



УДК 351.711

УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ АКЦІОНЕРНИХ ТОВАРИСТВ УКРАЇНИ

I. С. Ратинська,

аспірант кафедри управління національним господарством та економічної політики, Національна академія державного управління при Президентові України

У статті проаналізовано специфіку чинної практики стратегічного планування розвитку акціонерних товариств державного сектору економіки України. З огляду на потреби подолання існуючих у цій сфері відносин інституційних обмежень уточнені передумови і пріоритети вдосконалення відповідної державно-управлінської діяльності. Обґрунтовано необхідність чіткої ідентифікації уповноваженими органами влади стратегічних цілей функціонування кожного акціонерного товариства державного сектору національної економіки з урахуванням особливостей продукції, ринкових позицій, можливих сценаріїв і ризиків зміни зовнішньої кон'юнктури у довгостроковому періоді. Підкреслено доцільність використання в процесі розробки і реалізації стратегій розвитку державних акціонерних товариств сучасних технологій корпоративного менеджменту, наближення процедур і правил макроекономічного прогнозування і програмування, суб'єктами яких виступають органи влади, і стратегічного корпоративного планування, яке здійснюється відповідними компаніями.

Ключові слова: державне регулювання економіки, державний сектор економіки, державні акціонерні товариства, стратегічне планування, стратегія розвитку, стратегічне управління.

I. S. Ratynska,

graduate student of the Department of National Economy and Economic Policy, National Academy for Public Administration under the President of Ukraine

IMPROVING STRATEGIC PLANNING IN STATE-OWNED JOINT-STOCK COMPANIES OF UKRAINE

This paper analyzes features of the current practice for strategic planning in state-owned joint-stock companies of Ukraine. Taking into account needs to overcome the existing institutional constraints in the field relations are specified preconditions and priorities of improvement relevant public administration activities. The study substantiates necessity for clearly identify by competent government institutions the goals of each state-owned joint-stock companies considering product features, market position, potential risk of changes external conditions in the long run. It emphasizes the expedience of use of modern corporate management technologies, approximation of procedures and rules macroeconomic forecasting and programming, which objects are government institutions and strategic corporate planning, which carried out the joint-stock companies.

Key words: state regulation of economy, public sector, state-owned joint-stock company, strategic planning, development strategy, strategic management.

И. С. Ратинская,

аспірант кафедри управління національним господарством та економічної політики, Національна академія державного управління при Президенті України

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ АКЦИОНЕРНЫХ КОМПАНИЙ УКРАИНЫ

В статье проанализирована специфика действующей практики стратегического планирования развития акционерных обществ государственного сектора экономики Украины. Учитывая потребности преодоления существующих в этой сфере отношений институциональных ограничений уточнены предпосылки и приоритеты совершенствования соответствующей государственно-управленческой деятельности. Обоснована необходимость четкой идентификации уполномоченными органами власти стратегических целей функционирования каждого акционерного общества государственного сектора национальной экономики с учетом особенностей продукции, рыночных позиций, возможных сценариев и рисков изменения внешней конъюнктуры в долгосрочном периоде. Подчеркнута целесообразность использования в процессе разработки и реализации стратегий развития государственных акционерных обществ современных технологий корпоративного менеджмента, приближение процедур и правил макроекономического прогнозирования и программирования, субъектами которых выступают органы власти, и стратегического корпоративного планирования, которое осуществляется соответствующими компаниями.

Ключевые слова: государственное регулирование экономики, государственный сектор экономики, государственные акционерные общества, стратегическое планирование, стратегия развития, стратегическое управление.

