

Міністерство освіти і науки України  
Національний університет «Києво-Могилянська академія»  
Факультет правничих наук  
Кафедра суспільного врядування

**Магістерська робота**  
освітній ступінь – магістр

на тему: **«ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА ЗБАЛАНСОВАНОГО РОЗВИТКУ:  
СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ, ПЕРСПЕКТИВИ РЕАЛІЗАЦІЇ»**

Виконала студентка 2-го року  
навчання, спеціальність 281 Публічне  
управління та адміністрування

Наталія Василівна Матола 

Керівник: Малиш Н.А.,  
доктор наук з державного управління,  
професор.

Рецензент: Миколайчук М.М.  
професор кафедри економічної та фінансової  
політики Одеського регіонального інституту  
Національної академії державного  
управління при Президентіві України,  
доктор наук з державного управління,  
професор

Магістерська робота захищена

з оцінкою \_\_\_\_\_

Секретар \_\_\_\_\_

«\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2020 р.

Київ-2020

## ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ ТА СКОРОЧЕНЬ .....	3
ВСТУП .....	4
 РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПОЛІТИКИ ЗБАЛАНСОВАНОГО РОЗВИТКУ .....	 8
1.1. Перехід від Цілей розвитку тисячоліття до універсальної системи збалансованого розвитку .....	8
1.2. Належне врядування та узгодженість політики для досягнення цілей сталого розвитку .....	15
1.3. Міжнародний досвід стратегічного управління збалансованим розвитком	25
Висновки до Розділу 1 .....	32
 РОЗДІЛ 2. НАЦІОНАЛЬНА СТРАТЕГІЯ ЗБАЛАНСОВАНОГО РОЗВИТКУ ..	33
2.1. Державні механізми управління збалансованим розвитком .....	33
2.2. Національна моніторингова система цілей сталого розвитку .....	41
2.3. Участь громадськості та ефективне партнерство для збалансованого розвитку .....	48
 РОЗДІЛ 3. ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВИРОБЛЕННЯ КОМПЛЕКСНОЇ ПОЛІТИКИ ЗБАЛАНСОВАНОГО РОЗВИТКУ .....	 59
3.1. Комплексний підхід до вироблення політики збалансованого розвитку .....	59
3.2. Стратегія збалансованого розвитку для України на період до 2030 р. ....	66
3.3. Пріоритети збалансованого розвитку для України .....	74
 ВИСНОВКИ .....	87
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	92
ДОДАТКИ .....	104

## **ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ ТА СКОРОЧЕНЬ**

ВВП – Валовий внутрішній продукт  
ВРУ – Верховна Рада України  
ЄЕК ООН – Європейська економічна комісія ООН  
ІЛР – індекс людського розвитку  
ІСЕД – Інститут суспільно-економічних досліджень  
ІСР – індикатор сталого (збалансованого) розвитку  
МВФ – Міжнародний валютний фонд  
НАБУ – Національне антикорупційне бюро України  
НАЗК – Національне агентство з питань запобігання корупції  
НАН – Національна Академія наук України  
НІСД – Національний інститут стратегічних досліджень  
НПА – нормативно-правовий акт  
НСЗР – Національна стратегія збалансованого розвитку  
ОЕСР – Організація економічного співробітництва та розвитку  
ООН – Організація Об'єднаних націй  
ОТГ – об'єднана територіальна громада  
ПРООН – програма розвитку ООН  
РНБО – Рада національної безпеки і оборони України  
САП – Спеціалізована антикорупційна прокуратура  
ЦНАП – центр надання адміністративних послуг  
ЦОВВ – Центральні органи виконавчої влади  
ЦРТ – Цілі розвитку тисячоліття  
ЦСР – Цілі сталого (збалансованого) розвитку  
ЮНІДО – Організація ООН з промислового розвитку  
ЮНІСЕФ – Дитячий фонд ООН  
UNEP – Програма ООН з навколишнього середовища  
UN DESA – Департамент з економічних та соціальних питань ООН

## ВСТУП

**Актуальність теми** обґрунтовується появою у світі нових трендів розвитку та можливостей для України досягнути прищвидшеного зростання та власних цілей сталого розвитку. Для кращого розуміння концепції сталого розвитку та його ролі при здійсненні загальнодержавної політики в Україні та відповідним закріпленням основоположних принципів в національному законодавстві, у роботі окреслені проблеми неузгодженості державних програм розвитку між собою, розрізненості регіональних політик та невідповідності чинної політики економічного розвитку принципам сталого розвитку.

Тлумачення сутності та формулювання вичерпного визначення сталого розвитку, а також його систематизацію досліджували та обґрунтовували такі іноземні науковці, як Г.Брундтланд [1, 10], Г.Дейлі [5], Д.Медоуз [9]. Про важливість ролі належного урядування у досягненні збалансованого розвитку наголошував І.Стоянович [16], а також численні фахівці Світового банку [2]. Про перехід від зростання до більш свідомого ставлення у використанні світових ресурсів та екологічного користування для відновлення систем наголошував П.Раскін [73], який провів понад 3500 дослідницьких і офіційних проєктів з питань навколишнього середовища, планування ресурсів, аналізу сценаріїв і досліджень сталого розвитку. Американські науковці Е.Майерс [20], Г. Бергер [21] досліджували застосування комплексного підходу та інтегрованого управління згідно принципів збалансованого розвитку. Визначення, характеристики та теорію розробки національних стратегій збалансованого розвитку описували Б.Далал-Клейтон та С.Басс [26].

Втілення концепції сталого розвитку від початку її появи викликало інтерес лідерів вітчизняної наукової спільноти. Дослідження та розробки академічної еліти лягли в основу законопроектів та підзаконних актів у сфері регулювання суспільних процесів державою. Розуміння проблематики сталого

розвитку в Україні набуло свого бачення та відображене у низці монографій, посібників, доктрин та інших наукових праць. Серед значущих наукових розробок можна відзначити працю “Національна парадигма сталого розвитку України за загальною редакцією академіка НАН України, д.т.н., проф., засл. діяча науки і техніки України Б. Є. Патона [36], монографію “Наукові засади розробки стратегії сталого розвитку України” Буркинського Б.В. [37].

Великий вклад у поширення важливості та практичного значення розвитку територій, обґрунтованої екологічної політики належить науковим працям Б.Данилишина [39], Т.Тимочко [86]. Значення системного підходу у вітчизняній науковій думці відмічали, зокрема, Н.Васюткіна [40].

Глобальну перспективу сталого розвитку та існуючі практики втілення в різних країнах світу розглядали О.Г. Білорус та Ю.М.Мацейко [6]. Вироблення стратегій для досягнення сталого розвитку давно становить інтерес таких вчених НАН України, як от С. Харічкова, Л. Купінець, В. Степанова, Н. Андрєєвої, М. Згуровського [87].

Роль публічного управління у забезпеченні сталого розвитку розглядали у своїх працях Т.Гречко, С.Лісовський, С.Романюк, Л.Руденко [64]. Теорію та практику стратегічного управління при виробленні державної політики детально вивчав В.В.Тертичка [25].

Інтеграцію глобальних цілей сталого розвитку в процес державної політики України аналізували Я.Жаліло, С.Ковалівська, А.Максюта, В.Ніколаєв, М.Онуфрик, А.Прокіп, І.Яковенко [84].

Інституційне забезпечення політики сталого розвитку аналізував Г.Марушевський [22, 70]. Втілення концепції сталого розвитку в законодавстві України досліджував Ш.Омаров [67]. Тему державного регулювання сталим розвитком детально вивчала З.Бурик [42, 66].

Пошуком фінансово-економічних механізмів державної політики для управління сталим розвитком регіонів України займались А.Балашов, Ю. Корольок, М. Миколайчук [65], О. Осауленко, В. Толуб’як.

Над розробкою національної політики збалансованого розвитку та практичних способів його досягнення працювали О.Жилінська, Л.Антонюк, С.Тарута, В.Геєць, Е.Лібанова [68].

**Мета дослідження** – дослідити стратегічні підходи, перспективи реалізації та надати практичні рекомендації щодо вироблення комплексної політики збалансованого розвитку в Україні.

**Завдання дослідження:**

- проаналізувати існуючі стратегічні підходи до політики збалансованого розвитку;
- дослідити міжнародний досвід застосування комплексного підходу збалансованого розвитку;
- визначити правові інструменти трансформаційних зрушень формування та реалізації політики збалансованого розвитку;
- обґрунтувати механізми участі громадськості та ефективного партнерства для збалансованого розвитку;
- надати практичні рекомендації щодо вироблення комплексної політики збалансованого розвитку.

**Об’єкт дослідження:** державна політика збалансованого розвитку.

**Предмет дослідження:** стратегічні підходи та перспективи реалізації державної політики збалансованого розвитку.

Розглянуто проблеми законодавчого регулювання сталого розвитку України та теоретичні аспекти практичної його реалізації, а також роль державного управління у формуванні та реалізації політики збалансованого розвитку.

**Методи дослідження.**

У роботі були використані такі методи, як історичний підхід (для розгляду еволюції концепції та поняття сталого розвитку у світі та Україні), методи аналізу і синтезу (для розкриття тенденцій побудови систем збалансованого розвитку іноземних країн та їх управлінням), ролі і діяльності

міжнародних організацій, в тому числі методологічний аналіз (для аналізу методології, підходів та рекомендацій щодо стратегічного управління на шляху досягнення цілей сталого розвитку та впровадження національних стратегій з розвитку), описовий підхід (для розкриття існуючих державних механізмів вироблення політики сталого розвитку та державного регулювання), системний/комплексний підхід (для виявлення причинно-наслідкових зв'язків в побудові системи управління розвитком, у зв'язку з взаємозалежністю цілей та завдань, урахуванням балансу соціо-еколого-економічних складових і взаємодії інституцій для досягнення прогресу).

**Структура роботи:** Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, що включає 86 найменувань та додатків.

У роботі міститься 2 таблиці, 6 рисунків. Загальний обсяг роботи складає 120 сторінок.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПОЛІТИКИ ЗБАЛАНСОВАНОГО РОЗВИТКУ**

### **1.1. Перехід від Цілей розвитку тисячоліття до універсальної системи збалансованого розвитку**

Термін «сталий розвиток» є українським відповідником англійського терміну “англ. sustainable development”, дослівний переклад якого за сенсом є “самовідновлюваний” або “самопідтримуваний розвиток”, також цей термін тлумачать як збалансований розвиток. За визначенням Комісії ООН зі сталого розвитку, його мета — задовольняти потреби сучасного суспільства, не ставлячи під загрозу здатність майбутніх поколінь задовольняти свої потреби (Звіт Комісії ООН під керівництвом Гро Харлем Брутланд, 1987 р.) [1].

У визначенні Світового Банку – “Сталий розвиток – це управління сукупним капіталом суспільства задля збереження і примноження можливостей людини” (Доповідь Світового Банку з розвитку, 1992 р.) [2].

Теорія сталого розвитку є альтернативою парадигмі економічного зростання, яка ігнорує екологічну небезпеку від розвитку за екстенсивною моделлю, що використовується в економіці [3]. На форумі в Ріо 1992 р був представлений новаторський підхід до трактування теорії з позиції інтегрованості та комплексності всього процесу та його складових, розуміння суті урядової діяльності щодо сталого розвитку, що став основою для “Порядку денного на XXI століття”, міжнародного документу, що був прийнятий в результаті домовленостей [4].

Подальша концептуалізація проблеми знайшла відображення у роботі Г.Дейлі “Поза зростанням. Економічна теорія сталого розвитку” [5]. Керуючись визначенням ООН, Дейлі пояснив сталий розвиток як гармонійний, збалансований, безконфліктний прогрес усього людства, де одночасно оптимального вирішення набуває цілий комплекс питань стосовно збереження



навколишнього середовища, знищення бідності та будь-якого виду дискримінації окремої людини, так і цілих народів [5].

Процеси глобалізації та масштабні структурні соціальні зміни, якими характеризується суспільний розвиток на порозі третього тисячоліття, передбачають узгодження формування національних стратегій розвитку із загальними світовими тенденціями сталого розвитку. Існуючі на сьогодні проблеми економічного, соціального, політичного, екологічного характеру, не можуть бути вирішені на рівні однієї країни, а комплексний підхід повинен балансувати між інтересами держави та суспільства. Було погоджено вирішувати дані питання виключно на міжнародному рівні, використовуючи кращі практики більш розвинених країн. Спільні стратегії виходу з криз та запобігання кризовим станам відтак стали основою порядку денного ЄС та Ради Європи, а також всесвітніх організацій таких як ООН, ОЕСР, та ін. [6].

Велика увага приділяється культурному аспекту концепції сталого розвитку, що має на меті популяризувати її в сучасному суспільстві. Процеси інтеграції несуть за собою складні соціальні виклики та вимагають якісно нових підходів до їх вирішення, з метою запобігання настання криз в період наступних років.

Розглядаючи більшість локальних проблем, можна побачити, що всі вони мають також глобальний характер, а відтак потребують уніфікованого і спільного алгоритму дій на рівні держави, влади, суспільства та окремо взятих громадян. Взагалі фінансово-економічні кризи ще з кінця XX ст. відзначаються своєю надзвичайною глобалізованістю. Їх відтворювана циклічність нашої епохи на необхідність відійти від усталених норм та віднайти альтернативний шлях розвитку, де ціллю політики буде не вирішення існуючих проблем, а створення способу життя з новим видом потреб, на забезпечення яких вистачало б вже наявних ресурсів або мінімального використання ресурсів, що б запобігало виникненню нових кризових явищ.

Сталий розвиток – це ціла система принципів і заходів, що спрямовані на створення оптимальної моделі розвитку для суспільства. Економічні заходи і соціальна політика щодо створення оплачуваних робочих місць мають вирішальне значення для соціальної згуртованості і стабільності. Оскільки, стабільне економічне становище сприятливо впливає на психологічний клімат в суспільстві, дозволяє мінімізувати наявні кризові явища, скоротити майновий розрив, забезпечити відносно рівний доступ усіх членів суспільства до суспільних благ [7].

Визначення сучасних домінант, стратегічних засад та перспективних напрямів сталого розвитку України, що становлять основу національної парадигми стало завданням академічної спільноти НАН України, а саме М. Хвесика, І. Бистрякова, О. Алимова, Ш. Ібатулліна, В. Куценко, Я. Коваль, І.Лицур, В. Микитенко, В.Міщенко, А. Степаненко, Є. Хлобистова [36, 62].

Елементи управління сталим розвитком висвітлені у працях В. Загорського [41], Є. Борщук [41], О. Алимова [62], І. Бистрякова, Т.Галушкіної, З. Герасимчук, О. Завгородньої [38], Б. Данилишина [39], Л. Мельника, А. Кумачової [60].

Завдання довгострокового планування сталого розвитку є актуальним для урядів багатьох країн світу. Воно передбачає застосування стратегічного підходу в державному управлінні. Формування управлінських рішень стратегічного характеру з чітким розумінням їх впливу на майбутнє дає змогу окреслити основні напрями, виставити пріоритети, визначити тип і характер реформ для забезпечення довготривалого самовідновлюваного розвитку.

Серед країн ОЕСР досягнення сталого розвитку відбувається шляхом належного урядування через сформовану та багаторівневу систему публічного управління, що базується на верховенстві права, прозорості та підзвітності, галузевій спеціалізації, професійній та компетентній державній службі [8].

Підсумовуючи історичний шлях розвитку концепції в міжнародній спільноті, не виключаючи розуміння важливості екологічного чинника для

суспільного розвитку, потрібно наголосити, що екологічний чинник в подальшому розглядається в нероздільному зв'язку з економічним та соціальним. Саме так звучить сучасна концепція сталого та збалансованого розвитку суспільства. Незважаючи на численні відмінності в тлумаченнях самого поняття навіть в документах міжнародних конференцій з теми (Комісія Брундтланд, ООН Ріо+20, Саміт Йоганнесбург, та інші), прийняття та фіксування рішень мали стратегічне значення, адже, являючи різносторонній підхід, вони закріпили принципи для подальшого застосування з метою комплексного розв'язання світових екологічних та економічних проблем через узгоджену співпрацю країн.

Сила ідеї сталого розвитку пояснюється тим, що вона відображає й одночасно спонукає приховану зміну в нашому баченні взаємозв'язку між економічною діяльністю людей і природним світом – замкненою екосистемою, що має скінченні матеріальні ресурси і не може збільшуватися [9]. Така зміна призводить до переходу від економічного принципу кількісного збільшення (зростання) до якісного поліпшення (розвитку) як напряму майбутнього прогресу. За словами Г. Дейлі, “фізичне зростання повинно припинитися, тоді як якісне продовжуватиметься” [5].

Нинішній етап розуміння сталого розвитку характеризується не стільки акцентуванням уваги на питання “що робити” (декларативні документи, численні плани з імплементації), а на питанні “як це зробити”. Тому залишаючи концептуальні ідеї більш-менш зрозумілими та всебічно висвітленими, увага світової наукової спільноти змістилась на шляхи вирішення, методи досягнення та інструменти впровадження. Як підкреслюють науково-практичні дослідження, ключову роль повинні відігравати національні стратегії з розвитку. При всій їх різноманітності – щодо форми та змісту, методології впровадження, імплементаційного плану, моніторингових інструментів, тощо, стратегії доводять свою ефективність, як найкращий спосіб управління сталим розвитком [6].

У 2000 році ООН видала програму Цілі розвитку тисячоліття, що містила вісім цілей, а в 2015 році вона була замінена на Цілі сталого розвитку (ЦСР), котрі лягли в основу Програми до 2030 року – нової глобальної програми для завершення завдань з викорінення бідності та подальших трансформаційних зрушень у напрямку сталого розвитку [10]. Для їх досягнення надалі було розроблено багато інструментів та рекомендацій.

Принципи сталого розвитку включають:

- стабільне та довгострокове економічне зростання,
- пропорційний та збалансований економічний та соціальний розвиток,
- активну політику зайнятості,
- зменшення регіональних відмінностей,
- зростання особистого доходу та споживання,
- збереження довкілля для майбутніх поколінь та ефективне використання та розподіл природних ресурсів. [10].

Основною особливістю ЦСР є їх чітка спрямованість на шляхи імплементації, а саме: мобілізацію фінансових ресурсів, створення потенціалу та використання технологій, а також надання ключової ролі інформаційному забезпеченню та інституціям [11].

Програма “Трансформація нашого світу: Порядок денний сталого розвитку до 2030 року” [12] принципово відрізняється від попередніх цілей тисячоліття. Це ще амбітніше бачення, з акцентом на досягненні добробуту, процвітання та стабільності для всіх країн, усього людства, теперішнього та прийдешніх поколінь. Новий порядок денний передбачає, зокрема [12]:

1. Перехід від цілей, що застосовувалися, в основному, до країн, що розвиваються, до універсальних цілей, застосовуваних до всіх країн, незалежно від рівня їх розвитку;
2. Переміщення уваги від симптомів до вирішення основних причин економічних, соціальних, екологічних та управлінських проблем;

3. Залучення більш широкого кола суб'єктів, включаючи міністерства, парламенти, місцеві органи влади, приватний сектор та громадянське суспільство для досягнення цілей на національному, місцевому, регіональному та міжнародному рівнях;

4. Налагодження процесів передачі даних, моніторингу та огляду з метою інформування про розробку політики та підвищення підзвітності.

Цілі сталого розвитку (ЦСР), які складають ядро нового порядку денного, є нероздільним набором глобальних пріоритетів, що включають економічні, соціальні та екологічні аспекти та визнають їх взаємозв'язки у досягненні стійкого розвитку. Реалізація інтегрованого набору з 17 основних цілей та 169 завдань вимагає комплексного підходу уряду, посиленої координації, кращої узгодженості політик, а також більш ефективної мобілізації, використання та розподілу всіх доступних ресурсів – державних, приватних, внутрішніх та міжнародних [11].

Порядок денний сталого розвитку до 2030 р. закликає всі країни “посилити узгодженість політики щодо досягнення сталого розвитку” (ціль 17.14 ЦСР) як невід'ємну частину засобу її реалізації. Так, узгодженість політики та її послідовність є надзвичайно важливою для використання синергії між самими цілями, галузевою політикою та діями на місцевому, регіональному, національному та міжнародному рівнях. Різноманітні звіти мають важливе значення для інформування про прийняття рішення щодо можливих компромісів в процесі досягнення основних цілей політики, що стосуються економічного зростання, добробуту людини, захисту довкілля та збереження природних ресурсів.

Перехід від Цілей розвитку тисячоліття до універсальної системи сталого розвитку вимагає оновлення сучасних підходів, котрі б сприяли узгодженості політики розвитку та гарантували впевненість у тому, що існуючі інституційні механізми “підходять за призначенням” для реалізації ЦСР.

Відтак ОЕСР був представлений новий аналітичний інструмент, котрий окреслює аспект узгодженості політики сталого розвитку, опис повного процесу та надає вказівки щодо аналізу, застосування та відстеження прогресу. Він спрямований на допомогу урядам країн-членів ОЕСР та країн-партнерів, зацікавлених у адаптації своїх інституційних механізмів, процесів та практик для узгодженості політики для реалізації ЦСР. (Звіт ОЕСР «Кращі практики для сталого розвитку – Нова парадигма узгодженості політики», 2016) [13].

Моніторинг рівня узгодженості політики збалансованого розвитку передбачає врахування трьох ключових елементів: 1) інституційні механізми, 2) взаємодію політик, враховуючи контекстуальні чинники, та 3) наслідки політики (згідно ОЕСР). Цей широкий підхід можна застосовувати, щоб оцінити наскільки національні політики окремих країн узгоджуються з міжнародними цілями та роблять свій внесок у досягнення сталого розвитку у світі. Визначення розуміння різних форм взаємодій між самими цілями та їх відповідними завданнями допоможе виробникам політики досягти синергії та ефекту взаємовигоди, уникнути потенційних конфліктуючих між собою політик, управляти наслідками та відповідно формувати узгоджені між собою політики для сталого розвитку [13].

Національні підходи до впровадження Порядку денного 2030 та досягнення ЦСР відрізняються залежно від країни. До прикладу, у звіті ОЕСР надається огляд 18 країн, котрі зробили перші спроби адаптувати цілі до власного контексту та пріоритетів. Деякі з країн пішли шляхом поглибленого аналізу (gap-analysis) та практики картування при наближенні національних стратегій до Порядку денного 2030. Відбулося оновлення інституційної бази та механізмів координації, були створені міжміністерські робочі групи, спеціальні органи з впровадження (центри уряду) або реформовані існуючі, забезпечуючи цілісний підхід та міжурядову взаємодію для стратегічного планування. Щодо моніторингу та звітності більшість країн покладають це завдання на національні служби статистики. І, насамкінець, усі країни активно залучають недержавних

стейкхолдерів, громадянське суспільство та неурядові громадські організації, приватний сектор, науковців та місцеві групи інтересів [13].

Оскільки майже всі показники ЦСР прямо чи опосередковано співвідносяться з Порядком денним 2030, використання індикаторів ЦСР як основи національних показників сталого розвитку також може допомогти країнам контролювати виконання національних зобов'язань [14]. У зв'язку з цим показники ЦСР є корисними для вимірювання результатів політики щодо досягнення цілей сталого розвитку. Однак вони не підходять для вимірювання виконання конкретних дій, що містяться в цих основних угодах щодо сталого розвитку.

Загалом, дані, що необхідні для показників ЦСР, доступні на національному рівні у різних установ, які збирають та керують даними, але можуть бути деякі прогалини. У більшості країн основним джерелом даних є Національні служби статистики. Міністерства та урядові установи також виступають джерелами даних, отриманих шляхом проведення опитувань або адміністративних записів. Регіональні та міжнародні організації також збирають та керують збором даних з різних джерел і до них можна звертатися у випадках, коли дані недоступні на національному рівні.

