важливих інфраструктурних проєктів. Також увага приділяється забезпеченню належного моніторингу та дотримання вимог СЕАА після затвердження проєктів. У підсумку Закон Канади про оцінку впливу на навколишнє середовище відіграє важливу роль у забезпеченні сталого розвитку та збереженні природи країни. Він передбачає участь громадськості, враховує екологічні цілі та стандарти у плануванні й оцінці впливу, але вимагає врахування різних інтересів для досягнення балансу між розвитком та охороною навколишнього середовища.

Європейський Союз закликає країни, які є членами ЄС, приймати національні стратегічні рамки, що відповідають загальним цілям ЄС [4]. Хоча це й не є обов'язковим законом, однак стимулює стратегічне планування на національному та регіональному рівнях. Ці стратегічні рамки базуються на таких принципах: відповідальність (усі стратегічні документи мають передбачати відповідальність урядів за їхні дії, вимагаючи визначення чітких цілей та регулярного звітування про прогрес); прозорість (правові рамки сприяють прозорості, висвітлюючи стратегічні цілі, плани та відповідну інформацію, а також забезпечуючи доступ громадськості до управління); відданість сталому розвитку (стратегічні документи надають пріоритет сталому розвитку, наголошуючи на економічних, соціальних та екологічних аспектах); ефективність (уряди мають раціонально розподіляти ресурси відповідно до стратегічних документів (стратегій, програм, планів), з метою підвищення ефективності); урахування місцевої специфіки; посилення ролі громади (багато країн акцентують увагу на стратегічному плануванні на місцевому рівні для зміцнення ролі громад у процесах прийняття рішень).

Стратегії національного розвитку на довгострокову перспективу. Термін "стратегія національного розвитку" при розгляді процесу стра-

тегічного планування в окремій країні зазвичай застосовується у двох значеннях: (1) як детальний усебічний комплексний план, спрямований на втілення місії (призначення, завдання) організації – держави; (2) як офіційний документ, який юридично закріплює результати стратегічного планування на рівні держави. Держава в обох випадках розглядається як особлива, універсальна організація, що має публічну владу та спеціалізований апарат суспільних відносин. Провідне завдання держави полягає у поєднанні інтересів суспільства, колективів та людини, забезпеченні владного регулювання при збереженні саморегулювання та саморозвитку суспільства. Крім того, місія держави полягає також у координації функціональних економічних систем, які забезпечують підтримку макроекономічної рівноваги на національному ринку й утворення оптимальних умов для обміну інформацією, товарами, послугами, інноваціями, різними формами капіталу та робочої сили, залучення інвестицій, зміцнення людського капіталу. Усе це визначає напрями стратегічного планування, що знаходять відображення у стратегічному документі – стратегії національного розвитку країни, який є основою планування та реалізації державної економічної і соціальної політики на середньо- та короткострокову перспективу.

У Європейському Союзі розроблені стратегії, орієнтовані на вирішення різних аспектів розвитку та взаємодії. Стратегія Європейського Союзу – 2020 (Стратегія ЄС-2020), розроблена у 2010 році, мала на меті забезпечити сталість та конкурентоспроможність країн ЄС і була ключовим документом до 2020 року. У ЄС стратегічне планування має чіткі цілі з визначеними показниками. Так, цілі Стратегії ЄС-2020 та відповідні показники були такими:

1. Зайнятість: збільшити рівень зайнятості, зокрема досягти рівня зайнятості для населення віком від 20 до 64 років у 75%.

2. Дослідження та інновації: збільшити витрати на дослідження та розвиток до 3% ВВП та зміцнити інноваційний потенціал ЄС.

3. Зменшення емісії парникових газів: зменшити викиди парникових газів на 20% (або навіть на 30% у разі відповідної готовності інших країн до приєднання до зусиль ЄС).

Індикатори:

1. Рівень зайнятості: частка зайнятих осіб віком від 20 до 64 років.

2. Витрати на дослідження та розвиток: частка ВВП, витраченого на наукові дослідження.

3. Викиди парникових газів: обсяг викидів парникових газів порівняно з базовим роком.

4. Рівень освіти: кількість осіб з вищою освітою та з закінченим професійним навчанням.