© Ратинська І. С., 2016

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. Угодою про асоціацію між Україною та ЄС визначено, що одним із пріоритетних напрямів підвищення ефективності діяльності суб'єктів господарювання державного сектору економіки (у тому числі – акціонерних компаній, у статутному капіталі яких держава володіє контрольним пакетом акцій), є чітка ідентифікація цілей їхньої діяльності [13; 16]. Це створює підґрунтя для формування повноцінної системи стратегічного планування розвитку відповідних підприємств, реалізації довгострокових програм їх реструктуризації та забезпечення конкурентних переваг з урахуванням нестабільного зовнішнього середовища. Розв'язання цієї проблеми передбачає не тільки розробку належного методичного супроводу стратегічного планування в державному секторі економіки [7; 12; 13], а й з'ясування передумов, процедур і правил використання відповідними суб'єктами господарювання зазначених рекомендацій.

Аналіз останніх публікацій за проблематикою та виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Дослідженню механізмів стратегічного планування в різних галузях і сферах суспільного життя присвячено багато праць українських науковців. Так, А.Семенченко [15], В.Горбулін та А.Качинський [4] досліджували стратегічне планування у сфері національної безпеки, О.Берданова та В.Вакулєнко [3] – у сфері регіонального розвитку, З.Шершньова [17], І.Космідайло та О.Рудченко [6] – у сфері управління підприємствами різних форм власності. Наукові пошуки сучасних авторів впливають із фундаментальних праць І.Ансоффа [2], М.Портера [9], Р.Акоффа [1], Г.Мінцберга [8], у яких були окреслені базові моделі стратегічного планування, охарактеризовано логічну послідовність етапів та взаємозв'язок їхньої реалізації.

Незважаючи на велику кількість багатоаспектних наукових досліджень, присвячених стратегічному управлінню різними підприємствами та господарськими структурами, питання стратегічного планування діяльності державних акціонерних товариств і досі не отримали належного вирішення. Це пояснюється тим, що стратегічне планування діяльності акціонерних товариств з участю держави в капіталі розглядається лише в контексті розбудови загальної системи стратегічного управління всім масивом підприємств державного сектору. За цих обставин у процесі визначення довгострокових цілей розвитку державних акціонерних компаній недостатньо вра-

ховується інституційна специфіка їх корпоративної організації. Крім того, прийняття відповідних державно-управлінських рішень досить часто не супроводжується аналізом існуючих інституційних обмежень щодо їхньої практичної реалізації. Як наслідок, результативність застосування подібних механізмів державного управління залишається невисокою.

Таким чином, **метою** цієї статті є визначення передумов і пріоритетів удосконалення системи стратегічного планування розвитку акціонерних товариств державного сектору економіки України на основі аналізу інституційних чинників реалізації відповідної державно-управлінської діяльності в сучасних умовах господарювання.

Виклад основних результатів та їх обґрунтування. Стратегічне планування діяльності підприємства – це система управління, яка забезпечує підприємству збалансованість та загальне зростання [2, с. 45], є способом його адаптації до конкурентного навколишнього середовища. Для цілей державного управління сутність стратегічного планування розкривається через з'ясування базових характеристик процесу «визначення стратегічних цілей, завдань суб'єктам господарювання щодо їх розвитку, методів і способів досягнення цих цілей відповідно до пріоритетів державної політики, який включає етапи розроблення, затвердження, виконання, контролю, коригування та оцінки виконання стратегічного плану» [11].

Система стратегічного планування фокусується на створенні довгострокових ринкових або ресурсних конкурентних переваг компанії. Ринкові конкурентні переваги формуються відповідно до поточної структури галузі й ринкової позиції підприємства в ній. Ресурсний підхід безпосередньо розглядає компанію та особливий набір її внутрішніх ресурсів як конкурентну перевагу. На практиці ці підходи доповнюються і рівноправно застосовуються під час розробки стратегії розвитку державного підприємства. При цьому передбачається, що нові стратегії як у традиційних галузях, так і в нових сферах бізнесу мають відповідати накопиченому потенціалу компанії незалежно від її розміру, форми власності та мети існування. Саме цим пояснюється його універсальність та застосування в різних сферах суспільного життя і в різних секторах економіки.