## **1.2. Належне урядування та узгодженість політики для досягнення цілей сталого розвитку**

Подолання бідності, зменшення нерівності, захист навколишнього середовища, підвищення благополуччя залишаються основними завданнями, що потребують негайного вирішення. Зміни, що відбуваються, наразі змістили фокус з моделі економічного зростання на модель сталого розвитку. Та, незважаючи на новий концепт, необхідно знайти більш дієві способи та засоби досягнення сталого розвитку. Одним з найбільш дієвих інструментів для забезпечення виконання порядку денного з розвитку є належне урядування.

Зробимо подальший огляд складових сталого розвитку та визначимо зв'язок між засобами належного урядування та основними компонентами збалансованого розвитку, а також передумови для цього.

Незважаючи на прийняття Порядку денного 2030 навіть світові країни-лідери ще не досягли своїх цілей сталого розвитку [10]. Більшість урядів не змогли перетворити трансформаційне бачення порядку денного до 2030 року у реальну трансформаційну політику. Отже, очевидним є те, що реалізація Порядку денного 2030 залежить не лише від кращої політики урядів. Для подолання перешкод та суперечностей Порядку денного на шляху до ЦСР вимагається здійснення більш цілісних та більш масштабних змін, оптимального демократичного вибору щодо того, як і кому надається влада, в тому числі через інституційні, юридичні, соціальні, економічні та політичні зобов'язання щодо реалізації прав людини. Іншими словами, простого оновлення програмного забезпечення недостатньо – доведеться переглянути і апаратне забезпечення сталого розвитку [15].

Зі зміщенням уваги з ринково-орієнтованої економіки, впровадження програм структурного коригування, запровадження демократичних режимів правління, що передбачають широку участь громадськості на кожному рівні прийняття рішень, призвело до змін у традиційних процесах планування, відхід від управління за методом корпорацій, що задають лідерство та борються за вплив, поглинаючи менш конкурентоспроможні одиниці. Для того, щоб підійти до побудови стратегій з баченням довгострокових впливів, необхідно надати рівні можливості всім стейкхолдерам для рівнозначної участі у прийнятті політик та забезпечити таку здатність. Прямим обов'язком урядів є надання політичної, інституційної, економічної та законодавчої підтримки для здійснення такої взаємодії. Багато досліджень доводять, що виклики, з якими стикаються країни на шляху до сталого розвитку пояснюються неефективністю інституцій. У зв'язку з цим нова парадигма стратегії розвитку, заснована на належному урядуванні, наголошує на спільній участі ролі



держави, недержавних суб'єктів, громадянського суспільства та приватного сектору в економіці та в процесі державного управління [16].

Організації громадянського суспільства здійснюють незалежний контроль за діяльністю уряду, тому уряди та організації несуть відповідальність за свій (позитивний чи негативний) внесок у виконання Порядку денного 2030 року. До прикладу, з 2016 року група членів світових організацій та громадських спілок опубліковує щорічні звіти, в яких оцінюється виконання порядку денного до 2030 року та структурні перешкоди для його реалізації.

Зокрема, у звіті під назвою “Реформування управління заради сталості: трансформуючи інституції, перерозподіл сил, закріплення прав” [17] детально розглядаються глобальні механізми управління та інституції, необхідні для впровадження альтернативної політики та розкриття трансформаційного потенціалу ЦСР. Також пропонується аналіз та рекомендації щодо покращення управління на основі всеохопленості та участі для подолання перешкод і прогалин у здійсненні Порядку денного до 2030 року. Звіт готується за підтримки широкого кола світових організацій громадянського суспільства та профспілок. Цікаво, що всі думки висловлюють спільне переконання, що зміни повинні розпочинатися на місцевому та національному рівнях. Наголошується на інтегрованості управління, формування політики знизу догори та надання тим установам, які відповідають за виконання Порядку денного, належного підкріплення фінансовими ресурсами та ефективними політичними та правовими інструментами.

У своїй статті “Належне урядування для сталого розвитку” [18] Іяд Дауді пояснює один із найвідоміших інструментів для досягнення збалансованого розвитку – належне урядування. Щоб визначити чи є урядування таким, потрібно провести оцінку трьох його складових: механізмів впровадження, процесів та результатів. Механізми впровадження включають прозорі та демократичні інституції, ефективні публічні послуги. Говорячи про процеси

належного урядування, маємо на увазі ступінь участі суспільства для узгодження пріоритетів в політичній, соціальній та економічній сфері, що визнаються на основі повної згоди в суспільстві з урахуванням голосу найменш забезпечених та найбільш вразливих верств населення (інклюзія)<sup>1</sup>. Результатами належного урядування можемо назвати мирне, стабільне та стійке суспільство, в якому надання публічних послуг здійснюється з метою забезпечення потреб кожного громадянина [18].

Взаємоузгодженість, відповідальність та підзвітність політичної, адміністративної систем та громадянського суспільства є необхідною умовою успішного функціонування держави. При цьому має значення підзвітність у вертикальному напрямку уряд-громадяни та горизонтальному напрямку між державними функціями (виконавча та законодавча гілки влади). Парадигма збалансованого розвитку передбачає відповідальність уряду (в тому числі кожного окремо взятого держслужбовця) за результати здійсненої роботи та за використані ресурси. Серед деяких конкретних прикладів належного урядування можемо назвати планування з урахуванням гендерної квоти, прозорі процеси бюджетування, прозорість виборчих кампаній, тощо [15].

Про “науку впровадження” детально розповідає британський науковець та практик належного урядування М. Барбер у своїй книзі “Як керувати урядом” [19]. Зокрема, він наголошує на урізанні кількості працівників та примноженні функцій системного апарату, створенню “центрів уряду” при кожному міністерстві для загальної координації та узгодженості дій, стратегічному підході до планування та реалізації політик.

Очевидно, що для імплементації планів та стратегій необхідним є створення спеціального координуючого органу (служби чи агенції), котрому були б надані відповідні повноваження та матеріально-ресурсне забезпечення. На підтримку його функціонування долучити керівний комітет або національну раду під егідою уряду, за участі приватного сектору та

---

<sup>1</sup> Інклюзія (від Inclusion – включення) – процес збільшення ступеня участі всіх громадян у соціальному житті.

громадянського суспільства. Ці структури повинні сприяти посиленню політичної підтримки широкими колами громадськості на всіх рівнях. Задля успішного досягнення збалансованого розвитку, ключовим елементом є менеджмент, управління. Цей складний процес з великою кількістю елементів та учасників, зазвичай координується генеральним комітетом та секретаріатом [6, с. 241-242].

Про важливість координації дій та вимірювання ступеню досягнення цілей розвитку за допомогою трансформаційних перетворень часто говориться в термінах інтегрованості (узгодженості) політики. Різні галузеві політики часто мають несподівані та небажані зовнішні наслідки, що не були враховані в процесі вироблення політики. Необхідно уникати такого фрагментарного прийняття рішень шляхом інтеграції різних, але взаємопов'язаних політик.

Водночас процес ухвалення рішень став надзвичайно складним завдяки комплексному підходу та новим тенденціям пріоритетів розвитку. Деякі з цих тенденцій спрямовані на глобалізацію і більшу централізацію у прийнятті рішень, тоді як інші – на фрагментацію та децентралізацію. Різноманітність факторів збільшила кількість учасників, залучених до процесу політики, таких як, поява інформаційного суспільства, більший акцент на участі громадськості та зростаючій ролі неурядових організацій, груп тиску та агенцій в процесі прийняття рішень. Інтеграція політики стосується управління наскрізними питаннями при розробці політик, що виходять за межі встановлених секторів відповідальності, та що не відповідають інституційним обов'язкам окремих відділів. Для позначення цього поняття застосовуються різноманітні (іноді синонімічні) терміни, такі як узгодженість політики (policy coherence), наскрізне прийняття політики (cross-cutting policy-making), узгоджене прийняття рішень (concerted decision-making), послідовність політики (policy consistency), цілісний уряд (holistic government), координація політики (policy coordination) [20].

Один із щоквартальних звітів Європейської мережі сталого розвитку зазначає, що “ідея горизонтальної інтеграції політики стосується як самої суті політики, так і адекватних інструментів управління та процесів, необхідних для досягнення інтегрованих результатів, тобто стосується “що” та “як” вироблення політики. Горизонтальна інтеграція політики, а також відповідні інституційні та процедурні реформи особливо чітко підкреслюються у кількох ключових політичних документах щодо сталого розвитку, включаючи доповідь Брундтланд, Порядок денний XXI, настанови ООН та ОЕСР щодо стратегій сталого розвитку та оновлену Стратегію ЄС від 2006 року.” [21].

Довідник «Комплексна розробка політики для сталого розвитку» [21] від програми ООН з навколишнього середовища дає рекомендації щодо комплексного підходу до вирішення проблеми. Відповідно до цього підходу, досягнення сталого розвитку стає частиною циклу вироблення політики, аніж просто його додатковою складовою. Тут сталий розвиток виступає основним фільтром пріоритезація конкуруючих між собою проблем для вирішення та формулювання та прийняття рішення на користь варіантів політики, роблячи наголос на культурі освіти, моніторингу та оцінки, залучаючи стейкхолдерів та управляючи їх динамікою на кожному кроці. Введене поняття комплексного вироблення політики (Integrated policymaking) з урахуванням сприяння сталому розвитку, пропонує [21]:

- Нормативний підхід до вироблення політики з огляду на важливі екологічні, соціальні та економічні складники та їх вплив при вирішенні певної суспільної проблеми та розгляді потенційних варіантів.

- Узгодження процесу вироблення політики з політичними, інституціональними та іншими реаліями середовища шляхом аналізу даних.

- Позиціювання альтернативи всередині циклу вироблення політики з метою оцінки, порівняння, набуття синергії з іншими діючими програмами.

Важливого значення набуває інтегрований підхід до формування та реалізації політики збалансованого розвитку і в Україні. Як згадувалося

раніше, в багатьох документах міжнародних організацій на тему розробки політики наголошується про взаємоузгодженість між процесом вироблення та прийняття рішень та очікуваними наслідками від цих політик в стратегічному вимірі, в перспективі на майбутнє.

Згідно свого первинного визначення інтегрована розробка політики стосується як горизонтальної міжсекторальної інтеграції (між різними відділами та посадами в публічному адмініструванні), так і вертикальної міжурядової інтеграції в розробці політики (між різними рівнями влади), або комбінації обох [21].

За іншим визначенням Інтегрованою політикою вважається така публічна політика, котра враховує взаємодію економічних, соціальних і екологічних чинників, а також наслідки цієї взаємодії та спрямовується на координацію різних політик і пошук оптимальних взаємовигідних рішень [22].

Інтеграція політики також має на увазі розробку політики, з огляду на інституційні та політичні реалії середовища, а також на аналітику та прогнозування. Згідно ОЕСР (в перекладі в статті [22]) концепція інтегрованої політики для збалансованого розвитку включає такі види інтеграції [22, 23]:

- 1) інтеграція потреб і прагнень різних заінтересованих сторін;
- 2) інтеграція трьох складових збалансованого розвитку;
- 3) інтеграція питань технічного планування в політичні процеси прийняття рішень;
- 4) інтеграція політичних процесів з механізмами розподілу бюджетних коштів;
- 5) інтеграція різних галузевих стратегій;
- 6) інтеграція місцевого, національного та міжнародного рівнів.

Наразі в Україні вже створюються інтегровані стратегії, в котрих крім досягнення основних цілей політики, уряд також намагається узгодити сферу дії даної політики з цілями політики та послідовним набором інструментів політики, що взаємопідтримують один одного у досягненні цілей [22].

Очікується, що такі стратегії відображатимуть узгодженість та цілісність серед цілей політики та послідовних засобів їх досягнення, що призведе до результатів, котрі будуть здатні оптимально вирішити конкретні проблеми в масштабі цілого проблемного контексту. Таким чином, інтегровані стратегії представлені як намагання розробки та впровадження такої практики, що базується навколо побудови сукупності політик для оптимізації взаємозв'язку між цілями та інструментами для їх досягнення.

Переваги інтегрованого підходу під час формування політики та наявні перешкоди в процесі інтеграції принципів збалансованого розвитку в публічне управління в Україні добре висвітлено в статті Г. Марушевського [22].

Хоча вони є спільними для багатьох країн, в системі державного управління України, зокрема, такі недоліки: політичні (рішення прийняті на міжнародному рівні не знаходять відображення в державній політиці; питання збалансованого розвитку не є пріоритетним на рівні політичних процесів), стратегічні (стратегічне планування розвитку країни не орієнтоване на планування збалансованого розвитку); законодавчі (відсутність правової бази щодо сталого розвитку, галузевий характер законів, неузгодженість їх між собою), інституційні (немає окремого державного органу, що відповідає за координацію політики збалансованого розвитку), адміністративні (історично сформований стиль роботи державних органів, ізолюваність різних галузей та установ, що працюють в ієрархічному режимі), фінансові (фінансування за галузевим принципом, відсутність об'єднаних бюджетів), методологічні (не розроблені міжгалузеві та міждисциплінарні підходи, методи управління ризиками), освітні (відсутність міждисциплінарних освітніх програм та якісних програм підготовки держслужбовців, не сформована навчальна програма освіти з підходом збалансованого розвитку) [22].

Політика інтеграції – це перехід від фрагментарної політики до міжвідомчого типу управління, що передбачає пошук консенсусу, встановлення пріоритетів, спільного ухвалення рішень, набору методології для

скоординованої злагодженої роботи. Автором [22, с. 68] наводиться схема “Інтеграції політичних цілей, політичного процесу та політичного середовища” (за джерелом: UNEP (2009), що поєднує три виміри складових, утворюючи модель вироблення інтегрованої політики для збалансованого розвитку (рис. 1.1):

- 1) інтеграція економічної, соціальної та екологічної складових збалансованого розвитку (інтеграція на рівні цілей розвитку);
- 2) інтеграція складових збалансованого розвитку в політичний цикл;
- 3) інтеграція політичного середовища.

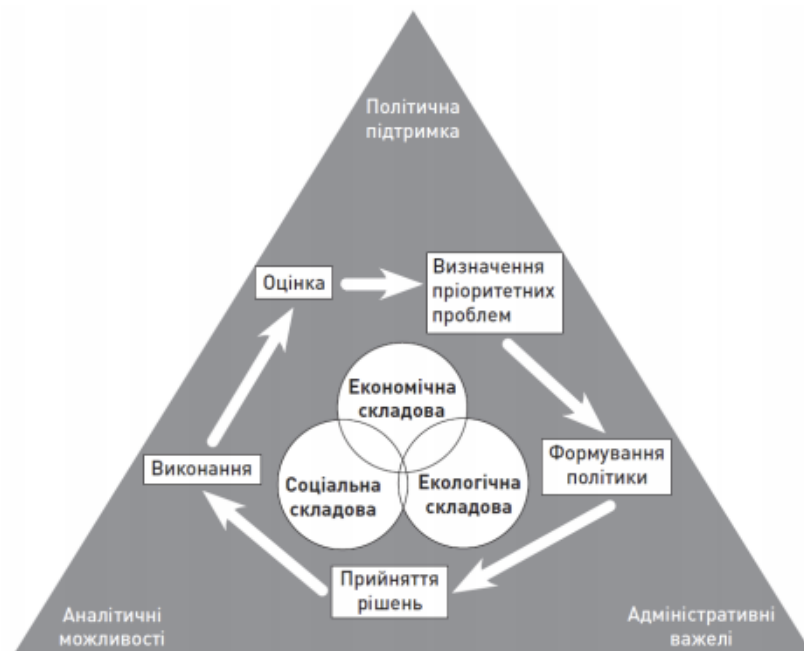


Рис. 1.1. Модель інтеграції політичних цілей, процесу та середовища.

Джерело: [22]

В управлінні міжсекторальними змінами дезагрегація політики відбувається насамперед завдяки непередбачуваній природі процесу змін. Намагаючись вирішити деякі конкретні або більш нагальні питання, аналітики політики та уряд віддають перевагу технічному підходу, доволі часто не задумуючись про вплив та наслідки таких рішень для інших секторів чи інституцій.

Тільки будучи інтегрованою політика набуває послідовності. Між двома політиками в різних областях ключовим моментом для синхронізації стає інформативність та узгодження дій, міжсекторальна координація та рішення за допомогою синергії.

Передумовами для вироблення інтегрованої політики є:

- здатність використовувати нові знання (компетенції експертів, залучення університетів, робочих груп, наукової думки);
- здатність передбачити (виявити мегатренди, потенційні сценарії, сформулювати бачення);
- здатність координувати (міжгалузеві комітети, інформаційні системи, узгоджені процедури);
- здатність приймати рішення в синергії (адміністративна ефективність, планування та дотримання часових рамок);
- здатність мати справу зі складністю впровадження (адаптивність, прислухатися до думки стейкхолдерів).

Перешкодами для інтегрованого прийняття рішень можуть стати відповідно:

- короткостроковість (довгострокові наслідки потребують більшого часу на підготовку та здійснення);
- популістський підхід (правильні непопулярні рішення важче просувати);
- “нова” державна служба (вимірюваний успіх, націлений виключно на результат);
- бюрократична практика (усталені процедури, архаїчність).

Отже, можемо зробити висновок, що існує зв’язок між цілями та методами, а відтак взаємопов’язаними між собою також є національні цілі (економічного) зростання – ЦСР – та спосіб їх впровадження. Щоб зрозуміти, як спроба сумістити мету та засоби її досягнення може призвести до невтішних результатів, потрібно детальніше розглянути класичну класифікацію елементів вироблення політики “цілі, інструменти та



середовище” з політичної теорії. Згідно Пітера Хола [24], компонентами інтегрованої політики є цілі та інструменти, розподілені на двох рівнях: загальні ідеї та норми, що визначають вибір як цілей, так і інструментів, та оперування цілями на програмному рівні (через вимірювані показники та бенчмаркінг) та набір інструментів для їх досягнення.

Тобто, при узгодженості ведення державної політики при визначеній результативності та ефективності обраного рішення, головним має залишатися критерій її відповідності ключовим принципам сталого розвитку і, як результат, виражатися у відповідній якості нормативно-правових актів кожного окремо взятого суб’єкта формування державної політики. Також при цілісності політики в контексті аналізу прийняття рішень завжди потрібно враховувати не тільки окремі документи державного значення (як от Програми, Стратегії з розвитку), а повний набір стратегічних документів, котрі і становлять державну політику збалансованого розвитку. При цьому зміст політики та її відповідність можна визначити за допомогою контекстного аналізу всього масиву нормативно-правових актів усіх суб’єктів державного управління на предмет дотримання принципів.

### **1.3. Міжнародний досвід стратегічного управління збалансованим розвитком**

Вироблення дієвої державної політики в суспільстві практично неможливе без стратегічного управління. Актуальність стратегічного управління пояснюється його раціональністю та глобальною світовою інтеграцією і воно може розглядатися в кількох можливих варіантах для запровадження в суспільну практику України [25, с. 43] .

Пояснити чому для формування збалансованого розвитку потрібен стратегічний підхід та визначення національної стратегії збалансованого розвитку намагалися дати Б. Далал-Клейтон та С. Басс, в роботі яких

національна стратегія сталого розвитку розглядається як процес або система (незалежно від її побудови), яка встановлює стратегічні рамки та заходи, що дають відповідь на зовнішні виклики [26].

Згідно Департаменту з економічних та соціальних питань ООН [27], національна стратегія сталого розвитку – це інструмент для обґрунтованого прийняття рішень, який забезпечує основу для систематизації між секторами та регіонами. Вона допомагає інституціоналізувати процеси проведення консультацій, переговорів, посередництва та досягнення консенсусу в пріоритетних суспільних питаннях, де інтереси можуть розходитися. Розробка стратегії дозволяє країнам вирішувати взаємопов'язані соціально-економічні проблеми, даючи їм можливість нарощувати потенціал, розробляти процедури та законодавчі рамки; раціонально розподіляти обмежені ресурси та представляти напрямок дій. Формулювання стратегій стане корисним досвідом як безпосередньо (в результаті перетворення розвитку на більш збалансований), так і опосередковано (від самого процесу) [27, с. 1].

У той же час, стратегія в державному управлінні є певним суспільним конструктом. Стратегія у суспільній сфері – це сукупність критеріїв у формуванні системного підходу до вирішення проблемних питань розвитку і діяльності органів державної влади, збалансованості функцій і дій цих органів. [25, с. 48].

В умовах, коли при побудові національних стратегій розвитку потрібно враховувати одночасно і глобалізацію і локалізацію, у різних вихідних умовах, на міжнародному рівні було визначено недоречним надавати якісь конкретні шаблони чи стандарти для розробки стратегій. Однак, правила та стандарти міжнародної торгівлі, допомоги, інвестиційної діяльності, інтелектуальної власності та екологічних стандартів все ж задають певний напрям для упорядкування та визначення ключових пунктів. Тому, стратегії сталого розвитку країн-членів ЄС зазвичай деталізують обрані спільнотою орієнтири

(висвітлені в оновленій Стратегії ЄС) в національних реаліях, а для країн, що прагнуть інтеграції чи співпраці, як Україна, вони стають орієнтирами.

Відповідно до Порядку денного 21 (Глава 8.7), Національні стратегії сталого розвитку “повинні базуватись та узгоджуватись з різними галузевими економічними, соціальними та екологічними політиками та планами, що діють у країні” [28].

Стратегічний підхід до сталого розвитку давно використовують країни Європи, котрі прийняли національні стратегії сталого розвитку ще на початку 2000-х (Додаток А) та, відповідно, активно займаються моніторингом їх впровадження, оновленням та періодичним їх переглядом у відповідь на зміни середовища [28].

В Європейському Союзі принцип сталого розвитку закріплено в установчому Договорі про ЄС, 1997 р. Його визначено ключовим для усіх політик держав-членів ЄС, що означає орієнтацію на досягнення балансу між економічними, соціальними та екологічними цілями всіх галузевих та регіональних стратегій, планів та програм.

Першу Стратегію сталого розвитку ЄС було розроблено у 2001 році з метою “розбудови загальноєвропейських політичних рамок для забезпечення сталого розвитку” [29]. У 2010 році було ухвалено нову Європейську стратегію розвитку на наступні 10 років – “Європа 2020: стратегія розумного, сталого та інклюзивного зростання”, яка визначає напрями економічного зростання з урахуванням принципів збалансованості: розумного (інтелектуалізація економічного розвитку, дослідження та інновації), сталого (екологізація економічного розвитку, доцільне використання ресурсів) та інклюзивного зростання (соціалізація економічного розвитку, підвищення рівня зайнятості населення, досягнення соціальної та територіальної злагоди) [29].

Згідно ОЕСР, до розробки стратегій сталого розвитку повинні долучатись місцеві органи виконавчої влади, таким чином забезпечуючи двосторонній ітераційний процес між національним та децентралізованим

рівнями. Основні стратегічні принципи та вказівки мають бути визначені на центральному рівні, але більш детальне планування, реалізація та моніторинг проводиться на місцевому рівні з відповідною передачею ресурсів та повноважень. Водночас, зазначається, що ефективно сприяти сталому розвитку, коли уряди з різними юрисдикціями намагаються різних програм, дуже складно. Лише кілька урядів країн ОЕСР намагалися здійснити каталізацію та повністю координувати зусилля щодо сталого розвитку на рівні місцевого самоврядування. [30, с. 23].