Стратегія Європейського Союзу – 2030 (Стратегія ЄС – 2030) є стратегічним документом, спря-

мованим на визначення шляху майбутнього розвитку ЄС та вирішення важливих проблем [5]. Вона має на меті встановлення курсу для досягнення сталого, інклюзивного та конкурентоспроможного розвитку в ЄС. Цілі Стратегії ЄС-2030 є такими:

1. Сталість і кліматична діяльність: зменшення емісії парникових газів та досягнення кліматичної нейтральності до 2050 року.

2. Цифрова трансформація: забезпечення диджиталізації усіх сфер життя та підвищення конкурентоспроможності європейської економіки.

3. Розвиток освіти і навчання: підвищення рівня освіти та навчання, включаючи цифрові навички та навчання впродовж життя.

4. Соціальна інклюзія: забезпечення справедливого інклюзивного суспільства, в якому всі громадяни мають однаковий доступ до можливостей.

Завдання:

1. Зелена трансформація (перехід до зеленої економіки та створення стійкого виробництва та споживання).

2. Стимулювання інновацій (зміцнення науково-дослідницької бази та сприяння інноваціям).

3. Забезпечення диджиталізації (посилення інфраструктури цифрових технологій та збільшення доступу до них).

4. Соціальна інклюзія (створення соціальної справедливості через зменшення бідності та нерівності).

Стратегія ЄС-2030 є важливим керівним документом для майбутнього розвитку Європейського Союзу, яка відображає зобов'язання щодо досягнення сталості та інклюзивного розвитку.

Стратегічне планування сталого розвитку в Європейському Союзі. Сталий розвиток є однією з основних складових координації і базовою концепцією для стратегічного планування у Європейському Союзі. Кожна країна-член ЄС зобов'язана розробити свою власну стратегію сталого розвитку (sustainable development strategies, SDS), визначаючи свої пріоритети, цілі та заходи для його забезпечення. Ці стратегії періодично переглядаються й оновлюються для забезпечення актуальності та відповідності цілям ЄС і глобальним Цілям сталого розвитку (ЦСР). Для підвищення якості стратегій ООН і Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) сформулювали відповідні керівні принципи та рекомендації, викладені у довіднику [6]. Рекомендації описують стратегії сталого розвитку як результат процесу стратегування, який поєднує аспекти стратегічного планування та поступового навчання.

Стратегії сталого розвитку наразі усіх країн ЄС представлені на платформі Європейської мережі сталого розвитку (European Sustainable Development Network, ESDN) [7]. На сайті мережі зібрані основні характеристики стратегій європейських країн. Мережа була створена як не-

комерційна європейська платформа для навчання, спілкування, поширення знань та адвокації для професіоналів у галузі сталого розвитку в державному секторі, які співпрацюють з іншими організаціями й установами, що займаються питаннями сталого розвитку. Платформа слугує інструментом для збирання інформації, компіляцій та обміну знаннями щодо політики та практики сталого розвитку, а також надає експертні знання особам, які приймають політичні рішення на європейському, національному та субнаціональному рівнях. Нині ESDN визнана основною мережею професіоналів зі сталого розвитку в державному секторі, виступає за сталий розвиток у всіх європейських країнах, установах ЄС та в усьому світі, просуває політику сталого розвитку та ділиться кращими практиками. ESDN діє як центр знань про сталий розвиток і виробляє продукти – експертні знання щодо політики та практики сталого розвитку в європейських країнах з огляду на потреби постійних членів.

За результатами вивчення стратегій сталого розвитку можна навести декілька типових прикладів.

Німеччина. Стратегія сталого розвитку Німеччини охоплює широкий спектр економічних, соціальних та екологічних цілей, узгоджених із досягненням ЦСР [8]. Стратегією визначено шість сфер трансформацій: 1) добробут і можливості людини, соціальна справедливість; 2) енергетичний перехід і кліматичні дії; 3) циркулярна економіка; 4) стійке будівництво і трансформація транспорту; 5) стале сільське господарство та харчові системи; 6) середовище, вільне від забруднюючих речовин.

Як інструмент планування та управління Стратегія містить 75 індикаторів за 39 напрямками. Індикатори приведено у відповідність до 17 ЦСР, а завдання мають особливе значення для Німеччини в рамках виконання Порядку денного до 2030 року. Для кожної ЦСР вказано принаймні одну політичну ціль, що підтримується показниками та визначає потребу в діях у відповідній сфері.