У фаховій літературі підкреслюється, що будь-яка успішна стратегія має враховувати як довгострокові цілі існування компанії, так і рішення, пов'язані зі своєчасною реакцією на швидкі та несподівані зміни у зовнішньому середовищі її

функціонування [2, с. 26–27]. Для цього встановлюється взаємозв'язок стратегічної мети об'єкта управління з діяльністю окремих його підрозділів через розробку бюджету та конкретних програм діяльності.

Процес бюджетування включає вартісну оцінку програми і розподіл ресурсів. Організація виконання стратегічних планів передбачає узгодження структури та системи управління з обраною стратегією розвитку, створення корпоративної культури, що підтримує стратегію. Координація дій управлінців з формування та реалізації стратегії компанії полягає в узгодженні стратегічних рішень різних рівнів і послідовної консолідації цілей і стратегій структурних підрозділів на більш високих щаблях управління. Ефективна система стратегічного управління інтегрує в собі дві підсистеми: довгострокову та оперативну. Вони є рівноправними та доповнюють одна одну.

В Україні стратегічне планування запроваджено на загальнодержавному, регіональному і галузевому рівнях [10], а також на рівні окремих підприємств і компаній державного сектору економіки [5; 14].

Так, на загальнодержавному, регіональному і галузевому рівнях система прогнозних і програмних документів економічного і соціального розвитку складається з:

- прогнозів економічного і соціального розвитку України на середньо- та короткостроковий періоди;
- прогнозів розвитку окремих галузей економіки на середньостроковий період;
- загальнодержавних програм економічного і соціального розвитку, інших державних цільових програм;
- прогнозів економічного і соціального розвитку областей, районів та міст на середньостроковий період;
- програм економічного і соціального розвитку областей, районів та міст на короткостроковий період тощо [10].

На рівні державних підприємств система стратегічного планування базується на розробці стратегічних і фінансових планів, інвестиційних проектів та бізнес-планів їхньої діяльності. Передбачається, що саме стратегічні плани є підґрунтям для формування всіх інших планових документів компанії, адже в них визначаються основні орієнтири їхнього розвитку на тривалу перспективу.

Стратегічні та фінансові плани державних суб'єктів господарювання складаються за реко-

мендованою структурою. Так, довгостроковий стратегічний план розвитку державного підприємства містить такі розділи: аналіз поточного стану, внутрішніх і зовнішніх чинників, місії діяльності суб'єкта господарювання, стратегічні напрями та цілі, завдання і результати реалізації [11]. Фінансовий план державного підприємства складається щорічно і відображає очікувані фінансові результати в запланованому році: валовий прибуток, результат від операційної діяльності, показники рентабельності тощо [12].

Чинним законодавством України [14] закріплено, що органи, уповноважені управляти державним майном, розробляють та затверджують стратегічні плани розвитку державних підприємств, державних акціонерних товариств і господарських структур, управління корпоративними правами або контроль за діяльністю яких вони здійснюють, та здійснюють контроль за їх виконанням (ст. 6 п. 5). Відповідні повноваження зазначених органів влади передбачені також у відношенні затвердження і контролю за виконанням щорічних інвестиційних планів державних підприємств і господарських структур, що належать до сфери їх управління, та їх інвестиційних планів на середньострокову перспективу (три–п'ять років) (ст. 6 п. 6).

На практиці взаємозв'язок між стратегічними і фінансовими планами компаній державного сектору національної економіки, їх щорічними і середньостроковими інвестиційними планами залишається суто формальним. У чинному законодавстві України не закріплені механізми, які б забезпечували взаємоузгодженість згаданих планових документів. Крім того, через бюрократичні складнощі перегляду як стратегічних, так і фінансових планів державних підприємств їхня актуалізація фактично не відбувається. Унаслідок цього стратегічне планування діяльності компаній державного сектору досить часто підміняється оперативним управлінням або навіть ситуативним «реагуванням» на зовнішні виклики. Зрозуміло, що в таких умовах неможливо вживати довготермінових заходів, спрямованих на забезпечення ринкових конкурентних переваг національних компаній.