Щодо аналізу та оцінки дієвості запроваджених стратегій, наразі це переважно збір даних, котрі надають інформацію про зміни середовища та його умов, вимірювання впливів та відповіді (усіх складників середовища) та їх співвідношення з цілями та індикаторами стратегії. Вони можуть ґрунтуватися на існуючих інструментах, включаючи екологічні оцінки, аналіз вигод та витрат, фінансовий облік (аналіз впливів та зв'язків здійснюється шляхом застосування бюджетних механізмів, що виявляють зв'язки між рішеннями про витрачання коштів та наслідки для сталого розвитку) [30, с. 19].

Зараз також використовуються більш складні аналітичні інструменти. Швейцарія використовує новий інструмент, “Стратегічні Оцінки Стійкості”, у процесах планування для перегляду зв'язків сталого розвитку та загальний ефект від потенційної політики та майбутніх дій. Стратегія ЄС вимагає обов'язкову оцінку основних законодавчих актів та ініціатив, які повинні включати принципи збалансованого розвитку (а також політику гендерної рівності та інклюзії усіх соціальних груп). Сполучене Королівство дотримується центральних міжвідомчих вимог, пов'язаних з нормативними оцінками впливу та стійкості політики [31].

Розглянемо приклади найновіших стратегій деяких країн.

У 2005 році уряд Великобританії та оновлені адміністрації опублікували спільну основу для сталого розвитку у Великобританії, включаючи спільні цілі та виклики та п'ять спільних принципів: відповідальне ставлення до довкілля;

забезпечення міцного, здорового та справедливого суспільства; досягнення стійкої економіки; відповідальне використання технологій; сприяння належному урядуванню. А в 2011 уряд опублікував документ “Налагодження сталого розвитку – Бачення уряду та те, що це означає на практиці” (Mainstreaming sustainable development – The Government’s vision and what this means in practice) [32]. Він включає в себе пакет заходів щодо його реалізації за допомогою “зеленої економіки”, заходи щодо подолання змін клімату, захисту навколишнього середовища, справедливості та поліпшення добробуту та створення щасливого суспільства. Міністрам вдалося домовитися про підхід до впровадження сталого розвитку, який у широкому плані полягає у забезпеченні міністерського лідерства та нагляду, урядування через власний приклад, включення цілей сталого розвитку до загальнодержавної політики, прозорому та незалежному контролю з боку громадськості. Бачення уряду Великобританії охоплює всі три частини сталого розвитку – економіку, суспільство та довкілля [32].

Німецька стратегія сталого розвитку розробляється доволі централізовано федеральним урядом починаючи з 2002 та регулярно оновлюється. У звіті про хід виконання 2008 р. серед ключових елементів в рамках проекту була вперше виділена рубрика “Управління стійкістю”. Нижче описані оперативні елементи, які лежать в основі Стратегії [33]:

Наголошується значущість, першооснови та сталість як інструмент контролю: “Сталий розвиток (стійкість) є провідним принципом політики федерального уряду. Як мету та мірило дій уряду на національному, європейському та міжнародному рівнях, його слід дотримуватися у всіх заходах та всіх галузях політики. Сталість має на меті досягнення справедливості між поколіннями, соціальної згуртованості, якості життя та прийняття міжнародної відповідальності. Тому економічні показники, захист природних ресурсів та соціальна відповідальність мають бути об’єднані, щоб розвиток був постійно стабільним.” Щодо управління стійкістю, для оцінки та

розробки заходів у сферах їх відповідальності міністерства використовують концепцію управління сталим розвитком. Ця концепція містить такі три елементи: правила управління, показники та цілі, моніторинг

Також виконується оцінка впливу на сталість, а зобов'язання та головна роль Федерального уряду полягають у реалізації сталості у власній зоні відповідальності [33].

У даному контексті практичний приклад вдосконалення відповідних механізмів державного регулювання можна побачити на прикладі уряду Польщі, що займається модернізацією своєї системи стратегічного управління. Свідченням цього стала новоприйнята Стратегія Відповідального Розвитку (The Strategy for Responsible Development – SRD), що визначає напрям розвитку Польщі на чотирирічний період до 2020 р. Ціллю стратегії є створення умов для формування високих доходів населення та кращої якості життя, з одночасним забезпеченням конкурентоспроможності національної економіки. Узгодженість SRD та Порядку денного 2030 р. прослідковується в багатьох аспектах: на рівні цілей, напрямів та пріоритетних дій, і нарешті – показників. Пріоритети соціально-економічного розвитку Польщі визначені у всіх трьох аспектах сталого розвитку. Виконання стратегії передбачається шляхом впровадження дев'яти модернізованих секторальних інтегрованих стратегій, котрі, в свою чергу, базуються на стратегічних програмах. Далі в державній політиці визначені три ключові завдання (під-цілі) для досягнення означеної цілі. Це створення законодавчих, інституційних та інвестиційних умов, котрі забезпечуватимуть [34]:

1. Стале економічне зростання на основі наявних та нових переваг (яке базується на знаннях, інформації та організаційних перевагах).
2. Соціально та територіально чутливе зростання, соціально чутливий і територіально сталий розвиток.
3. Ефективну державу та економічні інститути для зростання, а також для соціального та економічного охоплення (інклюдію).

Шляхами для збалансованого економічного розвитку країни, що ґрунтується на стійкому економічному зростанні стануть інновації та знання, інвестиції та заощадження, оновлення інфраструктури, повноцінне використання людського капіталу та територіального потенціалу, якість інституцій та законодавства для забезпечення необхідних умов розвитку. За показники для вимірювання взяті класичні економічні показники – ВВП, коефіцієнт Джині, ІЛР. Для виконання Стратегії обрано проектний підхід: Стратегія включає 185 стратегічних та флагманських проектів. Досягнення вищезазначених пріоритетів буде підтримуватися разом з підвищенням ефективності та результативності держави та її інститутів (тобто кращою якістю прийнятих законів, налагодженням ефективної адміністрації, сильною системою стратегічного управління процесами розвитку) [35].

Отже, як видно зі стратегій сталого розвитку вищенаведених країн, в них:

- Національні завдання, що входять до стратегій сталого розвитку, займають ключове місце крім загальноприйнятих економічних, соціальних та екологічних цілей.
- Сформована інституційна база.
- Присутня горизонтальна та вертикальна узгодженість та координація цілей.
- Активно залучаються на всіх стадіях (від планування до впровадження) усі зацікавлені стейкхолдери: представники громадянського суспільства та бізнесу, наукові осередки, органи місцевого самоврядування.
- Обрані пріоритети та заходи для імплементації.
- Проводиться постійна оцінка та моніторинг виконання поставлених завдань.

Позитивний досвід створення умов для збалансованого розвитку з дотриманням високих соціальних стандартів, стійкого економічного зростання, вдосконалення екологічного управління та вирішення першочергових завдань національного розвитку може бути вивчений та запроваджений в Україні.

## Висновки до Розділу 1

Концепція сталого (збалансованого) розвитку – це новий тренд, що задає ключовий напрям для структурних реформ і має на меті сприяти підвищенню усвідомленості щодо реальних загроз екологічного, соціально-економічного та політичного характеру, запропонувати рішення для одночасного економічного зростання та захисту довкілля, знайти оптимальні шляхи та більш ефективні інструменти для вирішення проблем, з якими наразі стикнулося суспільство. Ціллю сталого розвитку є забезпечення, згідно нового Порядку денного та глобальних цілей сталого розвитку (ЦСР), є перехід до сталого виробництва та споживання, одночасно дбаючи про екологічні та соціальні компоненти в процесі прийняття управлінських рішень.

Вирішальну роль у досягненні збалансованого розвитку відіграють керівництво, політика, урядові структури та ефективність влади. Розвиток пов'язаний з лідерством, управлінням, інституціями та політичними чинниками, а також взаємодією цих чинників в процесі досягнення кінцевих результатів. Завданням управлінців стає ведення такого курсу політики, що передбачає інтеграцію всіх вищенаведених елементів, а також застосування належного урядування та інтегрованого комплексного підходу до вироблення політики, досягнення консенсусу завдяки стратегічному баченню, із залученням широкого загалу та усіх зацікавлених сторін (стейкхолдерів).



## **РОЗДІЛ 2. НАЦІОНАЛЬНА СТРАТЕГІЯ ЗБАЛАНСОВАНОГО РОЗВИТКУ**

### **2.1. Державні механізми управління збалансованим розвитком**

Згідно “Національної парадигми сталого розвитку України”: “Модель сталого, стійкого розвитку, як і будь-яка соціальна модель, є системою інтегрованих компонентів, їх суттєвих відносин і зв’язків, що відображають основний зміст процесів збалансованого соціально-економічного та екологічного розвитку. Вихідними умовами сталого розвитку можна визнати забезпечення:

- економічного розвитку, що підтримується на основі ринкової системи;
- природно-екологічної стійкості завдяки застосуванню механізму біотичної регуляції навколишнього середовища;
- тісної міжнародної співпраці та кооперації для досягнення цілей стійкого розвитку;
- стійкого соціального розвитку на основі принципу справедливості;
- екологізації суспільної свідомості, що ґрунтується на використанні системи освіти та засобів масової інформації.

У всіх вихідних умовах сталого розвитку йдеться про перехід від стихійності до керованості.” [36].

Тут важливо наголосити на якості управління, важливості планування, та взагалі ролі уряду в скеруванні розвитку держави як такого. Розробка та впровадження нормативно-правових та законодавчих актів повинно формувати першооснову процесу перетворення суспільства та набуття ним нового інституційного бачення. З точки зору інституційної теорії, неможливо відділяти історичні етапи розвитку від теперішніх, а також не враховувати впливу глобалізації на розвиток країни сьогодні. В першу чергу, повинна

відбутися інституціоналізація системи стратегічного управління для сталого розвитку.

Соціально-економічний розвиток і конкурентоспроможність неможливо забезпечити без ефективної системи прогнозування та стратегічного планування. Це ставить перед Україною нові виклики: щодо необхідності науково обґрунтованого передбачення і врахування загальносвітових тенденцій розвитку суспільства й економіки, розуміння і використання власних переваг та перспектив у загальносвітовому вимірі.

Актуальні завдання державної політики у сфері реалізації нового порядку денного за допомогою новітньої моделі публічного управління полягають, з одного боку, у збереженні та нарощуванні економічного потенціалу та досягнень, з іншого – в ініціюванні трансформаційних процесів для підвищення якості життя, людського капіталу для забезпечення високотехнологічного та інноваційного розвитку суспільства. З огляду на зазначене в управлінському середовищі актуалізується питання щодо зростання рівня складності управлінських процесів та викликів, що з ним пов'язані. Динаміка процесу децентралізації невинно прискорюється, тому перед органами державної влади, підприємствами, установами й організаціями постійно виникає дилема узгодження нових і традиційних методів розвитку з використанням підходів та принципів стратегічного управління [37].

Зважаючи на те, що в Україні (як і у світі) існують різні підходи до трактування управлінського забезпечення сталого розвитку, побудова моделі його досягнення, і, відповідно, весь набір методів та інструментів дещо відрізняється залежно від бачення, контексту та сфери застосування. Існує інноваційний (динамічний) підхід, де сталий розвиток трактується з точки зору необхідності застосування інноваційних змін; такий, що націлений на результат – економічне зростання; регулятивно-дерегулятивний, згідно з яким сталий розвиток позиціонується як баланс на межі формування ринкових механізмів (зокрема, саморегулювання) та державного регулювання

економічних процесів (за О.Завгородня) [38]. Організаційно-суб'єктний підхід, пояснений з точки зору регулювання та розвитку інституцій, суб'єктів та організаційних структур, що безпосередньо впливають на досягнення сталого розвитку (за Б. Данилишин) [39]. Нам більше імponує системний підхід, відповідно до якого сталий розвиток позиціонується як збалансований розвиток на основі соціо-еколого-економічних систем і передбачає трансформацію інституцій та досягнення інноваційного прогресу [40].

Як пояснює в своїй монографії Загорський В.С. “Управління сталим розвитком еколого-економічних систем (ЕЕС)” [41, с. 182], загалом – це безперервний управлінський процес, до якого належать: визначення мети і завдань, оцінка ситуації, вироблення і організація реалізації рішень, контроль і аналіз ходу виконання і коригування прийнятих рішень, і який триває доти, поки не буде досягнутий запланований результат. Система управління сталим розвитком включає сукупність суб'єктів управління у формі органів влади, об'єктів управління в формі господарюючих суб'єктів, організацій і населення і взаємозв'язків між ними. Вона вимагає організаційно-правової модифікації на основі стратегії сталого розвитку.” (рис. 2.1)

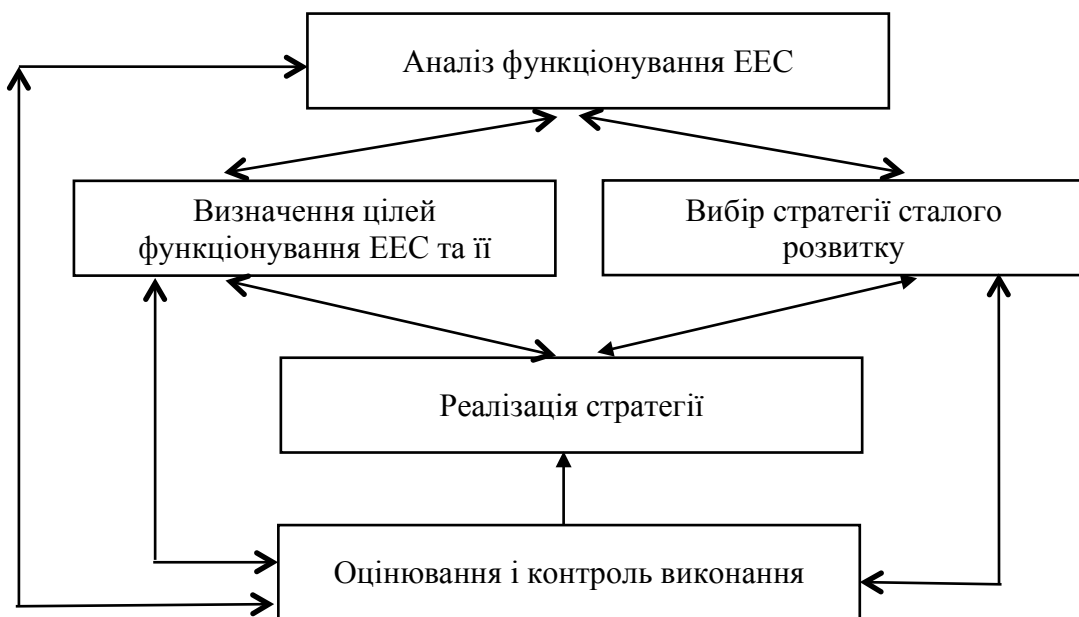


Рис. 2.1. Алгоритм формування системи управління сталим розвитком ЕЕС. Джерело: [41]

Концептуальні підходи державного регулювання сталого розвитку в Україні вивчала науковець Бурик З. М. [42]. У своїй статті автор стверджує, що до цього часу так і не було створено якісного концептуального механізму формування та реалізації державної політики сталого розвитку, в той час як остання реалізовувалась на основі численних стратегій та програм, основними недоліками яких зазначає “безсистемність та недостатню взаємоузгодженість стратегічних і програмних цілей та завдань, недостатню обґрунтованість та непродуманість політики, недостатню забезпеченість програмних засобів ресурсами та відсутність координації та ефективного контролю за реалізацією концепцій, стратегій та програм.” [42].

Проте, для України питання про державне регулювання сталого розвитку є новим і потребує уточнення як з погляду теоретичних та концептуальних підходів, так і практичних засад державного керування цим процесом.

Чи стане концепція діючою та змінотворчою для України багато в чому залежить від її імплементації на законодавчому рівні, виробленні та подальшому впровадженні відповідних стратегічних документів та дотриманню новостворених норм. З часів незалежності в Україні були здійснені певні спроби сформулювати та законодавчо закріпити Концепцію сталого розвитку країни, які, на жаль, так і не були затверджені.

Запропоновані проекти Концепції були відображені у таких офіційних документах [43, 44, 45]:

1. Проект Закону про Концепцію сталого розвитку України (№ 3234 від 25.04.2001), не прийнято.
2. Проект Закону про Концепцію переходу України до сталого розвитку (№ 3234-1 від 19.12.2001), не прийнято.
3. Проект Постанови про Концепцію переходу України до сталого розвитку (№ 5749 від 02.07.2004), не підтримано.

З 2003 року з початком практики планування стратегій розвитку регіонів почалась національна розробка показників – індикаторів досягнення сталого

розвитку. Однак завдяки процесу інтеграції України до ЄС та підписання Угоди про Асоціацію в 2015 році підхід та методологія стратегії були дещо змінені (краще адаптовані до практик та стандартів країн-партнерів ЄС). Тоді ж була прийнята перша версія Стратегії сталого розвитку “Україна – 2020”, затверджена Указом Президента України від 12.01.2015 р. № 5/2015. [46].

Основні заходи, до яких вдавався національний уряд в намаганнях керувати сталим розвитком – це переважно законодавчі ініціативи з 1993 по 2015 роки та створення інституційної бази для державного регулювання. Прийняття постанов, затвердження концепцій, створення спеціального координаційного органу – Національної комісії при КМУ з 1993 (з 2003 р при Президентові), Національної Ради (2009 р.) і, насамкінець (тобто початок), – схвалення Стратегії сталого розвитку “Україна – 2020” (в 2015 р) [42, с. 5].

Державне регулювання сталим розвитком за допомогою виконання переліку завдань, що містяться в розробленій Стратегії сталого розвитку “Україна – 2020” передбачає набір основоположних заходів та здійснення низки реформ, що охоплюють ключові сфери діяльності. Серед них: дерегуляція діяльності малого та середнього бізнесу, реформа сільського господарства, земельна реформа, стимулювання залучення інвестицій, децентралізація та реформа державного управління, реформа регіональної політики та реформа місцевого самоврядування, розвиток туризму, екологізація виробництва та енергозбереження [46].

Вперше в національному законодавстві поняття сталого розвитку було вжито в Постанові ВРУ “Про Основні напрями державної політики України у галузі охорони довкілля, використання природних ресурсів та забезпечення екологічної безпеки” № 188/98-ВР (1998) [47].

Варто відзначити, що в Конституції України 1996 р. не вживається термін «сталий розвиток», однак Україна систематично почала долучатися до міжнародних заходів з питань ЦСР, тоді ж були ратифіковані основні міжнародні документи на підтримку ініціатив сталого розвитку, як от:

Комплексна програма реалізації на національному рівні рішень, прийнятих на Всесвітньому саміті зі стійкого розвитку на 2003–2015 роки та Постанова Верховної Ради України “Про Концепцію сталого розвитку населених пунктів” № 1359-XI (1999). Також є низка нормативно-правових актів, що містить якщо не пряму узгодженість, то згадку про сталий розвиток, особливо після участі у Всесвітньому саміті зі сталого розвитку в Йоганнесбурзі (2002). У науковій літературі поняття вживається набагато частіше, але переважно екологічного спрямування.

В. Сідельникова зазначає, що термін «сталий розвиток» згадується у різних варіаціях (сталий розвиток; сталий, екологічно збалансований розвиток; сталий соціально-економічний розвиток; сталий розвиток економіки або територій; сталий економічний розвиток; сталий, збалансований розвиток) в окремих нормативно-правових актах у якості засади, мети, напряму, передумови, принципу, орієнтиру розвитку без чіткого уніфікованого визначення [48].

Тривалий час в Україні панувала практика ухвалення оперативних рішень, направлених на вирішення конкретної проблеми, котрі не обов’язково узгоджувались з цілями сталого розвитку. Теперішні стратегічні політики в різних сферах намагаються враховувати відповідність ЦСР, зокрема затверджений вектор та принципи.

Наразі в процесі вироблення є єдина методологія формування та написання стратегій розвитку в усіх ключових сферах, переглядається та відповідно планується бюджет із врахуванням виконання відповідних стратегій та програм розвитку, розробляються регламенти залучення громадськості до формування регіональних стратегій, налагоджується система взаємодії між замовниками стратегії, розробниками, аналітичним центрами, центрами моніторингу.

Уряд приймає стратегії від окремих міністерств, інтегруючи їх в цільові державні програми за призначенням. Затверджену Кабміном в 2003 році

“Комплексну програму реалізації на національному рівні рішень, прийнятих на Всесвітньому саміті зі сталого розвитку, на 2003–2015 роки” невдовзі було замінено на НПА для ЦОВВ регіонального рівня, що доводять кращу ефективність, як показує практика інших країн.

Міжнародну підтримку в досягненні сталого розвитку країнам, що розвиваються надають такі міжнародні організації як ООН, ЄС, ОЕСР, однак всі стратегічні та тактичні рішення повинні визначатися та втілюватися на місцевому рівні самими країнами.

Для заохочення наукової та інноваційної діяльності, спрямованої на впровадження в Україні моделі сталого розвитку було видано Указ Президента “Про Національну раду з питань науки, інновацій та сталого розвитку” № 664/2009 та затверджено положення “Про Національну раду з питань науки, інновацій та сталого розвитку” № 664/2009.

Документами, що стосуються сталого розвитку міжнародного рівня стали:

Закон України “Про ратифікацію Протоколу про приєднання України до Договору про заснування Енергетичного Співтовариства” № 2787-VI від 15.12.2010 р., котрим Україна взяла на себе зобов’язання щодо імплементації 4-х Директив ЄС екологічного спрямування [49].

Угода про асоціацію між Україною та ЄС від 27 червня 2014 р., в котрій у Розділі IV главі 13 “Торгівля та сталий розвиток” ключовою цінністю визначено досягнення країною сталого розвитку [50]. В якості способу досягнення цілей, про які йдеться в цій Статті, Україна наближає свої закони, підзаконні акти та адміністративну практику до *acquis* ЄС. Торгово-економічні відносини також повинні вестися згідно принципів сталого розвитку згідно Статті 293, а Стаття 299 наголошує на участі громадянського суспільства у створенні ініціатив з досягнення сталого розвитку [50].

Як спроба стратегічного управління та складання стратегічно-планових документів, варто відмітити велику кількість національних НПА, що в своїй назві використовують найменування «стратегія» (Таб. 2.1):

Таблиця 2.1. Використання найменування “стратегія” у назві документу

Стратегії	Рік ухвалення
Стратегія сталого розвитку України до 2030 року і Національний план дій до 2020	-
УП “Про Стратегію сталого розвитку “Україна-2020”	2015
ПКМУ “Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року”	2014
РКМУ “Про схвалення Стратегії реформування системи управління державними фінансами на 2017–2020 роки”	2017
ЗУ “Про основні засади (стратегію) державної екологічної політики на період до 2020 року”	2010
РКМУ “Про схвалення Енергетичної стратегії України на період до 2035 року “Безпека, енергоефективність, конкурентоспроможність”	2017
Проект Постанови “Стратегії економічного і соціального розвитку України на 2004-2015 роки: шляхом європейської інтеграції”	2008
ПКМУ “Про затвердження Державної цільової програми підтримки соціально-економічного розвитку малих міст на 2011–2015 роки”	2010
Постанова ВРУ “Про рекомендації парламентських слухань на тему: “Стратегія інноваційного розвитку України на 2010-2020 роки в умовах глобалізаційних викликів””	2010
Стратегія подолання бідності до 2020 року	2016
Стратегія національної безпеки	2015
РКМУ “Про схвалення Довгострокової стратегії розвитку української культури — стратегії реформ”	2016

\*Узагальнено автором на основі джерел [42], [66]

Розглянемо існуючі стратегічні документи щодо розвитку за векторами (Таб. 2.2):

Таблиця 2.2. Існуючі Стратегії розвитку за векторами

ВЕКТОР БЕЗПЕКИ	ВЕКТОР ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ	ВЕКТОР РОЗВИТКУ	ВЕКТОР ГОРДОСТІ
Стратегія національної безпеки України до 2030 (2019)	Стратегія реформування державного управління на 2016-2020 роки (2016)	Стратегія розвитку малого і середнього підприємництва на період до 2020 р.	Концепція популяризації України у світі та просування інтересів у світовому інформаційному просторі



Енергетична стратегія України до 2035 року “Безпека, енергоефективність, конкурентоспроможність” (2017)	Національна стратегія сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2016–2020 роки. (2016)	Національна стратегія розвитку освіти в Україні на період до 2021, Концепція реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти “Нова українська школа” на період до 2021 року.	Концепція популяризації України у світі та просування інтересів у світовому інформаційному просторі
Антикорупційна стратегія України		Стратегія розвитку інформаційного суспільства в Україні (2013).	
Стратегія реформування судустрою, судочинства та суміжних правових інститутів		Державна стратегія регіонального розвитку на період до 2020 року (2014)	
Стратегія розвитку органів внутрішніх справ України			
“Основні засади (стратегія) державної екологічної політики України на період до 2020 року” (2010 р.);			

\*Узагальнено автором на основі джерел [42], [66]

## 2.2. Національна моніторингова система цілей сталого розвитку

Протягом 2016 року активно відбувався інклюзивний процес визначення завдань у сфері сталого розвитку. У 2017 році Україна завершила процес адаптації Цілей сталого розвитку до 2030 року (ЦСР-17), ухвалених 25 вересня 2015 року 193-ма державами-членами ООН на Саміті зі сталого розвитку в Нью-Йорку. В результаті було підготовлено Національну доповідь, яка містить перелік адаптованих завдань, показників для їх моніторингу та їх прогностичні значення на 2020, 2025 та 2030 роки [51].