Економічне зростання та інновації: Німеччина надає велике значення економічному зростанню через інновації та технології. Країна інвестує в науково-дослідницьку діяльність, щоб зберегти свою конкурентоспроможність в таких галузях, як автомобільна промисловість, машинобудування та інформаційні технології. Ініціатива “Індустрія 4.0” спрямована на цифровізацію виробничих процесів та інтеграцію розумних технологій у галузях промисловості.

Сталість та охорона довкілля: Німеччина зобов'язалася зменшити свій вуглецевий слід і перейти на відновлювані джерела енергії. Програма Energiewende спрямована на поступове відмовлення від ядерної енергії та значне збільшення використання відновлюваних джерел, таких як вітер

і сонце. Стратегія також окреслює підходи до сталого розвитку сільського господарства та захисту природного середовища.

Освіта та розвиток робочої сили: Стратегія визначає пріоритетами освіти й розвиток робочої сили, щоб забезпечити кваліфіковану та пристосовану робочу силу. Система подвійної професійної освіти та навчання відома своєю ефективністю в підготовці молоді до вступу на ринок праці. Інвестиції у вищу освіту та програми навчання протягом життя допомагають громадянам залишатися конкурентоспроможними на швидкозмінному ринку праці.

Соціальна інклюзія: Стратегія підтримує тенденції зміцнення системи соціального захисту, включаючи універсальну медичну допомогу, допомогу при безробітті та на підтримку сімей. Соціальна інклюзія та зменшення нерівності в доходах є постійними пріоритетами.

Розвиток інфраструктури: Німеччина інвестує в розвиток інфраструктури для забезпечення сучасної транспортної мережі, ефективних громадських послуг та цифрового зв'язку. Зобов'язання країни щодо сталого руху включає розширення системи громадського транспорту та підтримку електромобілів.

Міжнародне співробітництво: Німеччина активно залучена в міжнародне співробітництво та міжнародну й гуманітарну допомогу. Країна є важливим учасником глобальних зусиль у боротьбі з бідністю, сприянні миру та вирішенні глобальних викликів. Країна підтримує Цілі сталого розвитку ООН та відіграє ключову роль у політиці розвитку Євросоюзу.

Підтримка інновацій та промисловості: Німеччина надає підтримку малим і середнім підприємствам (МСП) через різні програми та ініціативи. МСП вважаються основою німецької економіки. Ініціативи, такі як програма Mittelstand 4.0, спрямовані на допомогу МСП у впровадженні цифрових технологій та технологічних досягнень.

Фінансова відповідальність: Німеччина дотримується фінансової дисципліни для забезпечення стабільного економічного середовища. Це охоплює збалансованість бюджетів та відповідальне управління державними фінансами.

Стратегія розвитку Німеччини постійно розвивається для вирішення нових викликів, таких як демографічні зміни, зміна клімату та технологічні досягнення. Водночас зобов'язання країни щодо сталості, інновацій та соціального добробуту залишаються ключовими для її довгострокових цілей.

Хорватія. Розроблення стратегії національного розвитку та створення інтегрованої системи стратегічного планування надало орієнтири для планування розвитку на національному, місцевому та регіональному рівнях влади. Стратегія розвитку як ключовий стратегічний документ для країни на

період до 2030 року є основою для розробки та виконання державних політик і реалізації візії Хорватії як відкритої і глобально конкурентоздатної країни [9].

Важливим елементом стратегії є створення моніторингової структури. З метою формування загальної рамки, необхідної для ефективного моніторингу виконання ЦСР, була створена інформаційна система стратегічного планування та управління, мета якої – повне інтегрування електронного збирання та зберігання статистичних і фінансових даних, необхідних для моніторингу та звітності щодо документів стратегічного планування на всіх трьох рівнях, включаючи моніторинг виконання заходів, які сприяють досягненню ЦСР до 2030 року.

Стратегією визначено, що для забезпечення виконання Цілей сталого розвитку подальші дії будуть спрямовані на:

- 1) подальший розвиток і вдосконалення інституційної структури з чітко визначеною організацією, координацією та структурними реформами;
- 2) визначення логіки та зв'язку між стратегічними цілями, запланованими механізмами виконання, структурними реформами та стратегічними проектами в рамках стратегії розвитку та джерелами фінансування;
- 3) зміцнення національної статистичної потужності;
- 4) проведення постійних інформаційних і освітніх заходів для підвищення усвідомлення важливості сталого розвитку та реалізації його цілей на національному та глобальному рівнях.