Певним інституційним обмеженням у сфері розвитку системи стратегічного планування в державному секторі економіки виступає також неоднозначність визначення часових періодів реалізації відповідних планових документів. За критерієм часового горизонту планування стратегічні плани діяльності акціонерних товариств державного сектору економіки України поді-

ляються на середньострокові та довгострокові й складаються за методологією, яку розробляє Міністерство економічного розвитку і торгівлі України. Згідно з Методичними рекомендаціями з питань методологічного забезпечення складання середньо- та довгострокових стратегічних планів розвитку державних підприємств, державних акціонерних товариств та господарських структур, затверджених наказом зазначеного міністерства в 2013 р., часовий горизонт для середньострокових стратегічних планів установлений у п'ять років, а довгострокових – у десять років [11]. Проте в 2015 р. тим самим органом виконавчої влади були представлені нові Методичні рекомендації щодо складання стратегічних планів підприємствами державного сектору економіки [7], відповідно до яких пропонується розробляти корпоративну і бізнес-стратегії строком на п'ять–десять років та функціональну стратегію строком на один–три роки. Необхідні уточнення з приводу визначення часових періодів планування розробниками зазначених документів, на жаль, не були внесені до чинної методики формування планових документів. Це спричинило плутанину в тлумаченні базової термінології цього виду державно-управлінської діяльності та негативно позначилося на результатах її ведення.

Ще одним обмеженням для розвитку системи стратегічного планування в державному секторі економіки України, зумовленого недосконалістю його нормативно-методичного забезпечення, можна вважати задеклароване вилючення з відповідного процесу малих підприємств, суб'єктів господарювання, що перебувають у процедурі банкрутства, а також тих господарських структур, стосовно яких прийнято рішення про приватизацію, реорганізацію (реструктуризацію) чи передавання в комунальну власність [11]. Державні підприємства, які нині функціонують у сфері національної економіки, досить суттєво розрізняються за своїм фінансовим станом, кількістю зайнятих та масштабами виробництва, ринковими позиціями та іншими важливими характеристиками. Безумовно, організація системи стратегічного планування щодо різних груп державних підприємств має бути різною і враховувати згадані особливості їхньої діяльності. Проте, на наш погляд, зазначені ознаки не можуть слугувати поясненням причин відсутності загальної стратегії розвитку відповідних компаній.

Уявляється, що суттєвим інституційним обмеженням для розвитку системи стратегічного планування на рівні окремих державних підприємств і компаній в економіці України висту-

пає організаційна неврегульованість реалізації відповідної державно-управлінської діяльності. Так, віднесення розробки стратегічних планів державних підприємств до компетенції органів, уповноважених управляти державним майном, є, на нашу думку, помилковим, оскільки здійснити таку розробку з урахуванням усіх особливостей своєї діяльності можуть лише самі суб'єкти господарювання. Треба зауважити, що на сьогодні державні унітарні підприємства та державні акціонерні товариства розробляють плани розвитку відповідно до однакових інструкцій органу виконавчої влади, який здійснює відповідні функції управління. Це означає, що у випадку державних акціонерних товариств ігнорується потенціал їхніх наглядових рад як органів, відповідальних за розробку стратегії компанії. Якість розроблених на цих засадах планових документів залишається невисокою. Крім того, у цьому разі йдеться про пряме порушення норм чинного корпоративного законодавства України.