Національна доповідь «Цілі сталого розвитку: Україна», підготовлена Міністерством економічного розвитку та торгівлі України та представлена Урядом в 2017 році визначає базові показники для досягнення 17-ти Цілей сталого розвитку (ЦСР-17) з урахуванням національної специфіки. Розроблена система цілей містить 86 завдань та 172 показники для моніторингу їх виконання. Цілі Сталого Розвитку, адаптовані для України на 2015–2030 рік, що наведені у Доповіді [51]:

Ціль 1. Подолання бідності	Ціль 10. Скорочення нерівності
Ціль 2. Подолання голоду, розвиток сільського господарства	Ціль 11. Сталий розвиток міст і громад
Ціль 3. Міцне здоров'я і благополуччя	Ціль 12. Відповідальне споживання та виробництво
Ціль 4. Якісна освіта	Ціль 13. Пом'якшення наслідків зміни клімату
Ціль 5. Гендерна рівність	Ціль 14. Збереження морських ресурсів
Ціль 6. Чиста вода та належні санітарні умови	Ціль 15. Захист та відновлення екосистем суші
Ціль 7. Доступна та чиста енергія	Ціль 16. Мир, справедливість та сильні інституції
Ціль 8. Гідна праця та економічне зростання	Ціль 17. Партнерство заради сталого розвитку
Ціль 9. Промисловість, інновації та інфраструктура	

Пріоритетними серед ЦСР для досягнення до 2030 року було визначено наступні чотири напрями: справедливий соціальний розвиток, стале економічне зростання та зайнятість, ефективне управління, екологічну рівновагу та розбудову стійкості [52]. В основі лежить добробут та здоров'я населення, котрі можуть бути досягнуті за допомогою інноваційного розвитку економіки, побудованого на сталому використанні природних ресурсів, зокрема, завдяки запровадженню моделі “зеленої економіки”.

Для досягнення ЦСР у світі та Україні керуються наступними покроковими інструментами:

- Розробка плану дій, що передбачає конкретні заходи та дії для підтримки виконання завдань ЦСР (наразі основні пункти, що відповідають цілям та національним завданням сталого розвитку, є визначені у Середньостроковому плані дій Уряду на період до 2020 року [53]).

- Реалізація покладається на національні уряди, їх власні стратегії, плани та програми сталого розвитку та очолюється власне самими країнами. Глобальні цілі ЦСР виступають орієнтиром для узгодження планів країн з їх глобальними зобов'язаннями.

- Створюються стратегії сталого розвитку для втілення на національному рівні, що потребують мобілізації ресурсів та фінансування.

- Очікується, що усі зацікавлені сторони – уряди, громадянське суспільство, приватний сектор та інші – сприятимуть реалізації нового порядку денного.

- Для підтримки національних зусиль визначена необхідність встановлення міжнародних зв'язків та партнерства на глобальному рівні [54].

Для України ЦСР становлять нову систему взаємоузгоджених управлінських заходів за економічним, соціальним та екологічним вимірами, що спрямована на формування суспільних відносин на засадах довіри, солідарності, рівності поколінь, безпечного навколишнього середовища. Основним завданням є забезпечення невід'ємного права людини на життя та повноцінний розвиток [54].

Як засвідчує світовий досвід, визначальним для суспільного прогресу є дотримання оптимального балансу між цілями з економічного зростання, конкурентоспроможності бізнесу, забезпечення екологічної безпеки та зменшення соціальної нерівності. Належне врядування, чесна та прозора влада, участь громадськості у прийнятті рішень та контролю їх виконанням

повинні стати основою для досягнення Україною затверджених стратегічних цілей.

У процесі розробки національних ЦСР взяло участь багато фахівців з числа урядовців, науковців та громадянського суспільства національних та міжурядових організацій, що працюють за напрямками тематичних сфер ЦСР. Постійно триває розробка та вдосконалення різноманітних методологій та процедур для оцінки та моніторингу досягнення цілей.

На законодавчому рівні для інформаційного забезпечення моніторингу ЦСР в Україні був виданий Указ президента України від 30.09.2019 № 722 “Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року”, що став частиною національного законодавства [55]. Нормативний акт забезпечує проведення аналізу прогностичних і програмних документів з урахуванням затверджених цілей для всіх ЦОВВ, а також аналітичних центрів. То ж формально затвердженої стратегії ще немає, але є вказівка діяти і робити програми міністерств відповідно до національних цілей.

Постанова Кабінету Міністрів України від 27.02.2019 №222 “Про затвердження Програми розвитку державної статистики до 2023 року” визначає механізм інформаційної взаємодії між виробниками статистичної та адміністративної інформації для забезпечення проведення моніторингу ЦСР на державному рівні відповідно до Національної системи ЦСР.

Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21.08.2019 №686-р «Питання збору даних для моніторингу реалізації ЦСР» покладає основне завдання збору даних на державну службу статистики. Відповідно кожне Міністерство відповідає за висвітлення результатів досягнення цілей у своєму напрямку. Деякі міністерства висвітлюють та відповідають одразу за декілька напрямків, якщо цілі пов’язані між собою, а сфери розвитку взаємозалежні. По 20 із 183 показників дані поки що відсутні, 182 показники мають метадані, 106 показників мають цільові значення. Наступним завданням у сфері

моніторингу досягнення ЦСР є створення інформаційної платформи для збору даних по всіх індикаторах [56].

Міністерство економічного розвитку і торгівлі України стало виконавчим секретаріатом Міжвідомчої робочої групи з питань координації процесів імплементації та забезпечення моніторингу цілей, до складу групи увійшли представники Державної служби статистики України, міністерств та відомств, системи ООН в Україні (Офіс Координатора системи ООН в Україні, ЮНІДО, ЮНІСЕФ, ПРООН) та члени Національної академії наук України.

Аналітичний звіт ПРООН “Показники для моніторингу стану досягнення Цілей сталого розвитку” містить статистичні дослідження щодо моніторингу досягнення цілей та розглядає потенціал існуючої системи збору даних, сукупність методів спостережень та поточні можливості аналізу. Відповідно до визначених на національному рівні завдань та показників здійснено аналіз наявної інформаційної бази показників ЦСР та наведено рекомендації щодо її удосконалення [57].

Моніторинг значно підвищує ефективність та результативність досягнення прогресу з ЦСР. Так, наприклад, моніторинговий звіт “Цілі сталого розвитку України 2019” Державної служби статистики та Міністерством економічного розвитку і торгівлі України містить огляд прогресу в досягненні ЦСР за останній чотирирічний період (рис. 2.2).

У звіті була проведена оцінка інкорпорації завдань ЦСР у стратегічне планування розвитку України. В сукупності визначено, що 17 цілей та 86 національних завдань втілені у 145 нормативно-правових актах Уряду, на реалізацію цілей і завдань спрямовано 1052 завдання та 3465 заходів, закріплених у цих актах. Через тісний взаємозв'язок завдань у різних сферах ЦСР відбувається дублювання близько 10% функцій [58, с. 9].

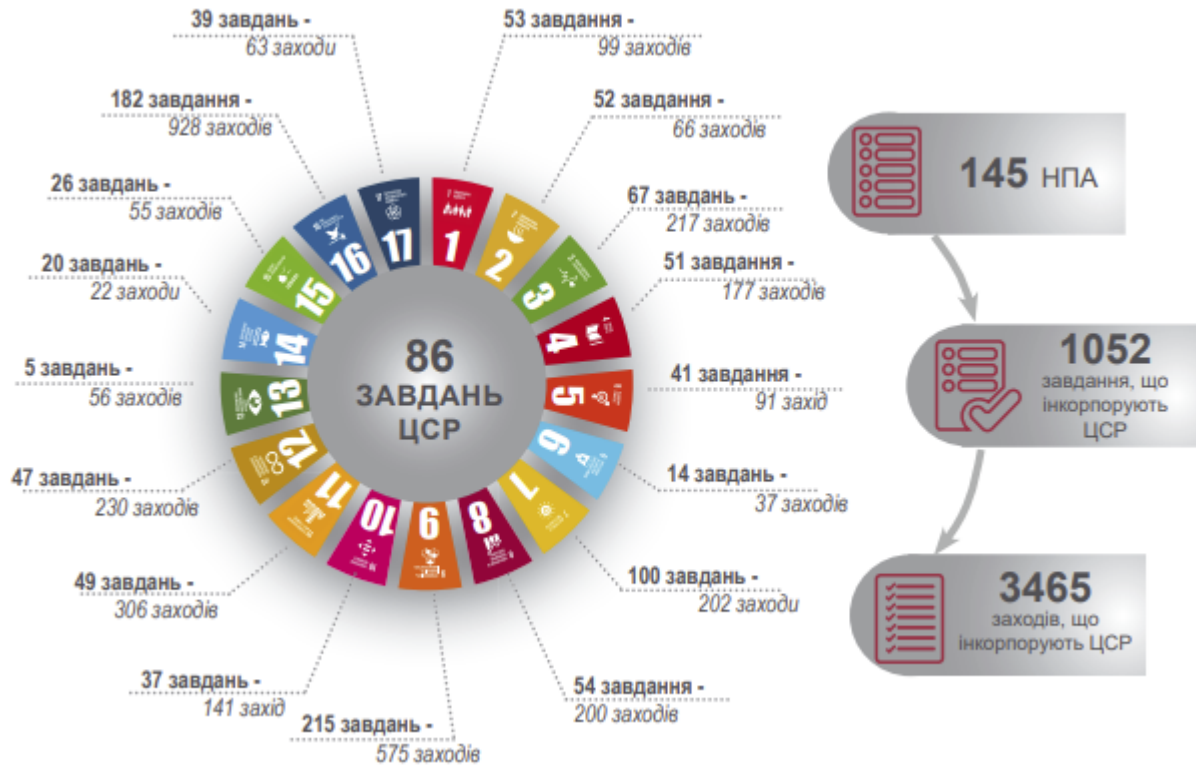


Рис. 2.2. Загальний стан інкорпорації ЦСП у чинні нормативно-правові акти (національні стратегічні та програмні документи). Джерело: [58]

Завдяки аналітиці було виявлено недоліки національної системи державного стратегічного планування та бюджетування, а саме: величезну кількість стратегічних та програмних документів, що веде до неможливості координації щодо досягнення цілей та виконання завдань, несистемний підхід до вироблення політики, розпорошеності фінансових, матеріальних ресурсів, тощо.

Це перший Моніторинговий звіт за національними показниками ЦСП, розроблений Державною службою статистики України та Міністерством економічного розвитку і торгівлі України за підтримки ЮНІСЕФ в Україні. Були використані дані державних статистичних спостережень, інформація від органів державної влади, наукових установ і міжнародних організацій [57, 58].

Відтак була створена національна моніторингова система ЦСП, що супроводжується відповідним інформаційним забезпеченням. Система

моніторингу включає в себе: щорічні звіти з моніторингу показників досягнення ЦСР в Україні; моніторингові звіти з оцінки прогресу досягнення конкретних ЦСР, а також тематичні національні доповіді, що розкривають досягнення ЦСР крізь призму окремої суспільної групи або з точки зору окремої проблематики. Заплановано також що-п'ять років видавати звіт стосовно прогресу досягнення з повним аналізом досягнення, висвітленням поточних проблем та рекомендаціями щодо їх розв'язання [57,58].

Важливим етапом є розробка національної системи моніторингу, інкорпорація ЦСР у стратегічне планування на рівні країни, локалізація цілей та їх впровадження. На засадах принципу інклюзивності (“нікого не залишити осторонь”) планується створення відкритої ЦСР-платформи (хаб “ЦСР-знання”) з метою забезпечення безпосередньої участі громадян у процесах планування, реалізації та моніторингу впровадження цілей на місцях. Також це сприятиме впровадженню системного підходу до планування розвитку з метою досягнення ЦСР із закріпленням здобутків, зміцненням інституційної пам'яті та використанням кращих світових практик. [57, 58].

Важливим аспектом є системність у роботі з імплементації та оцінки досягнення цілей та створення спеціального органу. Міжвідомча робоча група при Мінекономрозвитку наразі виконує роботу з впровадження цілей ЦСР-17, разом з аналізом, оцінкою та звітуванням стосовно прогресу. В результаті систематичних зустрічей, робоча група прийняла низку адміністративних рішень щодо впровадження та виконання конкретних завдань, як от: ухвалений розподіл ЦОВВ по сферах ЦСР; рекомендовано врахування всім Міністерствам положень Національної доповіді при плануванні та впровадженні проектів та стратегічних документів; вироблено концепцію підготовки щорічних моніторингових звітів із законодавчо-затвердженим порядком збору даних (проект); затверджений перелік тем для майбутніх національних доповідей в рамках ЦСР; пропонується створення

профільних робочих груп в рамках відповідальних за цілі міністерств; схвалено Методичні рекомендації щодо проведення моніторингу по цілі №8 “Тідна праця та економічне зростання” та використання їх як зразок для створення звітів за рештою цілей [57,58].

Зокрема, на відповідальність Мінекономрозвитку покладено виконання також таких завдань національних цілей як №9 “Промисловість, інновації та інфраструктура”, №12 “Відповідальне споживання та виробництво”, №16 “Мир, справедливість та сталі інститути” та №17 “Партнерство заради сталого розвитку” [58].

Взагалі, варто відзначити важливість та необхідність інструменту моніторингу як засобу визначення ефективності та результативності дій із впровадження зазначених цілей. Він дає змогу своєчасно виявляти проблеми, встановлювати пріоритетність завдань втілюваної політики та налагоджувати зв'язки між секторами для забезпечення синергії та координації зусиль.

Доказова політика (evidence-based policy), що базуватиметься виключно на відкритих дезагрегованих даних з можливістю аналізувати отриману інформацію в часі та динаміці та діагностувати виникаючі потреби, буде застосовуватись урядом і надалі. Завдяки затвердженим індикаторам, буде проводитись аналіз явищ та їх причин, що даватиме змогу приймати обґрунтовані політичні рішення.

Практика висвітлення досягнутих результатів завдяки оприлюдненим моніторинговим звітам є частиною належного врядування, адже допомагає домогтися підзвітності між ЦОВВ та громадянами, сприяє зростанню обізнаності та громадської підтримки, внесенню коректив для подальшої реалізації політики.

### **2.3. Участь громадськості та ефективне партнерство для збалансованого розвитку**



Україна офіційно підтримала ряд міжнародних рішень щодо сталого розвитку, таких як “Повістка дня на XXI століття” (Ріо-де-Жанейро, 1992), Декларація Тисячоліття ООН (2000), Йоганнесбурзька декларація та План реалізації рішень Всесвітнього саміту ООН зі сталого розвитку (Йоганнесбург, 2002 рік), “Майбутнє, якого ми прагнемо” (Ріо-де-Жанейро, 2012) [59].

Наступним важливим кроком стали спроби написання Національної стратегії сталого розвитку та розробки плану дій з її реалізації, а також подальшої імплементації у чинному законодавстві положень міжнародних документів і угод у даній сфері.

Зазвичай найскладнішим у стратегічному процесі, що забезпечується урядом, є організація виконання стратегії, створення механізму координації дій усіх його учасників, у тому числі суб’єктів приватного сектору, а не лише представників центральних та місцевих органів виконавчої влади. Як правило, схвалення стратегічного документа (стратегії, концепції, доктрини тощо) відповідним розпорядженням супроводжується формулюванням завдань органам влади щодо забезпечення виконання плану завдань (заходів) та періодичної звітності. Найбільш прийнятним для стратегій подібного масштабу є формування складного механізму багаторівневого управління, який би визначав повноваження та відповідальність, а також ресурсне забезпечення всіх гілок і територіальних рівнів влади щодо забезпечення процесу досягнення більш обмеженого кола кінцевих цілей, досягнення яких перебуває під контролем суспільства [37].

Кумачова А.С. вважає, що інституційна організація політики збалансованого розвитку повинна ґрунтуватися на таких складових, як: Наукова підтримка. Глобальні ЦСР -17. Міжнародна підтримка. Парадигма сталого розвитку.

Автор також пропонує впровадження за допомогою інструментів конвергенції та локалізації, для розбудови національного інституційного забезпечення, що базується на Стратегії збалансованого розвитку [60].

Адже сталий розвиток вже став основою формування політик країн ЄС та багатьох розвинених країн світу, в яких були прийняті національні стратегії сталого розвитку та активно використовується відповідний інструментарій. У свою чергу Україна також повинна долучитися до загальновизнаного світовою спільнотою курсу збалансованого розвитку.

Уведення принципів сталого розвитку в державну політику сприятиме досягненню відповідності копенгагенським критеріям для вступу до ЄС [61]:

- політичним: стабільність інституцій, які гарантують демократію, верховенство права, дотримання прав людини та захист прав меншин;
- економічним: дійова ринкова економіка;
- “членським”: зобов’язання, що випливають із факту вступу до ЄС, зокрема визнання його політичних, економічних і монетарних цілей.

Так, сталий розвиток нашої держави невід’ємно пов’язаний з реалізацією європейського вектору національної політики, з просуванням до більш високих технологічних укладів. Але як слушно зазначає академік О. Алимов, “складні та комплексні завдання глобальної та європейської інтеграції української держави важко вирішити без реалізації відповідних суспільних, технологічних, інституційних та економічних трансформацій, які стануть гарантією цілеорієнтованого динамічного розвитку суспільства, загалом. Але, при цьому, необхідно забезпечити його цілісність, збереження ідентичності, відтворення та розвиток культури, відновлення та піднесення ціннісних орієнтацій, визначення конкретних ідеологічних настанов, істотну зміну політичної та економічної моделі управління державою та керування суспільними процесами, тощо. Тобто, наразі, слід забезпечити всебічну модернізацію державного устрою та виробничо-господарських, техніко-технологічних і системно-універсальних процесів, переорієнтацію системи

державного управління на новий, інноваційний шлях розвитку в контексті розбудови економіки інноваційно-інформаційного типу” [62, с. 7].

У колективній монографії “Сталий розвиток – XXI століття: управління, технології, моделі – дискусії 2017 року” під науковою редакцією Є. Хлобистова розглядаються можливості застосування складових нової технологічної конвергенції та можливі алгоритми управління технологічно-економічного характеру [63].

На нашу думку, почати перехід до сталого розвитку можливо буде виключно при стабілізації загальної макроекономічної ситуації та досягнення певного рівня конкурентоспроможності національної економіки у світовому економічному просторі. Ймовірність переходу України до моделі збалансованого розвитку напряду залежатиме від повноти реалізації власне потенціалу країни та компонентів, що до нього входять. Адже специфікою України є той факт, що внаслідок впливу різних чинників країна не в змозі організувати та ефективно використовувати власні наявні ресурси, налагодити процеси еквівалентного міжнародного обміну, забезпечити якісне управління та сприяння відтворенню ресурсів для подальшого розвитку.

Повертаючись до механізму реалізації стратегії сталого розвитку України, варто враховувати особливості сучасної ситуації, в якій знаходиться Україна як частина світової спільноти, адже ступінь її залежності від впливу зовнішніх чинників є дуже високим. Це варто брати до уваги при розробці подальших концепцій, стратегій та політик розвитку.

Як зазначають Т. Гречко та С. Лісовський, “Модель реалізації стратегії забезпечення сталого (збалансованого) розвитку країни повинна включати чотири взаємопов’язані блоки дій і заходів; два з яких належать до наддержавного рівня, а два – до внутрішньодержавного. На кожному з цих рівнів повинно діяти по два блоки механізмів. Один блок – адаптивного характеру, дія якого спрямована на мінімізацію негативних зовнішніх факторів на наддержавному та внутрішньодержавному рівні. Інший блок –

активного, конструктивного характеру, спрямований на реалізацію заходів, що забезпечать створення нових ресурсів і умов для розвитку країни, посилення її конкурентних позицій у світі, зростання економічного потенціалу, соціального розвитку, покращення екологічної ситуації”. [64, с. 150-151].

Під механізмами збалансованого розвитку розуміємо систему методів, форм, інструментів і важелів забезпечення сталого соціального, економічного, екологічного і духовного розвитку держави, а реалізація самої моделі сталого (збалансованого) розвитку в Україні вимагає залучення складної поліструктурованої системи правових, економічних та інших механізмів [64, с. 165].

На думку М. Миколайчука “успішне здійснення необхідних соціально-економічних перетворень в Україні значною мірою залежить від раціонального поєднання загальнодержавних інтересів з інтересами регіонів, насамперед у частині фінансового забезпечення необхідних економічних перетворень.” [65].

Для того, щоб практично реалізувати втілення концепції сталого розвитку в Україні необхідним є виділення та використання комплексу механізмів, методів та моделей як цілісної системи узгоджених заходів, підкріплених відповідним нормативно-правовим забезпеченням. У цьому аспекті державне регулювання відіграє особливу роль як спрямовуючий чинник для досягнення цілей по окресленим векторам у рамках концепції сталого розвитку.

У праці З. Бурик сформовано концептуальне бачення комплексного механізму державного регулювання сталого розвитку на основі соціо-еколого-економічних систем, що полягає у взаємодії підсистем і компонентів (інститутів, організацій, ринкових структур, об’єднань) в загальнонаціональному інституційному просторі і формує динамічну модель забезпечення балансу інтересів інституцій. Також тут наводиться

обґрунтування та класифікація механізмів державного регулювання збалансованого розвитку як “цілісної організаційно-функціональної та інституційно-правової системи”. Державна політика сталого розвитку України включає прийняття стратегічних документів з управління збалансованим розвитком (прийняття Концепції, Стратегії, Постанови), призначення інституціонально відповідальних органів за її впровадження, визначення чотирьох векторів розвитку, схвалення Стратегії 2020 [66, с. 197].

Як вдосконалення методології державного регулювання сталого розвитку України, відповідно до вивченого досвіду держав ЄС, його можна покращити шляхом наявності взаємозв’язків та корельованості цілей, системності планових документів, часової гармонізованості, взаємопідпорядкованості планів, взаємоузгодження планів одного порядку, реалістичності та результативності, фінансової забезпеченості, наявності ефективного правового поля, чіткого розподілу функцій, застосування принципів нового публічного врядування, залучення усіх можливих стейкхолдерів, адресності, контрольованості та відповідальності [69].