Стратегія розвитку Хорватії є стратегічним актом-рамкою, а не оперативним планом чи секторною стратегією, тому вона не передбачає документів для виконання. Вона визначає головні цілі та завдання для досягнення сталого розвитку країни за чотирима напрямками: 1) стійка економіка і суспільство; 2) посилення стійкості до криз; 3) зелений стійкий перехід; 4) збалансований регіональний розвиток.

Цільові показники та індикатори:

1. Зростання ВВП: мінімальне щорічне зростання ВВП не менше 3%.
2. Зменшення бідності: зниження рівня бідності до менше ніж 10% населення.
3. Зростання інвестицій: збільшення обсягу прямих іноземних інвестицій у країну на 20% протягом п'яти років.
4. Зелена енергія: збільшення виробництва електроенергії з відновлюваних джерел на 30%.
5. Освіта: підвищення показників доступності до вищої освіти на 10%.

Ці цілі, завдання та цільові показники спрямовані на підвищення якості життя громадян, забезпечення сталого розвитку та зміцнення місця Хорватії у міжнародному співтоваристві.

Чехія. Стратегія національного розвитку “Чеська Республіка 2030” [10] є важливим документом, що визначає головні напрями розвитку країни на майбутнє, стратегічною основою для довгострокового розвитку чеського суспільства, мета якої – покращення якості життя всіх мешканців Чехії. На основі структурного аналізу сучасного стану та тенденцій документ формулює стратегічні та конкретні цілі, які Чеська Республіка повинна виконати до 2030 року, що є відповідальністю центральних органів державного управління країни. Одночасно ця стратегія також слугує як керівництво для розвитку регіонів і муніципалітетів.

“Чеська Республіка 2030” поєднує два основні поняття – якість життя і сталий розвиток. Якість життя не може бути виміряна виключно економічними показниками, такими як ВВП. Навпаки, для її оцінки необхідно відстежувати інші аспекти життя людини, такі як здоров’я, баланс між робочим та особистим життям, освіта та навички, міжособистісні відносини, громадянська активність, якість довкілля, особиста безпека та щастя в житті, що суб’єктивно сприймається.

Стратегія національного розвитку Чехії є результатом процесу стратегування, який відбувався в рамках діяльності Урядової ради з питань сталого розвитку та керувався департаментом, а потім – відділом з питань сталого розвитку Уряду Чеської Республіки. Відділ був створений у 2014 році як координуючий орган з питань сталого розвитку, відповідальність за які була покладена на Прем’єр-міністра країни. Підготовка стратегії розпочалась у 2015 році, до її розроблення було залучено сотні експертів. Документ став предметом обговорення з понад 100 організаціями й установами громадського, приватного та академічного секторів. Значну підтримку цьому процесу надали дев’ять експертних комітетів Урядової ради з питань сталого розвитку. У стратегії сформульовано шість крос-секційних принципів сталого розвитку та подано вказівки щодо їх застосування при формуванні політики.

“Чеська Республіка 2030” визначає цілі за шістьма ключовими напрямками: 1) люди і суспільство; 2) економічна модель; 3) стійкі екосистеми; 4) муніципалітети та регіони; 5) глобальний розвиток; 6) добросесне управління. Цільові показники та індикатори стратегії:

1. Зростання ВВП: мінімальне щорічне зростання ВВП на рівні не менше 3%.
2. Зменшення бідності: зниження рівня бідності до менше ніж 10% населення.
3. Освіта: підвищення рівня освіти населення та покращання якості освіти.
4. Зелена енергія: збільшення виробництва електроенергії з відновлюваних джерел на 30%.
5. Міжнародна співпраця: посилення участі в міжнародних ініціативах, збільшення кількості угод і договорів з іншими країнами.