Варто взяти до уваги й те, що нині недостатньо узгодженими залишаються стратегічні документи, що розробляються на рівні окремих державних підприємств, та тих, що формуються на загальнодержавному, регіональному і галузевому рівнях господарської системи країни. У сучасних умовах господарювання кожен орган виконавчої влади розробляє та затверджує стратегічні плани розвитку державних підприємств, які перебувають в його управлінні. За відсутності належної взаємодії між уповноваженими владними структурами взаємозв'язок між стратегічними планами суб'єктів господарювання державного сектору і стратегічними планами розвитку галузей, регіонів та національної економіки в цілому стає все менш відчутним. Використання інструментарію стратегічного планування має суто вибірковий, фрагментарний характер і не доповнюється необхідними складовими елементами у форматі розробки достовірних прогнозів зміни ринкової кон'юнктури, організації конкурентної і прозорої системи державних закупівель товарів, робіт, послуг на засадах укладання довгострокових контрактів із суб'єктами господарювання державного сектору, програмування і бюджетування реалізації їхніх інвестиційних проектів та бізнес-планів тощо.

По суті, запроваджена нині практика стратегічного планування діяльності державних компаній суперечить базовим принципам забезпечення її ефективності – участі, безперервності та холізму [1, с. 100].

Принцип участі означає пряму участь у процесі планування тих, кого воно безпосередньо

стосується. У подальшому така участь у плануванні дає змогу зменшити конфлікти інтересів у процесі виконання планів, що особливо важливо для акціонерних товариств.

Принцип безперервності передбачає створення такої системи управління, яка зробить можливим безперервний контроль, аналіз та модернізацію планів. Цей принцип забезпечує послідовність та регулярне оновлення планів різних рівнів.

Утілення принципу холізму зорієнтовано на забезпечення скоординованості й взаємозалежності горизонтального і вертикального планування на всіх управлінських рівнях. Існуючі інституційні обмеження в розвитку системи стратегічного планування діяльності державних компаній не дають змоги повноцінно реалізовувати зазначені принципи.

Установлені процедури і правила взаємодії учасників у цій сфері відносин додержуються суто формально та нерідко супроводжуються виникненням численних організаційних конфліктів, а реальні можливості, пов'язані з веденням відповідної державно-управлінської діяльності, використовуються вкрай недостатньо. За цих обставин удосконалення системи стратегічного планування державних компаній передбачає насамперед подолання зазначених вище інституційних обмежень, створення необхідного правового, організаційного та інформаційного підґрунтя для упорядкування процедур і правил її забезпечення.

Передумовою досягнення зазначених цілей має стати чітке визначення цілей діяльності державних підприємств і компаній, як це передбачено положеннями Угоди про асоціацію між Україною і ЄС [16] та Стратегією підвищення ефективності діяльності суб'єктів господарювання державного сектору економіки [13]. Нині навіть у спеціально розроблених під час створення державних акціонерних товариств нормативних документах цільові орієнтири їхнього функціонування не завжди чітко прописані; не конкретизовані завдання збереження за державою статусу їхнього акціонера. Ідентифікація цілей розвитку державних акціонерних компаній дасть можливість більш виважено зафіксувати сфери відповідальності управлінських структур цих товариств і розробити систему об'єктивного оцінювання їхньої діяльності.

Механізмом досягнення таких результатів може стати запровадження загального порядку обґрунтування та публічного представлення корпоративних планів (стратегій) державних акціонерних компаній. Такого роду плани мають

містити показники довгострокового розвитку (реструктуризації) компанії (наприклад на п'ять років), оцінку сценаріїв і механізмів їхнього досягнення, критерії цільового підвищення ринкової вартості активів, альтернативи ресурсного забезпечення, оцінку можливих ризиків зміни зовнішньої ринкової кон'юнктури тощо. Передбачається, що стратегічні цілі мають бути спрямовані на розвиток компаній у довгостроковій перспективі й чітко корелюватися з відповідними завданнями, що відображаються в їхніх фінансових планах. Під час визначення такого роду цільових орієнтирів діяльності державних акціонерних товариств доречно встановлювати також проміжні цілі-показники, що виконуватимуть певну «сигнальну» функцію в процесі реалізації комплексних стратегій їх розвитку.