За Ш. Омаровим [67], механізм управління сталим розвитком країни ґрунтується на таких базових блоках (рис. 2.3): законодавча база; організаційна база; суспільно-громадянська база.



Рис. 2.3. Елементи механізму управління сталим розвитком країни та її регіонів. Джерело:[67]

У 2017 році вийшла “Доктрина збалансованого розвитку “Україна 2030””, за розробки провідних науковців, співробітників передових національних університетів та за консультаційної підтримки програми ООН з промислового розвитку (UNIDO, Організація Об'єднаних Націй з промислового розвитку) [68]. У праці вперше надається перелік механізмів для досягнення Україною до 2030 року збалансованого суспільного розвитку. Для обґрунтування прогнозів та висновків в роботі застосовувались метод Делфі, методи математичних розрахунків, СВОТ-аналізу, технології “Форсайту”, економіко-математичного моделювання, стратегічного прогнозування.

Загалом в доктрині сформульовані стратегічні і тактичні кроки для започаткування економічного прориву згідно глобальних трендів розвитку (що включають сталість, баланс та людський креативний ресурсу). [68, с.13].

Принципи, що покладені в основу Доктрини відображають “*євроінтеграційні* вимоги [68]: розумного зростання: зростання економіки, яке ґрунтується на знаннях та інноваціях; збалансованого зростання: сприяння найефективнішому використанню ресурсів, розвитку екологічної та конкурентоспроможної економіки; всеохоплюючого зростання: стимулювання економіки з високим рівнем зайнятості заради соціальної та територіальної згуртованості.”

Щодо бачення України–2030 та цілей економічного розвитку, згідно Доктрини “головне завдання для України полягає у створенні надійної економічної системи, яка відповідатиме стратегії національної безпеки, зміцненню та ефективному конкурентному розвитку відповідно до цілей збалансованого розвитку ООН, що формують головні завдання і для України в контексті ключових сфер відповідальності уряду”. Це об’єктивізує якісні зміни на рівні влади, що повинні розглядатися насамперед у двох вимірах: “Що повинна змінити влада?” та “Як повинна змінюватися влада?”. Основні зміни передбачають, зокрема, застосування довгострокового планування,

контролю, регуляторних механізмів, узгодженості пріоритетів, оновленої інфраструктури, підвищення рівня внутрішньої та зовнішньої інтеграції, системності, управління змінами та ризиками, урахування глобального впливу та підвищенню рівня комунікації [68, с.41-44].

Відповідь на ці запитання та досягнення консенсусу є предметом нового суспільного договору, що названий механізмом №1 розвитку. Механізмами досягнення Україною збалансованого розвитку Доктрини автори вважають [68, с. 75]: суспільний договір; належне урядування; кластеризацію національної економіки; стимулювання економічної активності; розвиток креативної економіки; ефективну реалізацію людського й соціального капіталу; диверсифікацію фінансового забезпечення; стійку інвестиційну безпеку.

Включення усіх аспектів та якісна політика влади визначають привабливість країни для внутрішніх та зовнішніх інвестицій, позиціонування країни на зовнішньому ринку згідно світового розподілу впливів та праці. Важливим є не стільки передбачення кінцевого результату щодо досягнення встановлених цільових показників, а розуміння та забезпечення такого функціонування інституцій, практик побудови системи, яка б сама себе підтримувала та самооновлювалася згідно з часовими змінами та потребами поколінь. Сюди входять також особливості поведінки, мотивація, вироблені норми права та нового рівня відносин держава-суспільство, форми та способи запобігання конфліктів та підходу до вирішення стандартних та нестандартних ситуацій. Це стане можливим за умови, якщо процес управління державою буде розглядатися як взаємовплив інституційного, ресурсного, технологічного та функціонального аспектів політики [69].

Багатокутник конкурентоспроможності України за методологією Всесвітнього економічного форуму [68, с. 47] визначає, що Україна має високий рейтинг освіченості населення, але найнижчий за рівнем розвитку

інституцій та макроекономічним становищем. Відтак, поєднання креативного ресурсу наявного людського капіталу з інноваційними рішеннями щодо модернізації існуючої системи господарства повинні стимулювати швидкий економічний ріст та сприяти конкурентоспроможності України на світовому рівні. У Глобальному інноваційному рейтингу країн, розробленому агенцією Bloomberg, Україна у 2017 р. увійшла до кола 50 країн – лідерів світу за рівнем інноваційного розвитку, посідаючи 42 рейтингову позицію [68, с.49-50]. Однак, нажаль, в 2019 р. країна опустилася на 7 позицій і опинилася на 53 місці (порівняно з 46 місцем в 2018 р.). За Індексом людського розвитку (ІЛР) Україна в 2018 р. та в 2019 р. займала 88 місце серед 189 країн світу, що вважається високим значенням рейтингу.

На нашу думку, побудова нових стратегічних спроможностей на основі існуючого потенціалу є основою стабілізації та подальшого розвитку України. До таких ознак можна віднести:

1. Позиціонування України у світі (зовнішньополітичний аспект).
2. Перехід до ринкової економіки.
3. Децентралізація та розвиток місцевого самоврядування.
4. Внутрішня політика змін та перетворень.
5. Слідування світовим мегатрендам.
6. Підтримка міжнародними експертами і використання дорадництва.
7. Початок написання та використання стратегій та стратегічного планування.
8. Наявність розроблених вимірюваних показників прогресу.
9. Застосування досвіду зі сфери бізнесу та побудова моделей управління розвитком.
10. Розвиток ІТ та популяризація “зеленої” економіки.
11. Запровадження і втілення концепту “сервісної держави”.
12. Використання новітніх технологій та е-врядування в державній сфері



## Висновки до Розділу 2

Глобальні цілі сталого розвитку, затверджені у 2015 р. на саміті Організації Об'єднаних націй (далі – ООН), сьогодні є основою формування національних стратегій багатьох держав. Для практичної реалізації концепції сталого розвитку необхідним є застосування ефективних та організаційно злагоджених механізмів, методів, моделей та системи заходів, розроблення належного нормативно-правового інструментарію. Забезпечення сталого розвитку держави через застосування механізмів державного регулювання спрямоване на стимулювання створення високого економічного потенціалу, підвищення життєвих стандартів, збереження довкілля, територіальної рівності.

Основна мета уряду – досягнення, збереження та проектування на майбутнє гармонійності економічної, соціальної та екологічної складових, які створюють умови для сталого розвитку держави, її територій. Україна ратифікувала основні міжнародні документи, що забезпечують досягнення цілей і побудову системи державного регулювання для досягнення сталого розвитку держави. Основоположними документами, за допомогою яких в Україні запроваджуються принципи сталого розвитку, є: “Концепція сталого розвитку населених пунктів”, “Стратегія сталого розвитку “Україна-2020” (далі – Стратегія “Україна-2020”), “Основні засади (стратегія) державної екологічної політики України на період до 2020 року” та інші. Відповідно до зазначених документів, мають бути розроблені механізми реалізації цілей сталого розвитку.

З ініціативи національних експертів громадянського суспільства була створена та запропонована “Доктрина збалансованого розвитку – Україна 2030”, в якій охарактеризовано нинішній стан та перспективи швидкого досягнення Україною своїх ЦСР та збалансованого стійкого економічного та суспільного розвитку, наближеного до європейського рівня. На даний момент, завдяки консолідації спільних зусиль державних та наднаціональних

органів влади, міжнародного бізнесу та фінансових установ заради вироблення ефективного механізму “зеленого” фінансування, вже напрацьовані деякі практичні кроки у цьому напрямі. Україна також стала частиною нового тренду, підтримуючи ЦСР та їх впровадження в національну політику. Хоча поки що про конкретні досягнення говорити рано, але через запровадження інструментів “зеленої” економіки, країна однозначно просувається в напрямку “зеленого” зростання.

Не розмежовуючи інституційний та технократичний підходи, можна сказати, що основну допомогу в досягненні Україною збалансованого розвитку можуть забезпечити:

- Стратегічне управління розвитком.
- Належне врядування.
- Вільний ринок (лібералізація).
- Інвестиції в інновації.
- Демократизація суспільства.
- Міжнародна підтримка.

### **РОЗДІЛ 3. ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВИРОБЛЕННЯ КОМПЛЕКСНОЇ ПОЛІТИКИ ЗБАЛАНСОВАНОГО РОЗВИТКУ**

#### **3. 1. Комплексний підхід до вироблення політики збалансованого розвитку**

Активна підтримка Україною міжнародних стандартів та ідеї сталого розвитку є позитивним явищем, однак реалізація конкретних дій в цьому напрямку вимагає детального переосмислення та побудови наукового, методологічного та організаційного підґрунтя. Інертність або нездатність національних систем управління в запобіганні кризовим явищам, надзвичайно низька стійкість до світових економічних та геополітичних викликів, невідповідність ринку, невдала адаптація регуляторних ініціатив, ігнорування при розробці урядових рішень реальних потреб громадськості, застаріла практика використання командно-адміністративної, а не ринкової моделі управління, а відтак низький соціально-економічний рівень розвитку країни.

Також довгий час відслідковувалося зневажання при розробці державних галузевих політик досвіду (“best practices”) успішних країн світу, ігнорування розробниками політики науково-експертного знання, сучасної практики застосування економічних теорій та потреб регуляторного забезпечення реалізації цілей сталого розвитку.

Ініціативи та проблематика формування системи управління сталим розвитком вже свідчать про початок її становлення в Україні, але не беззаперечного її сприйняття та безпроблемного впровадження. Вага та інституційна пам'ять національної системи державного управління, що налаштована під потреби ресурсоємної економіки, а то й окремого державного органу, незважаючи на те, що глобальні тренди в управлінні розвитком давно базуються на кооперації, координації та інтеграції всіх дій, процесів, політик і програм. Хоча відповідальність та засоби впровадження

покладаються на саму країну: “Даний план дій вимагає істотно посилення зусиль як самих країн, так і решти міжнародного співтовариства, виходячи з визнання, що кожна країна несе основну відповідальність за власний розвиток і що роль національної політики та стратегій розвитку не може бути переоціненим, повністю враховуючи принципи Ріо, включаючи, зокрема, принцип спільних, але диференційованих обов'язків” (Йоганнесбурзький план впровадження, Розділ 10).

Будемо вважати, що у своєму розвитку Україна вже пройшла етап первинного формування демократичних інституцій та ринкової економіки. Разом з тим унаслідок складності трансформаційних процесів збалансований розвиток лише недавно зайняв місце серед пріоритетних завдань державної політики [70, с.2].

Не намагаючись побудувати нову ідеальну систему для досягнення сталого розвитку, спробуємо знайти альтернативу існуючим підходам до вироблення політики в Україні, виходячи з наявних та потенційно вироблених ресурсів, інтегруючи світові практики належного врядування та грамотної інституційної організації у формуванні узгодженої політики збалансованого розвитку стратегічного спрямування. Далі намагатимемось дати відповідь на питання якими повинні бути політики збалансованого розвитку, направлені на забезпечення стабільного економічного зростання, безпечного довкілля та інклюзивного суспільства.

Сформоване у Розділі 2 концептуальне бачення комплексного механізму державного регулювання сталого розвитку на основі соціо-еколого- економічних систем полягає у забезпеченні балансу інтересів органів державного управління, ринкових структур, приватних осіб та громадських об'єднань (що реалізується шляхом налагодження як вертикальних, так і горизонтальних комунікаційних взаємозв'язків), дає можливість підвищити ефективність державного регулювання та досягнути цілей сталого розвитку України. Державне регулювання сталого розвитку

може репрезентувати динамічний вплив держави на процеси сталого розвитку, а також стимулювання гнучкої взаємодії соціальних та ринкових суб'єктів, характер якої складається й визначається соціальною поведінкою цих суб'єктів, з метою забезпечення сталого розвитку [69].

У статті Г. Марушевського [70] представлено дослідження щодо питань до інституційної організації державного управління збалансованим розвитком в Україні та надані рекомендації щодо удосконалення інституційної бази збалансованого розвитку в Україні. На думку науковця, для України необхідним є розробка та впровадження нових механізмів управління розвитком: “Перехід суспільства на якісно новий етап розвитку потребує кардинальних змін у політиці, управлінні, економіці та інших сферах людської діяльності. Оскільки всі форми людської діяльності пов’язані з певними соціальними інститутами, потрібні інституційні зміни, що визначають як безперервний процес кількісно-якісних і сутнісних змін та перетворень різних соціальних й економічних інститутів.” [70, с. 3]. Автор доходить висновку, що для роботи у напрямку сталого розвитку Україна потребує інституційної модернізації та впровадження нових механізмів управління розвитком, а сама система державного управління повинна бути побудована на принципово нових засадах. Незважаючи на те, що проблема є глобальною, для України вона постає особливо гостро, адже сьогодні міра соціальної та економічної нерівності в країні не відповідає жодному з критеріїв справедливості [70, с. 2].

Взагалі, системою легше керувати, а тому коли всі ситуативні механізми “ручного” управління перейдуть в узгоджену покроково-вибудовану керовану систему, стане можливим краще прогнозувати та випереджати виникнення небажаних наслідків. Це така інституційна організація, в основі якої лежатиме інтегроване управління.

З іноземного доробку варто відзначити працю “Інтегроване вироблення політики – Обираючи інституційний дизайн для впровадження ЦСР”, 2019, –

це аналітична записка, що стала частиною дослідницького проекту “Впровадження Порядку денного 2030: Інтегруючи зростання, екологію, рівність та урядування” Німецького інституту з розвитку [71]. В ній наголошується, що послідовність політики та інтеграція є ключовим у плануванні, формуванні та підході до впровадження ЦСР. Метою роботи було визначити, як повинні бути сформовані політичні інститути та процеси, щоб забезпечити цілісне, а не ізольоване досягнення поодиноких цілей розвитку.

Представлена чотиривимірна типологія національних органів управління для впровадження ЦСР, що включає в себе політичне лідерство, горизонтальне узгодження, вертикальне узгодження та соціальну інтеграцію (така типологія базується на стику теорії раціонального вибору, аналізу політики, політичних режимів та реформування управління). Так, на формування інституційного виміру ЦСР має безумовний вплив політичний чинник, а також в розрізі горизонтальної координації та управління основну роль повинні відігравати центри уряду, відповідні агенції або тимчасові структури [71, с. 10].

На міжнародному рівні давно було досягнуто консенсусу в розумінні необхідності інституційних реформ та інноваційних інституційних підходів. Однак національні органи, що відповідають за впровадження ЦСР в різних країнах почали створюватися лише з 2015 року, та багато з них ще не трансформували свою новостворену законодавчу базу в діючу інституційну систему. Першим кроком та базою для подальшого аналізу є визначення типу інституційного дизайну. Розуміння інституційного вибору надає розуміння та допомагає в пошуку першопричин, що блокують реформи чи навпаки стають рушієм змін.

Серед проаналізованих країн бралися країни ОЕСР та інші країни з різними політичними режимами, системами управління та формою державного устрою. За допомогою емпіричного аналізу було виявлено, що існує сім типів інституційного дизайну, а більшість країн обрало такий, що

пропагує політичну підтримку на найвищому рівні разом з міжгалузевою секторальною узгодженістю, недоліком якого, однак, виявлено недостатню соціальну інклюзивність та вертикальну координацію на різних рівнях влади. При цьому рівень горизонтальної інтеграції на пряму залежить від рівня соціоекономічного розвитку [71].

Також виявлено, що уряди, котрі діють в політично стабільному середовищі менш схильні до розподілу обов'язків та перекладання відповідальності за досягнення ЦСР на різні лінійні міністерства, а вертикальна інтеграція та суспільна інтеграція є взаємозалежними та взаємопідсилюючими [71].

Такий теоретичний підхід щодо інституційних вимог для впровадження політики та досягнення збалансованого розвитку призвів до нижченаведених рекомендацій політики [71]:

- Впровадження порядку денного щодо ЦСР на локальному рівні вимагає правильного вибору міністерств, що очолюватимуть процес (наприклад, Мінекономрозвитку або декілька секторальних міністерств).

- Забезпечити участь у прийнятті рішень щодо формування національної політики відповідних недержавних та місцевих стейкхолдерів (робочі групи та комітети поки що не мають реального права голосу, не зважаючи на те, що тема збалансованого розвитку знайшла найбільшу підтримку серед активістів та організацій громадянського суспільства, котрі стали рушієм змін не лише на словах, а й на практиці; так виходячи з високої релевантності місцевих рішень для покриття потреб, що стосуються сталого розвитку, заохочується ширше залучення громадськості до вирішення та формування політики на місцях.

- Враховуючи вищезазначене, в міжнародній співпраці також варто розглядати питання не лише на рівні вищої влади, а й на рівні неурядових громадських утворень.

– Проводити моніторинг та оцінку не лише досягнення самих ЦСР, але й діяльності створених з цією метою чи переформованих інституцій для визначення їх ефективності та результативності [71].

На основі оглядів та звітів ООН можна синтезувати основні ідеї стосовно економічно-соціально-природничого балансу та способів його досягнення. До прикладу, у звіті ООН до Конференції Ріо+20 «Досягнення сталого та бажаного економічно-соціально-природничого балансу» під авторством вчених та експертів з Відділу Сталого розвитку з економічних та соціальних питань [72] наголошується, що потрібно прийняти нове бачення розвитку економіки в сучасних умовах. Необхідно будувати економічні відносини з повагою до ресурсних обмежень планети, з визнанням залежності благополуччя людини від соціальних відносин та справедливості ставлення, для досягнення стійкого росту та розвитку, а не лише задля можливості підвищеного споживання. Як сказав вчений Поль Раскін «Сьогодні бажання вести бізнес як завжди (прагматичне ставлення) є більш ніж утопією, а створення нового бачення є необхідністю саме з прагматичної точки зору» [73].

Існує кілька способів застосовувати спеціальні комплексні підходи до вироблення політики. По-перше, все ще можна проводити галузеву політику, але потрібно розширити область обмежень. По-друге, інтегровані підходи політики в широкому розумінні також включають заходи щодо інтеграції та координації багатьох існуючих глобальних, регіональних та національних стратегій розвитку та рамок співробітництва щодо виконання Порядку денного до 2030 року [74].

Деякі конкретні висновки та рекомендації для України також були підготовлені європейською Програмою управління торгівлею та сталим розвитком (проект A4UEU) [75]. Тут знову наголошується, що реформування в рамках виконання програми порядку денного до 2030 р. та досягнення ЦСР-17 повинне здійснюватися комплексно, а не за паралельними напрямками.



Для узгодженості та скоординованості прийняття рішень під час вироблення та впровадження політики розвитку важливим є:

- 1) Координація галузевих політик, стандартів та процедур під час вирішення питань в різних сферах розвитку;
- 2) Адаптація інституційної бази
  - адаптація національних урядових стратегій, законодавства та директив відповідно до екологічних та соціальних стандартів;
  - створення ефективних механізмів забезпечення та дотримання екологічних та соціальних стандартів, зокрема на місцевому рівні;
  - створення інформаційних програм та стимулів для національних компаній щодо дотримання екологічних та соціальних стандартів.
- 3) Розробка механізмів економічного стимулювання з метою зміни ставлення до розбудови сталого розвитку (наприклад, субсидії, доступ до кредитів, грантів, фінансування окремих екологічних та проектів соціального підприємництва)
- 4) Підготовка та навчання адміністративного персоналу на всіх рівнях
- 5) Створення системи управління даними та знаннями з питань сталого розвитку з вільним доступом до даних, як наприклад:
  - веб-портал для екологічної економіки України
  - щорічні симпозиуми з питань сталого розвитку, в тому числі і на регіональному рівні
  - регіональні та місцеві спільноти знань, центри екологічної економіки [75].

Розмірковуючи про екосистему, варто усвідомлювати ступінь взаємопов'язаних елементів, що її складають. Система, що працює “автоматично” за умови правильних попередніх налаштувань та простір, середовище, де відбуваються самі процеси та на яке впливають різні чинники. Все це разом становить екосистему, злагоджене функціонування якої є передумовою для сталого розвитку.

Важливим аспектом на шляху втілення концепції сталого розвитку в Україні та світі є формування певної системи вимірів – набору індексів та індикаторів – для кількісного і якісного оцінювання прогресу. Існує відповідний індекс сталого розвитку, що вираховується як сума індексів економічного, екологічного та соціального складників із відповідними ваговими коефіцієнтами. Кожен з індексів обчислюється за допомогою відомих у міжнародній практиці індикаторів [66] (Додаток Г).

Індикатори впливу державного регулювання збалансованого розвитку визначаються кількісним викладом характеристик кожного з чотирьох вимірів розвитку, з метою оцінки прогресу, контролю та вимірювання ефективності ведення політики, за допомогою спрощення й агрегування великих обсягів інформації [66; 70].

### **3.2. Стратегія збалансованого розвитку для України на період до 2030 р.**

У зв'язку з необхідністю актуалізації стратегії розвитку “Україна-2020”, прийняттям Цілей сталого розвитку ЦСР-17 для України та міжнародних зобов'язань України щодо дотримання принципів сталого розвитку (Угода про Асоціацію, тощо) був представлений проект “Стратегія сталого розвитку України на період до 2030 року” (проект-2017, версія 3.2), розроблений робочою групою у складі національних наукових кіл та за підтримки ПРООН в Україні та Глобального екологічного фонду по напрямку інтеграції положень Конвенцій Ріо в національну політику України [76].

Даний проект пропонується в якості рамкового документу, що повинен визначати довгострокову перспективу розвитку України в різних сферах діяльності. Він базується на глобальних цілях сталого розвитку ЦСР-17 і висвітлює ключові принципи, котрими необхідно керуватись при підході та визначені курсу державної та регіональної політики. В якості міжнародного

досвіду у формуванні подібних стратегій була взята оновлена стратегія сталого розвитку ЄС. Нова Стратегія до 2030 року для України містить ті ж основні напрямки – 4 вектори, що були визначені в попередній Стратегії “Україна – 2020”. Стратегія встановлює цілісну систему стратегічних та операційних цілей переходу до інтегрованого економічного, соціального та екологічного розвитку країни до 2030 року. Вона також визначає інституційні засади її впровадження, напрями міжгалузевої та міжсекторальної взаємодії, основні рушійні сили та інструменти для її реалізації.

У структурі Стратегії – вступна частину та чотири розділи: стратегічне бачення сталого розвитку України до 2030 року; перелік керівних принципів; згруповані національні цілі сталого розвитку України (на базі ЦСР-17) (Додаток Б); та розділ щодо впровадження (інституційні засади, координація, міжсекторальна взаємодія, рушійні сили та партнерство; інструменти реалізації Стратегії – фінансові, економічні, інформаційно-комунікаційні, освітні та просвітницькі інструменти; дослідження та розробки; міжнародне співробітництво; моніторинг впровадження та оцінка результативності Стратегії) [76].

До стратегії додається Національний план дій, в якому перераховані відповідні заходи для впровадження державних програм стосовно цілей, показники (індикатори) для вимірювання, потенційні джерела фінансування, найменуванням відповідальних органів ЦОВВ.

На відміну від попереднього документу до 2020 року, Стратегія-2030 містить перелік цілей та завдань, та індикаторів для їх моніторингу у відносних чи індексних величинах. Варто наголосити, що показниками тут виступають не застарілі показники економічного зростання, а глобальні індикатори збалансованого розвитку для відповідних пріоритетно-визначених національних цілей.

У передмові, за зразком європейських стратегій, наголошується про важливість інституційних реформ та необхідних для перетворень ключових

принципів демократичного урядування, верховенства права, належного управління, побудові ефективних, інклюзивних та підзвітних інституцій.