Естонія. Стратегія національного розвитку Естонії – це набір цілей і завдань, спрямованих на забезпечення сталого розвитку країни та підвищення якості життя її громадян [11]. Однією з ключових цілей стратегії є розширення економіки через інновації і технологічний розвиток. Естонія відома своєю цифровою трансформацією та електронним урядом, що сприяло залученню інвестицій і розвитку високотехнологічних галузей. Країна зосереджує увагу на створенні сприятливого середовища для стартапів та інноваційних підприємств, що прискорює економічне зростання та створює нові робочі місця. Стратегія розвитку “Естонія 2035” встановлює стратегічні цілі держави та народу Естонії на п’ятнадцять років і визначає зміни, необхідні для їх досягнення. Стратегія була узгоджена шляхом спільних обговорень неурядових партнерів, експертів, дослідників, підприємців тощо. Майже 17 тисяч осіб з усієї Естонії долучилися до розроблення довгострокової стратегії розвитку держави у 2018–2020 рр. З них 13 903 взяли участь через інтернет або публічні бібліотеки у процесі визначення цінностей. На основі досягненого консенсусу було сформульовано п’ять стратегічних цілей [11]:

1. Люди (жителі Естонії розумні, активні та піклуються про своє здоров’я);
2. Суспільство (естонське суспільство турботливе, готове до співпраці та відкрите);
3. Економіка (економіка Естонії сильна, інноваційна та відповідальна);
4. Середовище проживання (Естонія пропонує безпечне та якісне середовище проживання, яке враховує потреби всіх її мешканців);
5. Управління (Естонія – інноваційна, надійна та орієнтована на людей країна).

Система показників національного розвитку. Система показників стратегій розвитку зазвичай є базою для моніторингу національного розвитку та слугує основою для оцінки виконання зобов’язань урядів. У багатьох країнах ЄС створені цифрові моделі системи моніторингу й оцінки за відповідними показниками та з регламентованими процедурами звітності. Показники визначаються відповідно до цілі/завдання, за ними встановлюється базовий рівень, відбувається таргетування (встановлюються цільові прогнозно-розрахункові значення показників з використанням сценарного підходу), здійснюється поточний моніторинг реалізації стратегії, готується звітність, оцінюється стан досягнення поставлених цілей, упроваджуються коригувальні заходи (за потреби) та відстежуються зміни у суспільному розвитку, які відбуваються внаслідок реалізації стратегії, відповідно до підходу “теорія змін” (theory of changes). Також показники використовуються у процесі оцінювання виконання діяльності/інтервенцій за стратегічним документом

згідно з критеріями Організації економічного співробітництва та розвитку / Комітету сприяння розвитку (The Organisation for Economic Co-operation and Development / Development Assistance Committee, OECD/DAC). Також ці показники використовуються у процесах моніторингу розвитку країни та інформування громадськості.

Протягом останніх років перед світовою спільнотою постали виклики, у відповідь на які запроваджено низку ініціатив на найвищому рівні щодо моніторингу суспільного прогресу й оцінювання стратегій розвитку. Від визначення цільових орієнтирів, розроблення програми, встановлення системи завдань і заходів з визначеними показниками, оцінювання попередніх стратегій розвитку багато в чому залежить спрямованість і темпи подальших перетворень у кожній країні.

Вивчення динаміки показників, встановлених як цільові орієнтири у стратегічних документах розвинених країн, аналіз звітності та її публічна презентація, практика висвітлення досягнень у засобах масової інформації свідчать, що здійснення відкритого громадського моніторингу стану виконання зобов'язань урядових інституцій за стратегією національного розвитку є однією із головних ознак демократичного суспільства. Система індикаторів стратегічних документів у будь-якій країні пропонує орієнтири, за якими влада та громадяни мають можливість оцінювати ефективність дій влади на додаток до суто суб'єктивного відчуття. Крім того, що також дуже важливо, використання набору стратегічних показників надає можливість аналізувати окремі компоненти суспільного життя і прояви нерівності.

Сучасні стратегічні документи у розвинених країнах розробляються з огляду на можливості їх оцінювання після закінчення терміну їх імплементації, тобто зважаючи на їх оцінюваність (евалюаційну здатність, *evaluability*). Система показників будь-якої стратегії розвитку містить індикатори впливу, ефективності та результативності, за якими здійснюється моніторинг та які надалі слугують підґрунтям для оцінювання. Показники надають змогу оцінювати ступінь досягнення програмних цілей, якість державних послуг, які надаються населенню, зміни, що відбуваються в якості життя населення, ефективність використання бюджетних коштів тощо.

Система моніторингу й оцінки у стратегічних документах країн ЄС ґрунтується на міжнародно прийнятих стандартах. ОЕСР визначає такі ключові критерії оцінки [12]:

Релевантність (актуальність): чи релевантною є діяльність за стратегічним документом?