Одним із пріоритетних напрямів розвитку системи стратегічного планування державних акціонерних товариств у сучасних умовах господарювання має стати унормування порядку складання, затвердження та контролю виконання відповідних планових документів. Використовуючи за аналогією положення законодавства щодо річних фінансових планів [12], варто передбачити, що проекти стратегічних планів розвитку таких суб'єктів господарювання розробляються ними та затверджуються (погоджуються) відповідними органами, уповноваженими управляти державним майном (корпоративними правами держави), а якщо відповідна компанія є суб'єктом природних монополій або розрахунковий обсяг його чистого прибутку перевищує певний граничний показник (наприклад 50 млн грн) – Кабінетом Міністрів України. Форма стратегічного плану розвитку державного підприємства повинна мати не рекомендаційний, а обов'язковий характер і затверджуватися Міністерством економічного розвитку та торгівлі України як центральним органом виконавчої влади, що забезпечуватиме визначення загальних принципів та пріоритетних напрямів розвитку у сфері управління об'єктами державної власності. Поряд із цим вважаємо за доцільне закріплення на законодавчому рівні права інших уповноважених органів виконавчої влади встановлювати додаткові вимоги до стратегічних планів розвитку суб'єктів господарювання, які перебувають у сфері їхнього управління. Це створить підґрунтя для того, щоб у процесі розробки стратегічних планів розвитку компаній ураховувати галузеві та регіональні особливості й завдання.

З метою створення умов для проведення незалежної експертизи (аудиту) стратегічних планів

розвитку державних акціонерних компаній уявляється важливим дотримання вимоги щодо доступності відповідних матеріалів для широкого загалу, відсутності адміністративних бар'єрів для участі в їхньому обговоренні всіма зацікавленими особами. Це сприяло б зближенню процедур макроекономічного прогнозування і програмування, суб'єктами яких виступають органи влади, і стратегічного корпоративного планування, яке здійснюється відповідними компаніями. Надалі розроблені на цій основі корпоративні плани розвитку державних акціонерних компаній могли б бути «вмонтовані» в систему державного індикативного планування.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Проведений аналіз свідчить, що існуюча на сьогодні в Україні система стратегічного планування розвитку державних акціонерних товариств не виконує своїх основних функцій – визначення довгострокових цільових орієнтирів функціонування відповідних компаній та забезпечення їхніх конкурентних переваг в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Це пояснюється існуванням низки інституційних обмежень реалізації відповідної державно-управлінської діяльності (наявність численних прогалин і суперечностей у нормативно-правовій базі, неузгодженість стратегічних документів, що розроб-

ляються на різних рівнях господарської системи країни, нехтування організаційними особливостями функціонування відповідних господарських структур тощо).

Передумовами вдосконалення стратегічного планування розвитку державних акціонерних товариств у сучасних умовах господарювання є чітке визначення цілей і конкретних завдань збереження за державою статусу акціонера цих компаній, запровадження порядку обґрунтування та публічного представлення відповідних корпоративних стратегій. Пріоритетними напрямами підвищення результативності відповідної державно-управлінської діяльності визначено унормування порядку складання, затвердження та контролю виконання стратегічних планових документів державних акціонерних компаній, у тому числі шляхом проведення їхньої незалежної експертизи (аудиту).

Найбільш перспективними напрямами подальших досліджень вважаємо визначення дієвих механізмів контролю реалізації стратегічних планів діяльності акціонерних товариств державного сектору економіки України, з'ясування можливостей наближення процедур макроекономічного прогнозування і програмування, суб'єктами яких виступають органи влади, і стратегічного корпоративного планування, яке здійснюється відповідними компаніями.