Як зазначають розробники проекту, “визначальним у Стратегії є інноваційне спрямування розвитку, яке ґрунтується на активному використанні знань і наукових досягнень, стимулюванні інноваційної діяльності, створенні сприятливого інвестиційного клімату, оновленні виробничих фондів, формуванні високотехнологічних видів діяльності та галузей економіки, підвищенні енергоефективності виробництва, стимулюванні збалансованого економічного зростання, заснованому на залученні інвестицій у використання відновлюваних джерел енергії, в екологічно безпечне виробництво та “зелені” технології.” [76].

Стратегія Україна 2030 була винесена на розгляд депутатами у вигляді законопроекту від 07.08.2018 № 9015. Однак, за висновками Головного науково-експертного управління 28.02.2019 р. було зазначено, що даний проект не містить ознак нормативно-правового акту, як вимагає Конституція України.

“Представлений проект Стратегії є документом довгострокового програмування та планування. Правові, економічні та організаційні засади формування прогнозних і програмних документів в Україні встановлюються законами України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України» та «Про державні цільові програми», а відтак не може використовувати найменування Стратегія в своїй назві” [77].

Варто було б зазначити, що незважаючи на те, що Проект стратегії 2030, можливо, ще не став офіційним документом для обов'язкового виконання, він, будучи основоположним рамочним документом, на зразок усіх європейських країн, може бути використаним як допоміжний, скеровувальний та напрямопокладаючий для подальшого формування та

реалізації політики сталого розвитку в Україні на всіх рівнях децентралізації, регіонів та ЦОБВ.

На відміну від попередньої стратегії Україна 2020, де недостатньо або зовсім не були висвітленими кроки з досягнення проголошених цілей, був відсутній план дій з чіткими підпунктами, Стратегія 2030 є більш ґрунтовною та доопрацьованою.

На нашу думку, головна мета будь-якої стратегії – окреслити завдання, виявити першочергові пріоритети, а тому цей документ має більш декларативний характер, визначаючи сам напрям.

Так, згідно Порядку денного національної стратегії збалансованого розвитку (НСЗР) є механізмом трансформації цілей та прагнень країни в конкретні політики та дії [78]. Це означає, що національну стратегію збалансованого розвитку слід розглядати як процес або механізм, який спроможний:

- Забезпечити кращу комунікацію та інформативну дискусію серед зацікавлених сторін.
- Спонукає до досягнення консенсусу щодо екологічних, соціальних та економічних цілей, з можливістю вдаватися до компромісу.
- Удосконалити існуючі процеси стратегічного планування.
- Сприяти інтеграції та узгодженості між процесами та ідентифікувати відсутні елементи.
- Сприяти більш ефективним діям у напрямку сталого розвитку.
- Переглядатися та постійно вдосконалюватися у своєму підході.

Як зазначено в методології Відділу з економічних та соціальних питань ООН, Національну Стратегію збалансованого розвитку можна визначити як “скоординований, інклюзивний та ітеративний” процес думок та дій для досягнення економічних, екологічних та соціальних цілей на збалансованому та інтеграційному рівні. Процес охоплює аналіз ситуації, формулювання політики та планів дій, впровадження, моніторинг та регулярний перегляд. Це

циклічний та інтерактивний процес планування, участі та дій у якому акцент робиться на управлінні прогресом у напрямку досягнення цілей, а не на розробці “плану” як кінцевого продукту [78, с. 1]. Хоча жодна концепція стратегії не є фіксованою, існує згода щодо п’яти принципів, що характеризують Національні Стратегії збалансованого розвитку (НСЗР): 1) власність та відповідальність країни; 2) інтегрована економічна, соціальна та екологічна політика між секторами, територіями та поколіннями; 3) широка участь громадськості та ефективне партнерство; 4) розвиток необхідного потенціалу та сприятливого середовища; та 5) орієнтація на результати та засоби реалізації. Оскільки НСЗР визначаються їх процесом та принципами, фактична назва стратегії не важлива. [78, с. 2].

Попередня національна «Стратегія сталого розвитку “Україна-2020”», що була ухвалена на законодавчому рівні Указом президента від 12.01.2015р. теж визначала цілі, напрямки та пріоритети розвитку для країни та містила перелік із 62-х реформ, а також 25 індикаторів, за якими визначатиметься успішність їх втілення. Метою було проголошено досягнення європейського рівня життя та кращого позиціонування України у світі [79]. Своїм описовим характером вона більше нагадувала декларацію намірів без затвердження конкретних цільових показників для досягнення та моніторингу. Однак вона визначала ключові напрямки реформування країни на найближчі п’ять років.

Саме в цій стратегії вперше згадуються чотири вектори, за якими повинне відбуватися досягнення Україною визначених цілей: вектором розвитку (завдяки проведенню комплексних реформ та у результаті підвищення загального рівня життя населення), вектором безпеки (забезпечення державного захисту особистих та майнових прав), вектором відповідальності (доступ громадян до основних благ на всіх рівнях за схемою інклюзивного суспільства) та вектором гордості (підвищення загального рівня культури та виховання почуття національної гідності). Також тут названий перелік важливих реформ, пріоритетними з яких були визначені наступні: реформа системи національної

безпеки й оборони, оновлення влади та антикорупційна реформа, судова й реформа правоохоронної системи, децентралізація та реформа державного управління, дерегуляція й розвиток підприємництва, реформа системи охорони здоров'я та податкова реформа [79].

Головними заходами з реалізації реформи у сфері безпеки під керівництвом РНБО була названа функціональна внутрішня оптимізація, за підтримки міжнародних партнерів та з використанням механізму державно-приватного партнерства; впровадження нових антикорупційних механізмів, використання новітніх технологій для забезпечення прозорості (система “відкритих даних”), разом зі створенням спеціальних інституцій (наразі створено НАБУ, НАЗК, САП); реформування системи судочинства згідно з принципами верховенства права та повного оновлення судового законодавства; послідували функціональні та організаційні перетворення в системі МВС, реформа державного управління та “Нова державна служба” передбачала розмежування функцій Міністерств, введення Директоратів, посади державних експертів, створення ЦНАПів. Наголошуючи на сервісній ролі держави, введено практику електронного урядування, відбувся перший етап реформи децентралізації, деяка дерегуляція підприємств для вищої ефективності виробництва та сприяння підвищенню конкурентоспроможності з потенціалом зміцнення міжнародної торгівлі.

Однак, серед переліку трансформаційних перетворень зовсім не була розглянута можливість залучення інститутів громадянського суспільства до участі в розбудові сталого розвитку. До того ж, роль широкої громадськості співвідноситься більше з контролем влади (через належне врядування), а не з активною участю в соціально-економічній розбудові країни.

Щодо впровадження національної стратегії та дотримання курсу збалансованого розвитку, варто нагадати, що це циклічний і безперервний процес планування, дій, результатів, висновків, подальшого планування та наступних дій. Тобто це адаптивний процес, який вимагає введення певних

механізмів, оновленого курсу політики, забезпечення відповідних правових та інституційних рамок для обов'язкової координації та інтеграції економічних, соціальних та екологічних аспектів.

Шляхами запровадження обраного курсу, що базуватиметься на основних 17-ти затверджених цілях сталого розвитку (ЦСР-17), будуть вищезгадані компоненти управління сталим розвитком, котрі включають залучення державних, громадських та приватних структур; модель публічного управління, засновану на принципах належного урядування, інтегративний підхід, збалансованість соціо-економіко-екологічних цілей та включення політичного елементу “мета-засоби”, з особливою увагою до останніх.

Як згадувалося раніше, хоча й досі не прийнятий на законодавчому рівні, проект Стратегії 2030 дає доволі чіткі і конкретні рекомендації щодо формулювання та впровадження нової політики збалансованого розвитку (в розділі “Впровадження стратегії”). Серед них також зазначаються кроки для зміцнення інституційної бази сталого розвитку та інструменти реалізації [79, с.21]:

- 1) “Створити в усіх міністерствах, регіональних і місцевих органах влади управлінські підрозділи зі сталого розвитку;
- 2) Розробляти комплексні прогностичні документи щодо змін природно-ресурсного потенціалу, рівня життя і здоров'я населення та стану довкілля;
- 3) Визначити систему цілей сталого розвитку на регіональному рівні;
- 4) Здійснювати обов'язкову оцінку впливу на реалізацію Стратегії на етапі затвердження цих рішень;
- 5) Впровадити на всіх рівнях системи освіти України головні положення Стратегії ЄЕК ООН освіти для сталого розвитку;
- 6) Забезпечити проведення стратегічної екологічної оцінки галузевих і регіональних політик та основних управлінських рішень.”

У Комітеті з питань економічного розвитку вже створено робочу групу «Україна 2030» з метою розробки проекту Закону України «Про засади



державної політики сталого розвитку України», котрий повинен визначати модель подальшого розвитку країни для досягнення затверджених цілей ЦСР-17. До участі також залучено народних депутатів, представників науково-аналітичних центрів та бізнесу, експертів, консультантів, громадських діячів [80]. Беручи до уваги те, що робочу групу очолює один із авторів “Доктрини 2030”, очікується технократичний підхід до розробки моделі розвитку, що буде заснований на широкому впровадженні “зелених” технологій та укріпленні економічних позицій України.

Отже, балансуючи між політичним чинником та економічними прагненнями України, впровадження курсу на збалансований розвиток повинне супроводжуватись законодавчим затвердженням Національної Стратегії збалансованого розвитку – чи то за проектом “Стратегія Україна 2030 [76] або ж економічної Доктрини Україна 2030 [68].

Реалізація урядом подальших управлінських стратегічних завдань – це формування спільного бачення розвитку країни та його комунікація, адаптація галузевих та регіональних цілей, визначення пріоритетів, залучення стейкхолдерів, створення інституційної бази, формування громадської свідомості та поширення освітніх проектів, створення державно-цільових програм, залучення влади на місцях до формування та впровадження обраного стратегічного напрямку, міжгалузевої і міжрегіональної взаємодії для збалансованого розвитку. Для реалізації зазначених завдань сутнісно важливим є застосування стратегічного підходу, котрий забезпечуватиме координацію та проведення аналізу результатів і наслідків політики для коригування наступних дій [81].

Висновки Національного інституту стратегічних досліджень підтверджують, що: “основою реалізації нових підходів у сфері забезпечення сталого розвитку, стануть саме: комплементарні реформи, що збільшать участь активних членів суспільства та громад; залучення бізнесу до планування суспільного розвитку; налагодження ефективної горизонтальної та

вертикальної координації міжсекторальних політик; використання інноваційних технологій в управлінні; прозорість та відкритість державної політики, нові засади інклюзивності для громадянського суспільства; побудова стійкості й згуртованості на місцевому рівні” (за Я.Жаліло) [82].

Методичні рекомендації включають подальшу розробку нормативно-правової бази, розбудову інституційної інфраструктури, обов’язкове проведення аудиту виконання, висвітлення та громадське обговорення результатів пілотних проектів, а також надання та використання публічної інформації у формі відкритих даних [82].

Моніторинг, оцінка та навчання відіграватиме ключову роль в успішному впровадженні стратегії та реалізації нової політики збалансованого розвитку.

Концепт, підходи та методологія моніторингу та оцінювання зазнали помітного вдосконалення останнім часом, а тому можуть бути використаними як потужний інструмент для суттєвого покращення результатів впровадження.

### **3.3. Пріоритети збалансованого розвитку для України**

Щодо удосконалення координації та моніторингу імплементації ЦСР в Україні Національним інститутом стратегічних досліджень (НІСД) була підготовлена Аналітична записка [83], котра дає висновки та рекомендації стосовно використання практик публічного управління для кращого впровадження політик на місцях та досягнення вимірюваних цільових результатів.

Враховуючи, що організація роботи щодо впровадження відповідної роботи з досягнення ЦСР ще не достатньо налагоджена та не розподілена серед різних агентів публічного адміністрування, НІСД пропонує внести уточнюючі зміни до Указу Президента України від 30.09.2019 № 722 (“Про Цілі сталого

розвитку України на період до 2030 року”) [55] щодо питань координації. Серед основних недоліків у сфері управління сталим розвитком наведені, зокрема: недостатня координованість впровадження заходів на всіх рівнях, безсистемність, розбіжність регіональних та місцевих стратегій розвитку з національними, неможливість оцінки поточного стану в регіонах та ОТГ. В записці наголошується, що система моніторингу досягнення ЦСР в умовах децентралізації повинна чітко узгоджуватись з положеннями Порядку денного ООН до 2030 року особливо про роль та значення територіальних громад.

Технічним завданням у сфері децентралізації залишається визначення системи індикаторів, механізмів збору, аналізу, оцінки, подання звітності із встановленням термінів, періодичності та відповідальних на регіональному і місцевому рівнях із залученням даних муніципальної статистики.

Наступним дослідженням, що було спрямовано на виявлення сліпих зон у національних програмних документах із залученням ЦСР є звіт Інституту суспільно-економічних досліджень (ІСЕД) “Аналіз державних стратегічних документів України щодо врахування адаптованих для України Цілей Сталого Розвитку до 2030 року” [84]. Дослідження базується на методології ООН та має на меті визначення ризиків та представлення заходів щодо усунення перешкод при впровадженні ЦСР-17 у державну політику України. Масиви даних оцінювалися за чотирма основними критеріями: а) наявність затвердженого плану реалізації державних стратегічних документів (ДСД); б) наявність узгоджених цільових значень індикаторів та часових рамок; в) масштаб програм; г) ступінь відповідності між програмними завданнями й завданнями ЦСР [84, с. 18]. Результати визначають, що загалом лише 60% завдань ЦСР інкорпоровано в проаналізовані ДСД (рис. 3.1):

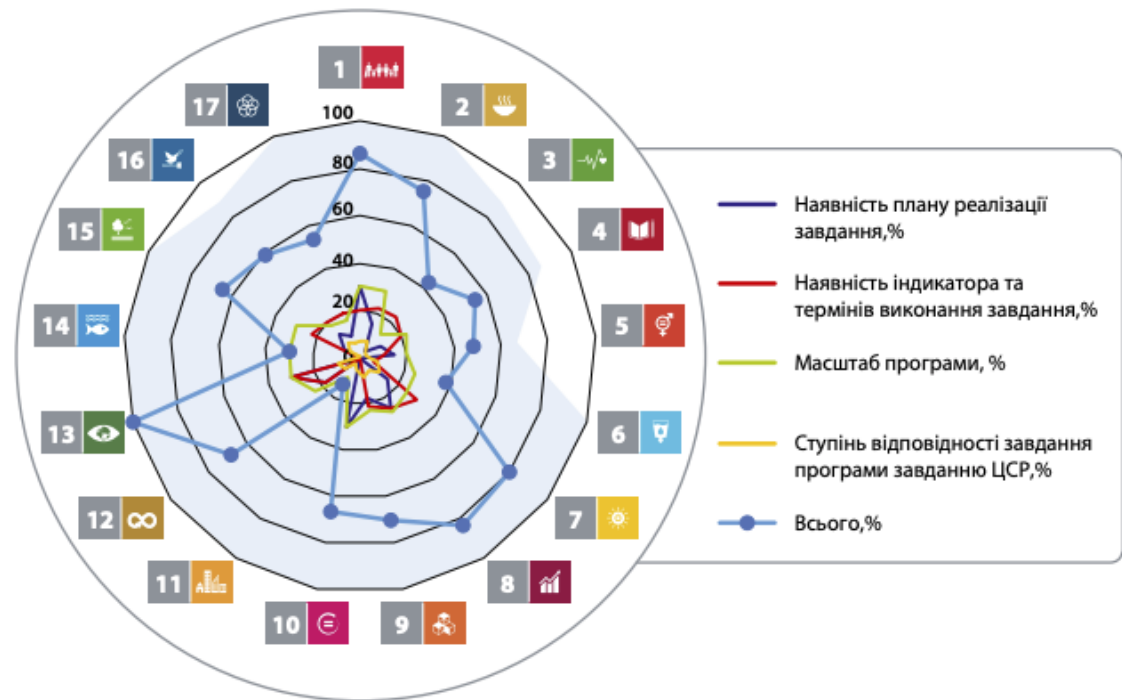


Рис. 3.1. Комплексна графічна оцінка врахування ЦСР в національних ДСД за чотирма критеріями. Джерело: [84].

Серед загальних рекомендацій щодо впровадження завдань ЦСР в політику уряду наводяться наступні [84, с. 35-39]:

1. Розробити новий алгоритм ухвалення державних рішень, заснований на взаємопов'язаних компонентах циклу аналізу політики. Слід вжити таких заходів для побудови ефективного процесу стратегічного планування, у т. ч. системи моніторингу виконання ЦСР.

2. Створити інклюзивний процес аналізу державної політики, який міститиме компонент громадського й експертного контролю та підтримки процесу інкорпорації ЦСР у державну політику України. Вдосконалити громадський моніторинг роботи органів центральної виконавчої влади, місцевих влад і державних установ.

3. Здійснити реформу системи державного управління на основі впровадження нової архітектури системи ухвалення рішень для створення інституційного механізму інкорпорації ЦСР у державну політику України. Для виконання завдань ЦСР шляхом упровадження відповідних ДСД слід

чітко визначити коло органів влади, відповідальних за координацію цієї роботи [84, с. 35-39].

Як загальний висновок дослідження, визначені наступні елементи, що є критичними для реалізації ЦСР [84, с. 45]:

- Запровадження ефективної системи стратегічного прогнозування і планування, зокрема для координації стратегічних планів з урахуванням фінансових, людських та інших ресурсів, координації поточних реформ з адаптацією ЦСР;
- Широке залучення громадськості і зацікавлених сторін до обговорення проектів стратегічних документів;
- Створення інститутів, механізмів та інструментів для практичної реалізації стратегічних документів [84, с. 45].

Важливою складовою є бюджетування та державні інвестиції, включаючи прямі інвестиції, спільні інвестиції та розподіл вигід та витрат між державними партнерами та приватними інвесторами шляхом залучення гарантійних та інших фінансових механізмів.

Стратегічне планування розвитку, окрім довгострокової та середньострокової стратегій розвитку та Плану дій уряду, базується на інтегрованих галузевих стратегіях розвитку (економіки, енергетичної безпеки і довкілля, сільських територій, транспорту, регіонального розвитку, тощо). На даний час Державна стратегія регіонального розвитку (до 2027 року) – один із небагатьох стратегічних документів, який відповідає європейським стандартам, містить план реалізації та зазначає джерела фінансування заходів (основним з яких є Державний фонд регіонального розвитку).

Варто відмітити важливу роль операційних державно-цільових програм, за допомогою яких відбувається впровадження курсу стратегії розвитку регіонів та національної Стратегії збалансованого розвитку. Історично вони є основою реалізації політики сталого розвитку в Україні та формою мобілізації фінансування на потреби розвитку.

Наприкінці 2019 року був представлений перший тематичний звіт за конкретною ціллю “ЦСР 8” [85]. У розділі аналізу здійснюваної державної політики щодо досягнення бажаного економічного стану йдеться, зокрема, про недоліки національного стратегічного планування та надаються рекомендації для усунення наслідків “хаотичного” підходу до стратегування на державному рівні, що повинне зазнати системних змін, перегляду процесів визначення, планування, впровадження та моніторингу цілей розвитку країни на всіх рівнях управління.

Відзначається, що Мінекономрозвитку разом з іншими заінтересованими ЦОВВ вже розроблено проект Закону України “Про державне стратегічне планування”, що сприятиме розв’язанню існуючих проблем. “Грунтуючись на принципово нових засадах, які передбачають суттєві зміни в системі та структурі документів, їх ієрархії, складі суб’єктів розроблення та затвердження, моніторингу й оцінці ефективності, проект закону також передбачає узгодженість всіх документів нової системи між собою та з бюджетним процесом, що сприятиме локалізації бюджетних коштів та їх концентрації на досягненні визначених пріоритетних цілей” [85, с. 72-73] (Додаток В).

Спираючись на вищенаведені дослідження та наукову думку [86], пріоритетами в процесі вироблення політики збалансованого розвитку України повинні стати:

1. Формування законодавчої та інституційної бази.

Як наголошувалося раніше, якісне управління є передумовою успішної реалізації політики. Застосування комплексного підходу разом із набором внутрішньодержавних регуляторних інструментів (інституційних, правових та фінансово-економічних), а також зміна схеми прийняття рішень, що включала б державний, приватний та громадський сектор, а також налагоджену систему комунікації. Серед пріоритетних заходів можливі такі:

- Створення міжгалузевих органів, відповідальних за координацію діяльності в галузі збалансованого розвитку;
- Розробка системи програмних і прогнозних документів, як от: Програма дій з переходу до збалансованого розвитку; національна система індикаторів збалансованого розвитку; комплексні коротко-, середньо- та довгострокові прогнози; індикативні плани галузевого, регіонального і національного рівнів [86, с. 2].
- Проведення експертизи чинного законодавства на його відповідність принципам збалансованого розвитку для створення відповідного правового поля, в поєднанні із стимулюючими державно-інвестиційними механізмами в сталий розвиток; кодифікація природоохоронного законодавства.
- Розробка організаційних процедур для забезпечення широкої підтримки урядової політики реформ в напрямку збалансованого розвитку, зокрема процедури участі громадськості в процесі прийняття політичних рішень.
- Організація системи моніторингу за ключовими показниками стану довкілля, населення і господарства і регулярне проведення аналізу урядової політики [86, с. 3].

## 2. Структурна перебудова та екологізація економіки України.

За умов збереження існуючої структури ресурсно-орієнтованої економіки неможливо досягти сталості, адже з кожною одиницею зростання ВВП вимагає збільшення об'ємів використання природних ресурсів, що веде до знищення та забруднення природного середовища. Необхідна розробка державної програми переходу до екологічного “зеленого” зростання, здійснення структурної перебудови економіки за інноваційною моделлю, зі збільшенням частки технологічно високих виробництв та частки наукоємної продукції, сприяння підприємствам, котрі запроваджують інновації. Сюди відносимо такі кроки як:

- Розробка та впровадження довгострокової “Програми структурної перебудови економіки України”.

- Розробка і застосування інноваційної моделі економічного розвитку – застосування новітніх екологічних видів економічної діяльності, з дотриманням міжнародних угод щодо природокористування і природоохоронної діяльності.

- Ведення ефективної інвестиційної політики, з акцентом на освоєння та використання виключно природо- і ресурсозберігаючих, безвідходних технологій, виробництво екологічно чистих видів продукції, переробки.

- Забезпечення поступового переходу від регулювання окремих аспектів економічних відносин за допомогою відомчих актів до їх законодавчого регулювання, що сприятиме стабільності нормативно-правової бази, виключить наявні протиріччя у правовому полі [86, с. 3].

### 3. Освіта і наукова підтримка у сфері збалансованого розвитку.

Так, людський капітал визначений чи не основним ресурсом конкурентоздатності України. На сучасному етапі стан науково-технічного прогресу веде до поглиблення екологічної кризи, тому потрібні еволюційні перетворення у розвитку наукомістких галузей знань та запровадженню високих технологій: техногенно-економічне спрямування заміщується на гуманістично-екологічне. Пріоритетними заходами і напрямками розвитку є:

- Розробка навчальних і наукових програм з переходу до збалансованого розвитку і реалізація науково-дослідних проектів.

- Впровадження тематичних курсів освіти та створення спеціалізованих програм у сфері збалансованого розвитку для фахівців всіх галузей народного господарства, публічного управління, а також підвищення загальної обізнаності населення [86, с. 3].