Когерентність (узгодженість): наскільки сумісною є діяльність за стратегічним документом з іншими інтервенціями у відповідній сфері?

Результативність: чи досягає діяльність за стратегічним документом визначених цілей?

Ефективність: наскільки продуктивно (раціонально) використовуються ресурси?

Вплив: як впливає діяльність за стратегічним документом на розвиток відповідної сфери?

Сталість: Чи забезпечує діяльність за стратегічним документом сталість результатів?

Ціль оціночних критеріїв тісно пов'язана з метою проведення оцінювання. Вони дозволяють визначити переваги, цінність чи значущість тієї чи іншої діяльності. Кожен окремий критерій є особливим ракурсом для оцінки діяльності. Разом взяті, вони створюють повну картину діяльності, процесу її здійснення відповідно до стратегії/ плану/проекту/програми, а також одержаних результатів. Ці критерії мають бути враховані у процесі розроблення стратегічного документа, забезпечуючи його оцінюваність.

Висновки. За результатами дослідження національних стратегій сталого розвитку країн ЄС можна зробити такі основні висновки: кожна стратегія сталого розвитку визначає основні напрями розвитку країни до 2030 року відповідно до Цілей сталого розвитку (ЦСР) і встановлює цілі та завдання на довгостроковий період. В основному цільові орієнтири цих стратегій зосереджені в рамках таких напрямів:

1. Економічний розвиток: забезпечення сталого економічного зростання та збереження конкурентоспроможності національної економіки.

2. Соціальна справедливість: зменшення відмінностей у доходах, забезпечення доступності якісних соціальних послуг та підтримка вразливих категорій населення.

3. Інновації та наука: розвиток інноваційних технологій, диджиталізація, підтримка досліджень та нових технологій.

4. Сталість навколишнього середовища: зменшення впливу на природне середовище, розвиток відновлюваних джерел енергії та підтримка екологічно чистих технологій.

5. Міжнародна співпраця: співпраця з іншими країнами та міжнародними організаціями для вирішення глобальних проблем та спільного розвитку.

Встановлення цілей базується на дослідженнях національної специфіки розвитку, партисипативно визначених суспільних потребах та положеннях довгострокової візії бажаного майбутнього стану держави. Завдання стратегій національного розвитку з відповідними показниками чітко підпорядковані цілям. Майже всі стратегії розвинених країн ураховують принципи менеджменту, що базується на результаті (Result Based Management, RBM) та містять цифрову модель моніторингу. Стратегія національного розвитку будь-якої країни надає орієнтири для інших середньострокових

стратегій, програм та бюджетного процесу на середньострокову перспективу.

У другій частині статті буде наведено огляд законодавчого підґрунтя стратегічного плануван-

ня в Україні, урядові практики розроблення довгострокових стратегій національного розвитку та стратегічних документів зі сталого розвитку.

References

1. Government Performance and Results Act. (1993). Office of Management and Budget (OMB). *georgewbush-whitehouse.archives.gov*. Retrieved December 25, 2023 from <https://georgewbush-whitehouse.archives.gov/omb/mgmt-gpra/gplaw2m.html>
2. National Planning Policy Framework. (December, 2023). Department for Levelling Up, Housing and Communities. *assets.publishing.service.gov.uk*. Retrieved from https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/1182995/NPPF_Sept_23.pdf
3. Canadian Environmental Assessment Act. (2012). (Repealed, 2019, c. 28, s. 9) [Enacted by section 52 of chapter 19 of the Statutes of Canada, 2012, in force July 6, 2012, see SI/2012-56]. *laws-lois.justice.gc.ca*. Retrieved from <https://laws-lois.justice.gc.ca/eng/acts/c-15.21/page-1.html>
4. Europe 2020: A Strategy for Smart, Sustainable and Inclusive Growth. UN. Department of Economic and Social Affairs. *sdgs.un.org*. Retrieved December 25, 2023 from <https://sdgs.un.org/partnerships/europe-2020-strategy-smart-sustainable-and-inclusive-growth#:~:text=Europe%202020%20is%20the%20EU's,in%20each%20of%20these%20areas>
5. Towards a sustainable Europe by 2030 – Reflection paper. (2019). European Commission, Directorate-General for Communication. Publications Office. *data.europa.eu*. Retrieved from <https://data.europa.eu/doi/10.2775/676251>
6. ESDN. Country Profiles. *European Sustainable Development Network*. Retrieved December 25, 2023 <https://www.esdn.eu/country-profiles>
7. Germany's Sustainable Development Strategy. (2021). *www.bundesregierung.de*. Retrieved from <https://www.bundesregierung.de/breg-en/issues/sustainability/germany-s-sustainable-development-strategy-354566>
8. National Development Strategy Croatia 2030: Roadmap for a Better Future development strategy. (2020). *thedocs.worldbank.org*. Retrieved from <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/540171604611830912-0080022020/original/21aRoadmapCroatia2030.pdf>
9. Kárníková, A. (Ed.). Strategic Framework Czech Republic 2030. (2017). *www.vlada.cz*. Retrieved December 25, 2023 from https://www.vlada.cz/assets/ppov/udrzitelny-rozvoj/projekt-OPZ/Strategic_Framework_CZ2030.pdf
10. "Estonia 2035" strategy. *valitsus.ee*. Retrieved December 25, 2023 from <https://valitsus.ee/en/estonia-2035-development-strategy/strategy/strategic-goals>
11. OECD/DAC Evaluation Criteria. *www.oecd.org*. Retrieved December 25, 2023 from <https://www.oecd.org/dac/evaluation/daccriteriaforevaluatingdevelopmentassistance.htm>
12. Dalal-Clayton, B., & Bass, S. (2002). *Sustainable Development Strategies: A Resource Book*. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development, & New York: United Nations Development Programme. Retrieved from https://www.environmental-mainstreaming.org/nssd/pdf/resource_book/SDStrat-Prel.pdf