Список використаних джерел

1. Акофф Р. Планирование будущего корпорации : пер. с англ. / Р. Акофф. – М. : Изд-во «Прогресс», 1985. – 325 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф ; сокр. пер. с англ. ; науч. ред. и авт. предисл. Л. И. Евенко. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
3. Берданова О. Стратегічне планування місцевого розвитку : практ. посіб. / О. Берданова, В. Вакулєнко ; Швейцар.-укр. проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO». – К. : ТОВ «Софія-А», 2012. – 88 с.
4. Горбулін В. П. Стратегічне планування: вирішення проблем національної безпеки : монографія / В. П. Горбулін, А. Б. Качинський. – К. : НІСД, 2010. – 288 с.
5. Господарський кодекс України від 16.01.2003 р. № 436-IV (із змінами і доповненнями) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/436-15/page>
6. Космідайло І. В. Управління суб'єктами господарювання державного сектору : монографія / І. В. Космідайло, О. Ю. Рудченко. – Умань : Видавець «Сочінський», 2012. – 198 с.

References

1. Akoff R. Planyrovanye budushcheho korporatsyy per. s anhl / R. Akoff. – M. : yzd-vo «Prohress», 1985. – 325 s.
2. Ansoff Y. Stratehycheskoe upravlenye / Y. Ansoff ; sokr. per. s anhl. ; nauch. red. y avt. predysl. L. Y. Evenko. –M. : Ekonomyka, 1989. – 519 s.
3. Berdanova O. Stratehichne planuvannya mistsevoho rozvytku : praktychnyy posibnyk / Berdanova O., Vakulenko V. ; Shveytsars'ko-ukrayins'kyu proekt «Pidtrymka detsentralizatsiyi v Ukrayini – DESPRO. – K. : TOV «Sofyya-A». – 2012. – 88 s.
4. Horbulin V. P. Stratehichne planuvannya: vyrishennya problem natsional'noyi bezpeky : monohrafiya / V. P. Horbulin, A. B. Kachyns'kyu. – K. : NISD, 2010. – 288 s.
5. Hospodars'kyu kodeks Ukrayiny vid 16.01.2003 r. № 436-IV (iz zminamy i dopovnennnyamy) [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/436-15/page>
6. Kosmidaylo I. V. Upravlinnya sub'yektamy hospodaryuvannya derzhavnoho sektoru : monohrafiya / I. V. Kosmidaylo, O. Yu. Rudchenko. – Uman' : Vydavets' «Sochins'kyu», 2012. – 198 s.