Отже, при впровадженні Порядку денного 21, глобальних цілей сталого розвитку ЦСР-17 на національному рівні, ключове завдання відводиться



стратегічному управлінню з його набором індикативних інструментів, серед яких нами було розглянуто:

- Національну стратегію збалансованого розвитку та довгостроковий План дій (за участі уряду та громадськості);
- принцип належного урядування (вибір координуючого органу, створення інституційного середовища);
- горизонтальну (робочі групи, комітети, ради) та вертикальну інтеграція на всіх рівнях управління;
- включення принципів сталого розвитку в цикл вироблення політики;
- роль політичного чинника;
- узгодженість та послідовність міжгалузевої політики;
- політику участі та інклюзивності;
- інновації та міжнародний досвід;
- оцінка та моніторинг як засіб управління та вимірювання.

Для оцінки ефективності державного регулювання збалансованого розвитку варто розглянути позиції України у світових рейтингах згідно глобальної системи вимірювання сталого розвитку, до якої входять [87]: індекс конкурентоспроможності та індекс економічної свободи, що становлять складову індикатору економічного виміру (Іекв); Індекс екологічного виміру (Іев), що оцінюється за допомогою індексу ESI (Environmental Sustainability Index); та Індекс соціального виміру (Ісв), до якого входить Індекс людського розвитку (Ілр), Індекс якості і безпеки життя та Індeksu суспільства, заснованого на знаннях [66; 87]. Індекс сталого розвитку (Іср) вираховується за формулою:  $I_{ср} = 0.43 \cdot I_{екв} + 0.37 \cdot I_{ев} + 0.33 \cdot I_{св}$ , в якій використані масштабуючі коефіцієнти для забезпечення однакової ваги економічного, екологічного та соціального вимірів в індексі сталого розвитку [87].

За нововведеним ЦСР-індексом мережі зі сталого розвитку ООН Україна займає 41 місце із 162 країн за досягненням своїх ЦСР. Глобальний показник індексу – 72.8, що на 3,4% більше, ніж у середньому по регіону (Східна

Європа та Центральна Азія має індекс 70.4) [88]. Система складається з вимірювання тренду розвитку по кожній з ЦСР-17 та визначає, які з цілей попередньо буде досягнуто (до 2030 року), а також ті, результати котрих потрібно покращити (рис. 3.2):

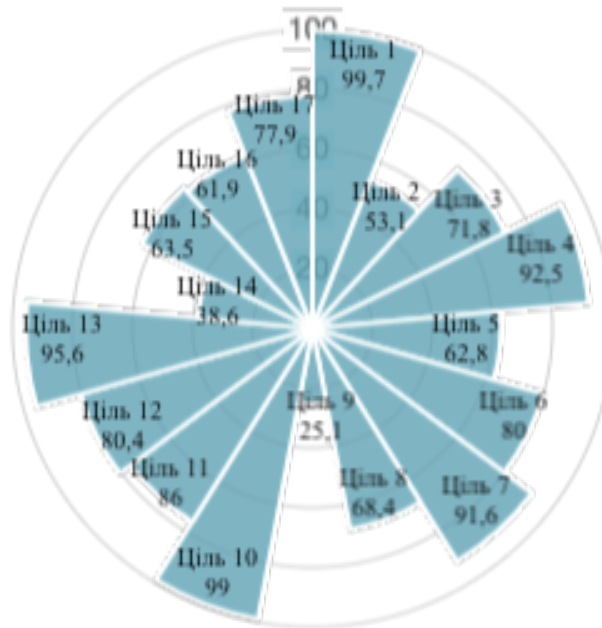


Рис. 3.2. Досягнення ЦСР-17 Україною в 2019 р. Джерело: [88].

Рівень досягнення сталого розвитку відіграє ключову роль при визначенні інструментів міжнародних інвестицій та міжнародної технічної підтримки. Глава 13 Угоди про асоціацію з ЄС присвячена саме питанням розгортання торгівлі на засадах сталого розвитку і ролі науково-технічної, підприємницької, профспілкової, екологічної спільноти та громадськості у виробленні критеріїв ведення економіки сталого розвитку. Зокрема, актуальним є питання підготовки до періодичних аудитів з боку ЄС на відповідність української економіки критеріям сталого розвитку. Також Угода про зону вільної торгівлі, що становить частину Угоди про Асоціацію між Україною та ЄС від 1 вересня 2017 р. (част.4, ст.13 “Торгівля та сталий розвиток”), де торгівля передбачає не лише постачання якісних товарів, що

відповідають європейським стандартам, а також спосіб їх вироблення (екологічність, відновлюваність, тощо).

На нашу думку, фундамент для досягнення Україною збалансованого розвитку вже закладений, завдяки систематичному проведенню реформ, поступальному руху до євроатлантичної інтеграції, слідуванню світовим трендам, активному використанню зовнішньополітичних чинників, успішному залученню іноземних донорів, здійсненню певних кроків по стандартизації та екологізації виробництва, а також широкій суспільній підтримці інноваційної політики діючого уряду.

Серед рекомендацій органам влади можемо запропонувати наступне:

1. Використати потенціал новітніх технологій та ринково-орієнтованої “зеленої” економіки.
2. Запровадити механізми міжміністерської (забезпечення належної координації між лінійними міністерствами та урядовими агенціями/службами) та міжсекторальної координації на різних рівнях управління (інституційне забезпечення із залученням Кабміну та ВР для розробки відповідної бази НПА), створення технічних робочих груп та дорадницьких комітетів (переважно з недержавних організацій та інститутів громадянського суспільства).
3. Доречно створити спеціальну агенцію зі Збалансованого розвитку (цю функцію наразі виконує Мінекономрозвитку), яка б об’єднувала адміністративні функції в усіх сферах розвитку (соціальній, екологічній, економічній, узгодженості управлінських дій та відповідність/ узгодженість законодавчих ініціатив для ЦСР).
4. Кожному міністерству узгодити свої стратегії з національною Стратегією розвитку до 2030 року з урахуванням принципів збалансованого розвитку.

5. Запустити пілотні проекти в областях, що ґрунтуватимуться на національній стратегії розвитку, але з можливістю залишати місце для “маневрів”.

Серед основних заходів для управління збалансованим розвитком обов’язково врахувати:

- 3 інструментів/механізмів: комплексний підхід до вироблення політики, забезпечення вертикальної та горизонтальної інтеграції.

Рекомендація: забезпечити інклюзивний процес аналізу політики;

- Законодавче закріплення: затвердити Стратегію Україна 2030

Рекомендація: узгодити всі існуючі регіональні та галузеві стратегії з національною Стратегією розвитку;

- Міжнародне партнерство та залучення наукової думки для локалізації політики збалансованого розвитку відповідно до національних потреб

Рекомендація: проводити дорадчі зустрічі та продовжувати виконувати умови міжнародних домовленостей (з МВФ, Радою Європи, ЄС, ООН).

### Висновки до розділу 3

Отже, можна зробити висновок, що досягнення цілей (ЦСР-17) можливе лише шляхом вироблення комплексної політики розвитку, де збалансовано всі чотири елементи (політичний, соціальний, економічний, екологічний), а п'ятим елементом визначено послідовність/узгодженість.

Серед необхідних складників вироблення комплексної політики є:

- узгодженість управлінських рішень;
- стратегічне планування та дії, орієнтовані на майбутнє під час вирішення конкретних існуючих проблем;
- дотримання балансу у досягненні показників 4-х сфер розвитку;
- упорядкування наявних фінансових та адміністративних ресурсів, залучення міжнародної технічної допомоги;
- створення належного інституційного забезпечення – органів, що відповідатимуть за формування, впровадження та контроль національної політики СР;
- нормативно-правове забезпечення – подальше доопрацювання НПА, на основі прийнятої Стратегії 2030.

З точки зору ресурсно-технологічного аспекту вироблення державою власної політики на шляху до збалансованого розвитку державне управління є системою використання владних повноважень для впровадження нового курсу дій. Рішення інституцій, що встановлюють загальні норми – це стратегічні документи, оскільки їх втілення передбачає значні зміни у формуванні політики. Також виявлено, що основним елементом архітекτονіки сталого розвитку України стане розбудова інституціональних структур.

Для підтримки процесу впровадження обраної Національної Стратегії, серед іншого, варто зазначити наступні обов'язкові кроки:

- 1) створення культури збалансованого розвитку в суспільстві, заохочення та державна підтримка пілотних проектів та інновацій;
- 2) інституціоналізація національного процесу через системні дії уряду та виконавчої влади, всіх інших учасників процесу;
- 3) чітке визначення ролей та відповідальності різних секторів та інституцій, чітка координація та система підзвітності;
- 4) запровадження відповідного законодавства та регуляторних механізмів;
- 5) забезпечення міжсекторальної та міжрівневої координації, участі регіонів та громад у прийнятті рішень та плануванні бюджетів;
- 6) забезпечення комунікації та участі громадськості (публічні консультації на національному та регіональному рівнях);
- 7) розбудова та удосконалення системи переходу до сталого розвитку, освітні програми, мобілізація існуючого потенціалу, ідентифікація можливостей, залучення фінансування та допомоги міжнародних партнерів.

## ВИСНОВКИ

Сутність концепції сталого розвитку – це вирішення теперішніх проблем з турботою про майбутнє: між нагальними потребами сьогодення та прийдешніми оновленими запитами; необхідність встановлення балансу між задоволенням потреб та використанням ресурсів: між метою та засобами, між забезпеченням стабільності та готовністю до змін, що настають; застосування всього накопиченого досвіду та кращих практик і мисленням нової генерації, що еволюціонує; постійний шлях до перетворень на шляху до сталості.

1. У даній роботі проаналізовано існуючі стратегічні підходи до вироблення політики збалансованого розвитку. Визначено, що стратегічний підхід передбачає системне мислення та застосування комплексного підходу, виконання дій, орієнтованих на перспективу досягнення бажаного стану суспільства, при цьому не спричиняючи майбутніх додаткових проблем. Цей підхід лежить в основі будь-яких перетворень. Дотримання принципів сталого розвитку передбачає застосування стратегічного планування розвитку, що ґрунтується на новій парадигмі мислення та новому розумінні взаємозалежності та взаємовпливів у системі. Застосування такої триєдиної моделі потребує конкретних змін у підході до управління та оновлення методів роботи в усіх сферах економічного, соціального та політичного життя.

Зроблено висновок, що система управління сталим розвитком повинна використовувати таку модель державного управління, яка передбачає конструктивну взаємодію уряду, громадських та приватних структур. Ця інтеграція на управлінському рівні повинна супроводжуватися створенням дієвої системи стратегічного прогнозування і планування; узгодженням стратегічних планів із фінансовими, людськими і матеріальними ресурсами; узгодженням реформ, що відбуваються в країні, на відповідність до ЦСР, уникненням суперечностей між ними; орієнтацією розвитку не лише на економічний прогрес, а й на трискладову глобальну модель розвитку;

широким залученням громадськості й зацікавлених сторін до обговорення проектів стратегічних документів і врахування їх позиції; створенням інституцій, механізмів та інструментів для практичної реалізації політики збалансованого розвитку та затверджених положень стратегічних документів.

Доведено, що вихідною точкою для проведення структурних перетворень повинне бути знання про те, що всі суспільні процеси є пов'язаними між собою і потребують системного підходу. Для збалансованого розвитку країни є необхідним обов'язкове поєднання таких складників, як економічні показники (ВВП, ІЛР, тощо), політична культура, соціальний рівень, рівень розвитку та володіння технологіями, управління інноваціями, стан розвитку культури та мистецтва/дизайну, ефективність роботи інституцій, злагодженість ринкових інституцій, дотримання законодавства та верховенство права. Цей комплекс чинників і формує засади збалансованого розвитку та повинен лягти в основу стратегічної політики суб'єктів державного управління.

2. Досліджено міжнародний досвід застосування комплексного підходу збалансованого розвитку, зокрема, розглянуто методологію формування національних стратегій збалансованого розвитку (НСЗР) за порадами ОБСЄ. Проаналізовано оновлені стратегії розвитку країн Західної Європи, зокрема Німеччини та Польщі, а також деякі принципи комплексного підходу у формуванні політики розвитку Великої Британії. На прикладі галузевих політик обґрунтовано потребу координованості у прийнятті рішень на різних рівнях (вертикальна інтеграція), наголошено на важливості узгодженості дій (горизонтальна інтеграція), послідовності у реалізації політики.

Міжнародне партнерство має важливе значення щодо забезпечення умов для розвитку політики сталого розвитку та досягнення ЦСР світом та Україною. Основним інструментом надання допомоги з розвитку є міжнародна технічна допомога. В Україні, на даний момент, за підтримки та донорства



міжнародних організацій діють широкий спектр програм із забезпечення сталого розвитку.

3. У магістерській роботі визначено правові інструменти трансформаційних зрушень формування та реалізації політики збалансованого розвитку, зокрема наголошено на ролі кодифікації нормативно-правових актів, необхідності систематизації існуючої системи законодавства у сфері збалансованого розвитку. Перехід до сталого економічного зростання та досягнення високого рівня розвитку з метою підвищення рівня життя населення завжди був пріоритетом національної політики. Після адаптації та локалізації цілей ЦСР-17 та завдань розвитку почалося затвердження визначених пріоритетних напрямків в стратегічних документах країни.

Визначено, що одним із основних правових інструментів управління розвитком є Стратегія збалансованого розвитку та рекомендовано необхідність законодавчого ухвалення проєкту Стратегії для України до 2030 року, а саме, повинен відбутися перегляд та адаптація діючих галузевих та регіональних стратегій розвитку до цілей сталого розвитку ЦСР-17, а також їх узгодження з прийнятою Національною стратегією.

4. Концепція сталого розвитку побудована на ідеї людиноцентризму, коли в основі всього, що відбувається в державі та для чого/для кого виконуються певні дії є громадянин, людина. Належне урядування – це перший аспект забезпечення збалансованого розвитку з точки зору інституційної теорії; другим та основним аспектом – та, водночас, відповіддю на питання “як?” є стратегічне управління та інтегрований підхід до формування політики.

Обґрунтовано механізми участі громадськості та ефективного партнерства для збалансованого розвитку, серед котрих особливого значення набуває інклюзивний процес залучення стейкхолдерів та заінтересованих сторін під час всього процесу формування політики.

5. Практичні рекомендації щодо вироблення комплексної політики збалансованого розвитку передбачають: формування законодавчої та інституційної бази, структурну перебудову та екологізацію економіки України, підвищення ролі освіти та наукової підтримки у сфері збалансованого розвитку. Серед основних заходів є розробка нового алгоритму ухвалення державних рішень, заснований на взаємопов'язаних компонентах циклу аналізу політики; створення інклюзивного процесу аналізу державної політики з залученням громадської та експертної участі; здійснення подальшої реформи державного управління та створення ефективного інституційного механізму інкорпорації ЦСР у державну політику.

Комплексний (інтегрований) підхід у виробленні державної політики поєднує курс дій в соціально-економічному, політичному та технологічному напрямку. Особливо важливою визначено залучення наукової думки та інноваційних технічних рішень при впровадженні політики, погляд на цикл вироблення політики як бізнес-процес. Визначено, що засобами та важелями трансформації для досягнення Україною збалансованого розвитку стануть: належне урядування, “зелена” економіка та фінанси, суспільна поведінка та культура, наука, дослідження й новітні технології, системне мислення, синергія в досягненні ЦСР, соціальний капітал. На думку численних науковців та практиків, майбутнє України – за інноваціями.

Наголосимо, що для того щоб Україна у своєму розвитку дотримувалася загальносвітових напрямів глобальної трансформації, варто якнайшвидше створити систему ухвалення стратегічних рішень. Зокрема, одне із завдань – поєднання прискореного економічного зростання і трансформації економіки на засадах сталого розвитку. Це завдання є одночасно метою і засобом державної політики; його виконання не лише підвищить можливості України в глобальній конкуренції, а й стане джерелом фінансових ресурсів і людського капіталу для вирішення низки гуманітарних, соціальних та інтеграційних проблем.

Отже, модель збалансованого розвитку для України повинна включати такі елементи: людиноцентризм (в центрі людина/громадянин з правом на реалізацію та розвиток); перехід від екстенсивного використання до «зеленої економіки»; створення додаткової вартості на майбутнє (технології та інвестиції); забезпечення циклу самовідновлюваного використання ресурсів, самовідновлюваної моделі розвитку («екологічна» бізнес-модель та керовані бізнес-процеси). Всебічний, збалансований сталий розвиток досягається шляхом еволюції, а не революції. Важливу роль має зайняти створення та розповсюдження високоякісного знання, зміцнення ролі досліджень та інновацій на підтримку політиці уряду.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Report of the World Commission on Environment and Development: Our common future. URL: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf> (Last accessed: 13.01.2020).
2. World development report 1992: development and the environment. World Development Report; World Development Indicators. Washington, DC: World Bank Group. URL: <http://documents.worldbank.org/curated/en/995041468323374213/World-development-report-1992-development-and-the-environment> (Last accessed: 13.01.2020).
3. Wilczynski J. Extensive and Intensive Growth. In: Socialist Economic Development and Reforms. Palgrave Macmillan, London 1972. URL: [https://doi.org/10.1007/978-1-349-01255-8\\_2](https://doi.org/10.1007/978-1-349-01255-8_2) (Last accessed: 14.01.2020).
4. United Nation. Agenda XXI: Programme of action for sustainable development report. UN Publications, 1992. URL: <https://sustainabledevelopment.un.org/outcomedocuments/agenda21> (Last accessed: 14.01.2020).
5. Beyond Growth. The Economics of Sustainable Development. Herman E. Daly. Beacon Press, 1996. Reviewed by: Trip O'Shea, December, 2008. URL: <https://iosd.org/review-of-beyond-growth/> (Last accessed: 14.01.2020).
6. Білорус О. Г. Глобальна перспектива і сталий розвиток : Системні маркетингові дослідж. К. : МАУП, 2005. 492 с. URL: <http://maup.com.ua/assets/files/lib/book/nw07.pdf> (дата звернення: 02.02. 2020).
7. Глобальні цілі сталого розвитку. ООН в Україні: веб-сайт. URL: <http://www.un.org.ua/ua/> (дата звернення: 02.02. 2020).

8. A Territorial Approach to the Sustainable Development Goals: Synthesis report, OECD Urban Policy Reviews. OECD Publishing, Paris, 2020. URL: <https://doi.org/10.1787/e86fa715-en>. (Last accessed: 03.02.2020).
9. The Donella Meadows Project. Academy for Systems Change: website. URL: <http://donellameadows.org/systems-thinking-resources/> (Last accessed: 03.02.2020).
10. Global Sustainable Development Report 2019: The Future is Now – Science for Achieving Sustainable Development. United Nations, New York, 2019. URL: <https://www.un.org/development/desa/publications/global-sustainable-development-report-2019.html> (Last accessed: 05.02.2020).
11. Цілі сталого розвитку в Україні. Про глобальні цілі: веб-сайт. URL: <http://sdg.org.ua/ua/pro-hlobalni-tsili> (дата звернення: 06.02. 2020).
12. Resolution adopted by the General Assembly on 25 September 2015. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. UN. URL: [http://www.un.org/ga/search/view\\_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=E](http://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=E) (Last accessed: 06.02.2020).
13. Better Policies for Sustainable Development 2016. A New Framework for Policy Coherence. URL: [https://www.oecd-ilibrary.org/development/better-policies-for-sustainable-development-2016\\_9789264256996-en](https://www.oecd-ilibrary.org/development/better-policies-for-sustainable-development-2016_9789264256996-en) (Last accessed: 10.02.2020).
14. Indicators of Sustainable Development: Guidelines and Methodologies. United Nations New York, 2007. URL: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/guidelines.pdf> (Last accessed: 10.02.2020).
15. Reshaping governance for sustainability. Transforming institutions – shifting power – strengthening rights. Global Civil Society Report on the 2030 Agenda and the SDGs. URL: <https://www.2030spotlight.org/en> (Last accessed: 10.02.2020).
16. Stojanović I, Ateljević J, Stevan Stević R. Good governance as a tool of sustainable development. European Journal of Sustainable Development. 2016. P. 558-573. URL: <https://ecsdev.org/ojs/index.php/ejsd/article/view/432> (Last accessed: 11.02.2020).

17. Spotlight Report 2019: Reshaping governance for sustainability. URL: [https://www.2030spotlight.org/sites/default/files/spot2019/Spotlight\\_Innenteil\\_2019\\_web\\_gesamt.pdf](https://www.2030spotlight.org/sites/default/files/spot2019/Spotlight_Innenteil_2019_web_gesamt.pdf) (Last accessed: 11.02.2020).
18. Dhaoui I. Good governance for sustainable development. MPRA Paper No. 92544, posted 06 Mar 2019. URL: <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/92544/> (Last accessed: 11.02.2020).
19. Барбер М. Як керувати урядом. На користь громадян і для спокою платників податків/ пер. з англ. К.Диса. К. : Наш формат, 2019. 360 с.
20. Meijers E. Policy integration: what does it mean and how can it be achieved? A multi-disciplinary review. Berlin. 2004. URL: [http://userpage.fu-berlin.de/ffu/akumwelt/bc2004/download/meijers\\_stead\\_f.pdf](http://userpage.fu-berlin.de/ffu/akumwelt/bc2004/download/meijers_stead_f.pdf). (Last accessed: 15.02.2020).
21. Berger G. Integrated Policymaking for Sustainable Development. A reference manual. UNEP. 2009. URL: <https://unep.ch/etb/publications/IPSD%20manual/UNEP%20IPSD%20final.pdf>. (Last accessed: 15.02.2020).
22. Марушевський Г.Б. Інтегрована політика для збалансованого розвитку. URL: <http://academy.gov.ua/ej/ej20/PDF/11.pdf> (дата звернення: 16.02.2020).
23. OECD. Integrating Rio Conventions into Development Co-operation: The DAC Guidelines. 2002 URL: [https://www.oecd-ilibrary.org/development/integrating-the-rio-conventions-into-development-co-operation\\_9789264176065-en](https://www.oecd-ilibrary.org/development/integrating-the-rio-conventions-into-development-co-operation_9789264176065-en) (Last accessed: 16.02.2020).
24. Hall P. Policy paradigms, social learning and the state: The case of economic policy-making in Britain. Comparative Politics. 25(3): 1993; 275–296. URL: [https://scholar.harvard.edu/files/hall/files/hall1993\\_paradigms.pdf](https://scholar.harvard.edu/files/hall/files/hall1993_paradigms.pdf) (Last accessed: 18.02.2020).
25. Тертичка В. Стратегічне управління : навч. посіб. К.: НАДУ, 2014. – 196 с. URL:

[https://www.ipas.org.ua/images/doc/Library/EducationalMaterials/strategichne\\_upravlinnia-tertychka\\_2014.pdf](https://www.ipas.org.ua/images/doc/Library/EducationalMaterials/strategichne_upravlinnia-tertychka_2014.pdf) (дата звернення: 19.02. 2020).

26. Carew-Reid J., Prescott-Allen R., Bass S., Dalal-Clayton, B. Strategies for national sustainable development: a handbook for their planning and implementation. London: Earthscan, IUCN and IIED, 1994. 121 p. URL: <http://www.mekonginfo.org/assets/midocs/0002861-environment-strategies-for-national-sustainable-development-a-handbook-for-their-planning-and-implementation.pdf> (last accessed: 20.02.2020).

27. Guidance in Preparing National Sustainable Development strategy. Background paper No.12. UN DESA. 2002. URL: [https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/nsds\\_guidance.pdf](https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/nsds_guidance.pdf) (Last accessed: 20.02.2020).

28. Basics of SD Strategies. The European Sustainable Development Network (ESDN): website. URL: <https://www.sd-network.eu/?k=basics%20of%20SD%20strategies> (Last accessed: 20.02.2020).