N. P. Sitnikova,

PhD in Economics,

Independent researcher,

E-mail: nsitnikova12345@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-2045-3994>;

A. O. Kulak,

Chief Specialist, Department of Communications,

National Bank of Ukraine,

E-mail: anton.kylak@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-0401-1450>

Strategic Planning of National Development: International and Ukrainian Experience. Part I. International Experience of Strategic Planning

The article examines the strategic planning of national and sustainable development, focusing on international experiences in the first part and the state of national strategic planning in the second part. It discusses the legislative framework for strategic planning and the development of long-term strategies for national and sustainable development.

The first part provides an overview of strategic planning frameworks in the United States, the United Kingdom, Canada, and the EU, as well as international experiences in formulating national and sustainable development strategies within the EU. This section emphasizes the strategic planning process and the establishment of monitoring indicators for evaluating interventions, strategies, and programs. EU countries adopt a participatory approach to goal-setting, integrate digital technologies into monitoring processes, and define standards for evaluation of strategic documents. Planning processes in the EU are rooted in results-based management principles, particularly the theory of change, and evidence-based decision making. Goal-setting is informed by research on national development specifics, the participatory identification of social needs, and a long-term vision for the country's future.

The targets of national and sustainable development strategies, along with their corresponding indicators, are clearly aligned with the overall goals. These strategies guide other medium-term plans, programs, and budget processes for the medium term. The direction and pace of future transformations in each country largely depend on setting targets, programming, and establishing a system of action plans and measures with defined indicators, as well as on the evaluation of previous development strategies.

Most strategies in developed countries incorporate a digital monitoring model. Analyzing the dynamics of indicators set as targets in the strategic documents of developed countries, along with reviewing reports and their public presentation, reveals that open public monitoring of government institutions' commitments to the national development strategy is a hallmark of democratic society.

Key words: *strategic planning, national development strategy, sustainable development strategy, sustainable development goals, national development monitoring.*

Бібліографічний опис для цитування:

Сітнікова Н. П., Кулак А. О. Стратегічне планування національного розвитку: міжнародний та вітчизняний досвід. Частина I. Міжнародний досвід стратегічного планування. *Статистика України*. 2024. № 1. С. 80–88. Doi: 10.31767/su.1(104)2024.01.08

Bibliographic description for quoting:

Sitnikova, N. P., & Kulak, A. O. (2024). Stratehichne planuvannya natsionalnoho rozvytku: mizhnarodnyi ta vitchyzniani dosvid. Chastyna I. Mizhnarodnyi dosvid stratehichnoho planuvannya [Strategic Planning of National Development: International and Ukrainian Experience. Part I. International Experience of Strategic Planning]. *Statystyka Ukrainy – Statistics of Ukraine*, 1, 80–88. Doi: 10.31767/su.1(104)2024.01.08 [in Ukrainian].