7. Методичні рекомендації щодо складання стратегічних планів підприємствами державного сектору від 18.03.2015 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=eadd6427-c6ee-4d97-8357-b008592e68cf&title=MetodichniRekomendatsiiSchodoSkladanniaStrategichnikhPlanivPidprimstvamiDerzhavnogoSektoru>
8. Мінцберг Г. Зліт та падіння стратегічного планування : пер. з англ. / Г. Мінцберг. – К. : Вид-во Олексія Капусти, 2008. – 389 с.
9. Портер М. Конкуренція : пер. с англ. / М. Портер. – М. : Изд-во «Вільямс», 2001. – 495 с.
10. Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку [Електронний ресурс] : Закон України від 23 берез. 2000 р. № 1602-III. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1602-14>
11. Про затвердження Методичних рекомендацій з питань методологічного забезпечення складання середньо- та довгострокових стратегічних планів розвитку державних підприємств, державних акціонерних товариств та господарських структур [Електронний ресурс] : Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 14 серп. 2013 р. № 971. – Режим доступу : http://meold.kmu.gov.ua/minec/control/uk/publish/printable_article?art_id=218665
12. Про затвердження Порядку складання, затвердження та контролю виконання фінансового плану суб'єкта господарювання державного сектору економіки [Електронний ресурс] : Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 02 берез. 2015 р. № 205. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z0300-15>
13. Про схвалення Стратегії підвищення ефективності діяльності суб'єктів господарювання державного сектору економіки [Електронний ресурс] : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 27 трав. 2015 р. № 662-р. – Режим доступу : <http://www.kmu.gov.ua/control/uk/cardnpd?docid=248295032>
14. Про управління об'єктами державної власності [Електронний ресурс] : Закон України від 21 верес. 2006 р. № 185-V (із змінами і доповненнями). – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/185-16/>
15. Семенченко А. І. Методологія стратегічного планування у сфері державного управління забезпеченням національної безпеки України : монографія / А. І. Семенченко. – К. : НАДУ, 2008. – 428 с.
16. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським Співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/984_011/paran2820#n2820.
17. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник / З. Є. Шершньова. – 2-ге вид., переробл. і допов. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.
7. Metodychni rekomendatsiyi shchodo skladannya stratehichnykh planiv pidpryyemstvamy derzhavnoho sektoru vid 18.03.2015 [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu : <http://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=eadd6427-c6ee-4d97-8357-b008592e68cf&title=MetodichniRekomendatsiiSchodoSkladanniaStrategichnikhPlanivPidprimstvamiDerzhavnogoSektoru>
8. Mintsberh H. Zlit ta padinnya stratehichnoho planuvannya / H. Mintsberh. – K. : Vyd-vo Oleksiya Kapusty. – 2008. – 389 s.
9. Porter M. Konkurentsyya : per. s anhl. / M. Porter. – M. : Yzd-vo «Vyl'yams», 2001. – 495 s.
10. Pro derzhavne prohnouzuвання ta rozroblennya proqram ekonomichnoho i sotsial'noho rozvytku : zakon Ukrayiny vid 23.03.2000 r. № 1602-III [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1602-14>
11. Pro zatverdzhennya Metodychnykh rekomendatsiy z pytan' metodolohichnoho zabezpechennya skladannya seredn'o- ta dovhostrokovykh stratehichnykh planiv rozvytku derzhavnykh pidpryyemstv, derzhavnykh aktsionermykh tovarystv ta hospodars'kykh struktur: nakaz Ministerstva ekonomichnoho rozvytku i torhivli Ukrayiny vid 14.08.2013 № 971 [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu : http://meold.kmu.gov.ua/minec/control/uk/publish/printable_article?art_id=218665
12. Pro zatverdzhennya Poryadku skladannya, zatverdzhennya ta kontrolyu vykonannya finansovoho planu sub'yekta hospodaryuvannya derzhavnoho sektoru ekonomiky: nakaz Ministerstva ekonomichnoho rozvytku i torhivli Ukrayiny vid 02.03.2015 № 205 [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z0300-15>
13. Pro skhvalennya Stratehiyi pidvyshchennya efektyvnosti diyal'nosti sub'yektiv hospodaryuvannya derzhavnoho sektoru ekonomiky: Rozporyadzhennya Kabinetu Ministriv Ukrayiny vid 27.05.2015 r. № 662-r [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu : <http://www.kmu.gov.ua/control/uk/cardnpd?docid=248295032>
14. Pro upravlinnya ob'yektamy derzhavnoyi vlasnosti: zakon Ukrayiny vid 21.09.2006 r. № 185-V (iz zminamy i dopovnennyyamy). – Rezhym dostupu : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/185-16/>
15. Semenchenko A. I. Metodolohiya stratehichnoho planuvannya u sferi derzhavnoho upravlinnya zabezpechenniam natsional'noyi bezpeky Ukrayiny : monohrafiya / A. I. Semenchenko. – K. : Vyd-vo NADU, 2008. – 428 c.
16. Uhoda pro asotsiatsiyu mizh Ukrayinoyu, z odniyeyi storony, ta Yevropeys'kym Soyuzom, Yevropeys'kym Spivtovarystvom z atomnoyi enerhiyi i yikhnimy derzhavamy-chlenamy, z inshoyi storony [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu : http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/984_011/paran2820#n2820.
17. Shershn'ova Z. Ye. Stratehichne upravlinnya : pidruchnyk / Z. Ye. Shershn'ova. – 2-he vyd., pererob. i dop. – Kyiv : KNEU, 2004. – 699 s.