29. Europe 2020 – Overview. Eurostat: website. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/europe-2020-indicators> (Last accessed: 20.02.2020).

30. Good Practices in the National Sustainable Development Strategies of OECD Countries. OECD 2006. URL: <http://www.oecd.org/greengrowth/36655769.pdf> (Last accessed: 20.02.2020)

31. Sustainable Development Strategy 2016-2019. Federal Office for Spatial Development: website. URL: <https://www.are.admin.ch/are/en/home/media/publications/sustainable-development/strategie-nachhaltige-entwicklung-2016---2019.html> (Last accessed: 22.02.2020).

32. Mainstreaming sustainable development – The Government's vision and what this means in practice. Department for Environment, Food and Rural Affairs UK. 2011. URL:

[https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/183409/mainstreaming-sustainable-development.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/183409/mainstreaming-sustainable-development.pdf). (Last accessed: 22.02.2020).

33. German Sustainable Development Strategy 2016. The Federal Government. URL:

<https://www.bundesregierung.de/resource/blob/973812/188836/7d1716e5d5576bec62c9d16ca908e80e/2017-06-20-nachhaltigkeit-neuaufgabe-engl-data.pdf?download=1>.

(Last accessed: 22.02.2020).

34. Strategy for Responsible Development (SRD). Ministry of Economic Development of Poland. 2017. URL:

<https://www.delegate.com/content/annualmeeting/2017/images/Poland%20-%20Pawel%20Chorazy.pdf>. (Last accessed: 25.02.2020).

35. Implementation of the Sustainable Development Goals in Poland.UN.2018. URL:

[https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/19409Poland\\_VNR\\_20180615.pdf](https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/19409Poland_VNR_20180615.pdf). (Last accessed: 25.02.2020).

36. Національна парадигма сталого розвитку України / за заг. ред. Б. Є. Патона. Інститут економіки природокористування та сталого розвитку Національної академії наук України. Київ, 2012. 72 с. URL: [http://ecos.kiev.ua/share/upload/Dopovid\\_nacionalna\\_paradygma\\_stalogo\\_rozvytku.pdf](http://ecos.kiev.ua/share/upload/Dopovid_nacionalna_paradygma_stalogo_rozvytku.pdf) (дата звернення: 02.03.2020).

37. Вісник НАДУ. Серія Державне управління. 2'2019. URL: <http://visnyk.academy.gov.ua/pages/dop/85/files/0a5f6ea6-295a-4609-891c-430c7a42f7d4.pdf> (дата звернення: 02.03.2020).

38. Завгородня О. О. Компаративістика та класифікація моделей національних інноваційних систем. Економіка. Управління. Інновації. Серія : Економічні науки. 2015. № 3. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui\\_2015\\_3\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2015_3_9)] (дата звернення: 03.03.2020).



39. Данилишин Б. М. Визначення ефективності макроекономічного регулювання розвитку каскадів регіональних соціально-економічних систем в ресурсних обмеженнях. Економіка. Управління. Інновації. Серія : Економічні науки. 2016. № 3. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui\\_2016\\_3\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2016_3_5). (дата звернення: 03.03.2020).

40. Васюткіна Н. В. Сталий розвиток як основа зростання національної економіки: проблеми, шляхи вирішення. Економічний вісник університету. 2017. Вип. 34(1). С. 150-163. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu\\_2017\\_34%281%29\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu_2017_34%281%29_19) (дата звернення: 05.03.2020).

41. Загорський В. С. Концептуальні основи формування системи управління сталим розвитком еколого-економічних систем : монографія. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2018. 336 с. ISBN 978- 617-644-042-0.

42. Бурик З.М. Концептуальні підходи до державного регулювання сталого розвитку в Україні. URL: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/apdu/2017-2/doc/2/02.pdf> (дата звернення: 05.03.2020).

43. Про Концепцію сталого розвитку України: проект Закону від 25 квітня 2001 р. № 3234. URL : <http://w1.c1.rada.gov.ua> (дата звернення: 10.03.2020).

44. Про Концепцію переходу України до сталого розвитку : проект Закону від 19 грудня 2001 р. № 3234–1. URL: <http://w1.c1.rada.gov.ua>. (дата звернення: 10.03.2020).

45. Про Концепцію переходу України до сталого розвитку: Проект Постанови від 02 лип. 2004 р. № 5749. URL : <http://w1.c1.rada.gov.ua> (дата звернення: 10.03.2020).

46. Про Стратегію сталого розвитку Україна – 2020. Документ 5/2015, поточна редакція від 12 січня 2015 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5/2015> (дата звернення: 10.03.2020).

47. Про Основні напрями державної політики України у галузі охорони довкілля, використання природних ресурсів та забезпечення екологічної

безпеки: Постанова ВРУ від 5 бер. 1998 р. № 188/98-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/188/98-вр> (дата звернення: 11.03.2020).

48. Сідельнікова В.К. Сталий розвиток економіки України в умовах глобалізації. Збірник наукових праць Харківського національного педагогічного університету імені Г.С. Сковороди «Економіка», 2014, вип. 14 УДК 330.341."737"(477). URL: <http://journals.uran.ua/index.php/2312-2404/article/view/39774> (дата звернення: 11.03.2020).

49. Про ратифікацію Протоколу про приєднання України до Договору про заснування Енергетичного Співтовариства: Закон України від 15 грудня 2010 р. № 2787-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2787-17> (дата звернення: 11.03.2020).

50. Угода про асоціацію між Україною та ЄС від 27 червня 2014 р. Документ 984\_011, Редакція від 30.11.2015, підстава – v2980321-15. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984\\_011](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011) (дата звернення: 11.03.2020).

51. Цілі сталого розвитку: Україна. Національна доповідь 2017. URL: [http://un.org.ua/images/SDGs\\_NationalReportUA\\_Web\\_1.pdf](http://un.org.ua/images/SDGs_NationalReportUA_Web_1.pdf) (дата звернення: 13.03.2020).

52. Представництво ООН в Україні. Презентація Національної доповіді Цілі сталого розвитку: Україна. Інформаційна довідка. URL: <http://www.un.org.ua/ua/informatsiinyi-tsentru/news/4202-uriad-ukrainy-zaprovadyv-novy-kompleks-zavdan-ta-pokaznykiv-rozvytku-vidpovidno-do-zoboviazan-dosiahty-tsilei-staloho-rozvytku-do-2030-roku> (дата звернення: 14.03.2020).

53. Про затвердження середньострокового плану пріоритетних дій Уряду до 2020 року та плану пріоритетних дій Уряду на 2017 рік: Розпорядження КМУ від 3 квітня 2017 р. № 275-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/275-2017-%D1%80> (дата звернення: 15.03.2020).

54. Представництво ООН в Україні. Цілі сталого розвитку в Україні. URL: <http://sdg.org.ua/ua/sdgs-and-governments> (дата звернення: 16.03.2020).

55. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року: Указ Президента України від 30.09.2019 р. № 722/2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019> (дата звернення: 16.03.2020).

56. Уряд затвердив показники для моніторингу реалізації Цілей сталого розвитку. Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України: вебсайт. URL: <https://www.me.gov.ua/News/> (дата звернення: 17.03.2020).

57. Власенко Н. Показники для моніторингу стану досягнення Цілей сталого розвитку: методологія збору та розрахунку даних. Аналітичний звіт 2017. URL: [https://www.undp.org/content/dam/ukraine/docs/SDGreports/UNDP\\_StatReport\\_v06.pdf](https://www.undp.org/content/dam/ukraine/docs/SDGreports/UNDP_StatReport_v06.pdf) (дата звернення: 17.03.2020).

58. ЮНІСЕФ. Цілі сталого розвитку: Україна 2019. Моніторинговий звіт. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/menu/st\\_rozv/publ/SDGs-MonitoringReport\\_v08\\_24.09.2019.pdf](http://www.ukrstat.gov.ua/menu/st_rozv/publ/SDGs-MonitoringReport_v08_24.09.2019.pdf) (дата звернення: 17.03.2020).

59. Проекти концепції сталого розвитку України: можливість їх вдосконалення та застосування : аналіт. зап. / Національний інститут стратегічних досліджень. URL : <http://www.niss.gov.ua/articles/1566> (дата звернення: 17.03.2020).

60. Кумачова А. С. Механізми формування та реалізації державної політики розвитку «зеленої» економіки в Україні : дис. канд. держ. упр. : 25.00.02 / Кумачова А. С. Маріуполь, 2019. 275 с. URL: <https://dsum.edu.ua/wp-content/uploads/2019/06/Dyssertatsiya-Kumachova-A.S..pdf> (дата звернення: 20.03.2020).

61. Conclusions of the Presidency. European Council in Copenhagen from 21-22 June 1993. URL: <https://www.consilium.europa.eu/media/21225/72921.pdf> (last accessed: 20.03.2020).

62. Потенціал сталого розвитку України на шляху реалізації інтеграційного вибору держави: Монографія / О.М. Алимов, І. М. Лицур, В.В. Микитенко та ін.

Київ: ДУ «Інститут економіки природокористування та сталого розвитку НАН України», 2014. – 520 с.

63. Сталій розвиток – XXI століття: управління, технології, моделі. Дискусії 2017: колективна монографія / Аверіхіна Т.В., Адамець Т.П., Андерсон Н.В. [та ін.]; НТУУ – Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського; Інститут телекомунікацій та глобального інформаційного простору НАН України; Вища економіко-гуманітарна школа / за наук. ред. проф. Хлобистова Є.В. – Київ, 2017. – 546 с.

64. Публічне управління в забезпеченні сталого (збалансованого) розвитку : навч. посіб./ Т. К. Гречко, С. А. Лісовський, С. А. Романюк, Л. Г. Руденко. Херсон : Грінь Д.С., 2015. – 264 с. URL: <https://igu.org.ua/sites/default/files/pdf-text/public-management.pdf> (дата звернення: 25.03.2020).

65. Миколайчук М.М. Фінансово-економічний механізм забезпечення стійкого збалансованого розвитку регіону: монографія. Київ: Вид-во НАДУ, 2010. 345 с. URL: [http://academy.gov.ua/NMKD/library\\_nadu/Avtoreferat/ad509b8c-a2d9-43fc-bdbb-481d6ffe4fdd.pdf](http://academy.gov.ua/NMKD/library_nadu/Avtoreferat/ad509b8c-a2d9-43fc-bdbb-481d6ffe4fdd.pdf) (дата звернення: 26.03.2020).

66. Бурик З. М. Теоретико-методологічні засади державного регулювання сталого розвитку України: дис. докт. держ. упр. : 25.00.02 / Київ, 2018. 468 с. URL: <http://academy.gov.ua/pages/dop/136/files/39247701-c19b-41e5-8986-7b993ad11907.pdf> (дата звернення: 27.03.2020).

67. Омаров Ш.А. Концепція сталого розвитку в законодавстві України та країн світу і практика її впровадження. *Бізнесінформ*. 2014. №12. URL: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2014-12\\_0-pages-85\\_95.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2014-12_0-pages-85_95.pdf) (дата звернення: 27.03.2020).

68. УКРАЇНА 2030: Доктрина збалансованого розвитку. Видання друге. Львів: Кальварія, 2017. 164 с. ISBN 978-966-663-393-7. URL: <http://econom.chnu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/03/E-Book-Doctrine-2030.pdf> (дата звернення: 28.03.2020).

69. Державна політика : підручник / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; ред. кол. : Ю. В. Ковбасюк, К. О. Ващенко, Ю. П. Сурмін та ін. К. : НАДУ, 2014. – 448 с.

70. Марушевський Г.Б. Інституційні проблеми державного управління збалансованим розвитком в Україні. Державне управління: теорія та практика. – 2013. URL: <http://academy.gov.ua/ej/ej18/PDF/04.pdf> (дата звернення: 02.04.2020).

71. Integrated Policymaking: Choosing an Institutional Design for Implementing the Sustainable Development Goals (SDGs). Breuer, Anita. Discussion Paper 2019, Bonn: German Development Institute (DIE). URL: [https://www.die-gdi.de/uploads/media/DP\\_14.2019.pdf](https://www.die-gdi.de/uploads/media/DP_14.2019.pdf) (last accessed: 02.04.2020).

72. Building a Sustainable and Desirable Economy-in-Society-in-Nature. UN. New York, 2012. URL: [https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/Building\\_a\\_Sustainable\\_and\\_Desirable\\_Economy-in-Society-in-Nature.pdf](https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/Building_a_Sustainable_and_Desirable_Economy-in-Society-in-Nature.pdf) (last accessed: 05.04.2020).

73. Raskin P et al. Great Transition: The Promise and Lure of the Times Ahead. Global Scenario Group. 2002. URL: [https://greattransition.org/documents/Great\\_Transition.pdf](https://greattransition.org/documents/Great_Transition.pdf) (last accessed: 05.04.2020).

74. Integrated policy approaches to the implementation of the 2030 Agenda. Pingfan Hong on 26 Sept 2017, Vienna. URL: [https://www.un.org/development/desa/dpad/wp-content/uploads/sites/45/post/2017\\_Sep\\_Hong\\_SDGs.pdf](https://www.un.org/development/desa/dpad/wp-content/uploads/sites/45/post/2017_Sep_Hong_SDGs.pdf) (last accessed: 05.04.2020).

75. The European Union's ENPI Programme for Ukraine. Trade and Sustainable Development Governance in Ukraine – The need for an integrated implementation approach by Dr A. Denker STE of the A4U EU Project. 2018. URL: [https://eu-ua.org/sites/default/files/inline/files/annex\\_c.3.12\\_a4u\\_an\\_studies\\_and\\_business\\_consultations\\_n21\\_-\\_ukrainian\\_strategies\\_relevant\\_to\\_sustainability.pdf](https://eu-ua.org/sites/default/files/inline/files/annex_c.3.12_a4u_an_studies_and_business_consultations_n21_-_ukrainian_strategies_relevant_to_sustainability.pdf) (last accessed: 10.04.2020).

76. Стратегія сталого розвитку України на період до 2030 року: проект-2017, версія 3.2. URL: [https://www.undp.org/content/dam/ukraine/docs/SDGreports/UNDP\\_Strategy\\_v06-optimized.pdf](https://www.undp.org/content/dam/ukraine/docs/SDGreports/UNDP_Strategy_v06-optimized.pdf) (дата звернення: 12.04.2020).

77. Про Стратегію сталого розвитку України до 2030 року: Висновок на проект Закону України від 07 серпня 2018 р. № 9015. URL: [http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/XH6YF00A.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/XH6YF00A.html) (дата звернення: 15.04.2020).

78. Guidance in Preparing a National Sustainable Development Strategy: Managing Sustainable Development in a new Millennium. UN DESA 2002. DESA/DSD/PC2/BP13. URL: [https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/nsds\\_guidance.pdf](https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/nsds_guidance.pdf) (last accessed: 16.04.2020).

79. Про Стратегію сталого розвитку Україна – 2020: Указ Президента України від 12 січня 2015 р. № 5/2015. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5/2015> (дата звернення: 20.04.2020).

80. Комітет Верховної Ради України з питань економічного розвитку: вебсайт. URL: [http://komprompol.rada.gov.ua/news/main\\_news/73388.html](http://komprompol.rada.gov.ua/news/main_news/73388.html) (дата звернення: 20.04.2020).

81. Стратегія сталого розвитку України до 2030 року: розробка і шлях до визнання. Наука і суспільство. ISSN 1819 7329. Світогляд, 2017, № 1 (63). URL: <https://www.mao.kiev.ua/biblio/jscans/svitogliad/svit-2017-12-1/svitoglyad-2017-1-05-marushevsky.pdf> (дата звернення: 20.04.2020).

82. НІСД: вебсайт. URL: <https://niss.gov.ua/news/novini-nisd/v-nisd-vidbuvsya-krugliy-stil-ukraina-na-shlyakhu-stalogo-rozvitku-problemi-i> (дата звернення: 23.04.2020).

83. Національний інститут стратегічних досліджень. Аналітична записка №5, 2019. URL: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2019-11/analit-resnikova-national-security-5-2019-1.pdf> (дата звернення: 23.04.2020).

84. Аналіз державних стратегічних документів України щодо врахування адаптованих для України Цілей Сталого Розвитку до 2030 року : аналіт. доповідь. К.: Ін-т суспільно-економічних досліджень, 2017. 84 с. URL: [http://iser.org.ua/uploads/files/ISED\\_Resume-UKR\\_v06%20FINAL.pdf](http://iser.org.ua/uploads/files/ISED_Resume-UKR_v06%20FINAL.pdf) (дата звернення: 25.04.2020).

85. Офіційна сторінка Мінекономрозвитку [Електронний ресурс] – URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&id=938d9df1-5e8d-48cc-a007-be5bc60123b8&tag=TSiliStalogoRozvitku> (дата звернення: 25.04.2020).

86. Збірник матеріалів II-го Всеукраїнського з'їзду екологів з міжнародною участю. URL: [http://eco.com.ua/sites/eco.com.ua/files/lib1/konf/2vze/zb\\_m/0175\\_zb\\_m\\_2VZE.pdf](http://eco.com.ua/sites/eco.com.ua/files/lib1/konf/2vze/zb_m/0175_zb_m_2VZE.pdf) (дата звернення: 26.04.2020).

87. Згуровський М. Україна у глобальних вимірах сталого розвитку/ Газета “Дзеркало тижня”. – 2006. – № 19. URL : <http://kpi.ua/620-7>. (дата звернення: 27.04.2020).

88. Sachs, J., Schmidt-Traub, G., Kroll, C., Lafortune, G., Fuller, G. (2019): Sustainable Development Report 2019. New York: Bertelsmann Stiftung and Sustainable Development Solutions Network (SDSN). URL: <https://dashboards.sdgindex.org/#/UKR> (last accessed: 26.04.2020).

## ДОДАТКИ

### Додаток А. Стратегії сталого розвитку в країнах Європи

Країна	Рік прийняття (перегляду)	Країна	Рік прийняття (перегляду)
Австрія	2002	Німеччина	2002 (2004, 2008, 2012)
Бельгія	2000 (2004, 2010)	Норвегія	2004 (2010)
Велика Британія	1994 (1999, 2005, 2011)	Польща	2000
Греція	2002	Португалія	2007
Данія	2002 (2008)	Румунія	2004 (2010)
Естонія	2005	Сербія	2008
Ірландія	1997	Словаччина	2001
Ісландія	2002 (2010)	Словенія	2005
Іспанія	2007	Угорщина	2007 (2013)
Італія	2002	Фінляндія	2004 (2010)
Кіпр	2007 (2010)	Франція	2004 (2010)
Латвія	2002 (2010)	Хорватія	2009
Литва	2003 (2009, 2011)	Чехія	2004 (2010)
Люксембург	1999 (2010)	Чорногорія	2008 (2009, 2011, 2012)
Мальта	2007	Швейцарія	1997 (2002, 2008, 2012)
Нідерланди	2003 (2008, 2011)	Швеція	2002 (2004, 2008, 2012)

Джерело: [28]



Додаток Б. Національні цілі сталого розвитку України на період до 2030 року

Стратегічна ціль 1	Сприяння інклюзивному й збалансованому економічному зростанню та життєстійкій інфраструктурі (2 операційні цілі)
Стратегічна ціль 2	Забезпечення сталого галузевого та регіонального розвитку (3 операційні цілі)
Стратегічна ціль 3	Подолання бідності та скорочення нерівності, в тому числі, гендерної (3 операційні цілі)
Стратегічна ціль 4	Забезпечення здорового життя, добробуту та якісної освіти в безпечних і життєстійких населених пунктах (3 операційні цілі)
Стратегічна ціль 5	Забезпечення переходу до моделей збалансованого споживання і виробництва, збалансованого управління природними ресурсами та зміцнення заходів реагування на зміну клімату (3 операційні цілі)
Стратегічна ціль 6	Збереження наземних і морських екосистем та сприяння збалансованому використанню їхніх ресурсів (3 операційні цілі)
Стратегічна ціль 7	Забезпечення безпеки та доступу до правосуддя, створення підзвітних та інклюзивних інституцій (3 операційні цілі)

Джерело: [81]

## Додаток В. Система державного стратегічного планування



Джерело: [85]

Додаток Г. Перелік індикаторів для оцінювання інтегрального індексу  
сталого розвитку (SDindicator)

Аспект сталого розвитку	Тип агрегованого індексу	Кількість складових (індикаторів)
Економічний розвиток (EconD)	Загальна конкурентоспроможність (Co)	Державний борг, млрд дол.США. Обсяг тіньової економіки у відсотках до ВВП, %
	Регуляторна політика та підтримка підприємництва (RpBs)	Рейтинг Світового банку Doing Business. Питома вага суб'єктів малого підприємництва, %. Кількість зайнятих працівників – суб'єктів малого підприємництва, тис. осіб. Фінансовий результат (сальдо) суб'єктів малого підприємництва до оподаткування, млн грн.
	Торговельно-економічна політика (TEp)	Сальдо торгового балансу, млрд дол.США
	Виробнича конкурентоспроможність (PC)	Темпи росту (зниження) промислової продукції, %. Рентабельність промислового виробництва, %. Прибуток промислових підприємств
	Інфраструктура економіки (IE)	Виконання державного бюджету за доходами, %. Виконання державного бюджету за видатками, %
	Податкове регулювання (TR)	Податкове навантаження, %
	Інвестиційне стимулювання (II)	Рейтинг інвестиційної привабливості держав світу International Business Compass. Обсяг ПІІ в Україну, млрд дол.США. Обсяг капітальних інвестицій в основні засоби, млн грн. Обсяг інвестицій у нематеріальні активи, млрд грн.
	Науково-інноваційна діяльність (SIa)	Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів малого підприємництва, млн грн. Обсяг реалізованої промислової продукції на 1 населення, грн.
Екологічний розвиток (EnvD)	Утворення та переробка відходів (WGr)	Загальний обсяг відходів, накопичених упродовж експлуатації, у спеціально відведених місцях чи об'єктах, тис.тонн. Капітальні інвестиції та поточні витрати на зниження шумового і вібраційного впливу, тис. грн.
	Енергозберігаючі технології (EST)	Потужність очисних споруд, млн куб. м. Кінцеве енергоспоживання, тис. т н.е.
	Рівень забруднення атмосферної та водної системи (LPaw)	Витрати на охорону та раціональне використання природних ресурсів
	Радіаційний фон (RB)	Капітальні інвестиції та поточні витрати на радіаційну безпеку, тис. грн.
Соціальний розвиток (SocD)	Загальна демографічна ситуація (DS)	Питома вага пенсіонерів у загальній кількості населення, %
	Розвиток людського потенціалу (Dhp)	-
	Рівень життя та бідності (LLP)	Середній розмір місячної пенсії, грн.
	Конкурентоспроможність у галузі охорони здоров'я (Che)	Кількість лікарняних ліжок на 10 тис. населення, одиниць Кількість лікарів усіх спеціальностей, тис. осіб
	Конкурентоспроможність у галузі освіти і науки (Ces)	Співвідношення учнів та вчителів. Кількість науковців, тис. осіб. Обсяг виконаних наукових і науково-технічних робіт, млн. грн.
	Конкурентоспроможність у галузі культури та спорту (Ces)	Кількість тих, хто займається спортом, осіб. Видатки зведеного бюджету на культуру та спорт, млн грн.
	Гендерна рівність (GE)	-
Інституційний розвиток (InsD)	Реформування системи державного управління (Rpas)	Видатки зведеного бюджету на оборону, млн грн. Середньомісячна заробітна плата у сфері державного управління
	Загальна довіра до владних інституцій (GTP)	Рівень довіри громадян до Президента. Рівень довіри до судів. Рівень довіри до поліції та прокуратури. Індекс сприйняття корупції, який розраховує Transparency International

Джерело: [66]