

ПЛАНОВИЙ, ПРОГРАМНО-ЦІЛЬОВИЙ І ПРОЕКТНИЙ ПІДХОДИ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

PLANNED, PROGRAM-TARGET AND PROJECT APPROACHES TO PROMOTE SUSTAINABLE DEVELOPMENT

Стаття присвячена дослідженню сучасних проблем методології та практики застосування планового, програмно-цільового і проектних підходів у забезпеченні сталого розвитку. Обґрунтовано, що домінуючим у процесі стратегічного планування є плановий підхід, який в сучасних умовах можливо реалізувати в контрактній або планово-договірній формах. Розкрито особливості програмно-цільового підходу до стратегічного планування, який спрямований на виділення цілей розвитку та підпорядкування наявних ресурсів їх досягненню. Сформульовано основні риси проектних підходів, який в рамках стратегічного планування дозволяє забезпечити реалізацію ідей та розробок через окремі пілотні, національні проекти і мегапроекти. Показано, що застосування планового, програмно-цільового і проектних підходів може сприяти досягненню Цілей сталого розвитку, визначених ООН.
Ключові слова: стратегічне планування, план, цільова програма, проект, сталий розвиток.

подчинения имеющихся ресурсов их достижению. Сформулированы основные черты проектного подхода, в рамках стратегического планирования позволяет обеспечить реализацию идей и разработок через отдельные пилотные национальные проекты и мегапроекты. Показано, что применение планового, программно-целевого и проектного подходов может способствовать достижению Целей устойчивого развития, определенных ООН.

Ключевые слова: стратегическое планирование, план, целевая программа, проект, устойчивое развитие.

The article is devoted to the research of modern problems of methodology and practice of application of planned, program-target and project approaches to promote sustainable development. It is substantiated that dominant in the process of strategic planning is a planned approach, which can be implemented in contract or plan-contractual forms in modern terms. Features of the program-targeted approach to strategic planning, which is aimed at allocating development goals and subordinating existing resources to their achievement are discovered. The main features of the project approach, which, in the framework of strategic planning, provides for the implementation of ideas and developments through individual pilot, national projects and megaprojects are formulated. It is shown that the application of planned, program-target and project approaches can contribute to the achievement of the United Nations Sustainable Development Goals.

Key words: strategic planning, plan, target program, project, sustainable development.

Статья посвящена исследованию современных проблем методологии и практики применения планового, программно-целевого и проектного подходов в обеспечении устойчивого развития. Обосновано, что доминирующим в процессе стратегического планирования является плановый подход, который в современных условиях возможно реализовать в контрактной или планово-договорной форме. Раскрыты особенности программно-целевого подхода к стратегическому планированию, который направлен на выделение целей развития и

УДК 316.422

Коваленко А.О.

к.е.н., старший науковий співробітник
 Державна установа «Інститут економіки природокористування та сталого розвитку
 Національної академії наук України»

Постановка проблеми. Перехід України до сталого типу розвитку потребує зміни підходів у формуванні та реалізації державної соціально-економічної політики. Ефективним інструментом державного впливу на економічний розвиток є стратегічне планування, яке протягом останніх десятиліть суттєво розширило свою присутність в економічній сфері, розповсюджуючись з мікрорівня через галузевий і територіальний рівні на макроекономічний горизонт. Розробляються стратегії реалізації Цілей сталого розвитку ООН, стратегічні документи для регіонального та секторального рівнів, стратегії розвитку міст і громад тощо. При цьому в стратегічному плануванні можна виділити три головних підходи – плановий, програмно-цільовий і проектний. Розгляд сутності цих підходів є актуальним у світлі реалізації завдань переходу до сталого розвитку, визначених програмними документами та законодавством України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Окремим аспектам реалізації планового, програмно-

цільового та проектних підходів у соціально-економічній політиці держави присвячено публікації таких вітчизняних і зарубіжних учених, як Р. Акофф, Ж. Бізард, А. В. Бузгалін, Ю. Вінслав, В. М. Геєць, В. М. Іванченко, Г. Б. Клейнер, Л. Клотц, Ф. Клоцвог, А. І. Колганов, Д. С. Львов, В. Л. Макаров, П. Г. Олдак, С. М. Писаренко, Б. А. Райзберг, В. М. Степанов, Б. Флювб'єрг, Н. І. Хумарова, Р. І. Шніпер, а також розробки наукових установ НАН України, вищих закладів освіти тощо. Проблеми стратегічного планування та окремі з названих підходів є предметом ряду всеукраїнських і міжнародних наукових конференцій.

Поряд із наявним чималим масивом наукових публікацій з проблематики стратегічного планування, а також окремих його підходів (планового, програмно-цільового, проектного), лише незначна частина яких наведена у бібліографічному списку, нерозв'язаними залишаються проблеми методологічного забезпечення формування планових, програмно-цільових і проектних документів та

інструментів, а також можливості їх застосування для реалізації в Україні Цілей сталого розвитку, визначених ООН.

Постановка завдання. Завданням статті є дослідження сучасних проблем методології та практики застосування планового, програмно-цільового і проектного підходів у забезпеченні сталого розвитку.

Виклад основного матеріалу дослідження.
Плановий підхід. Домінуючим у стратегічному плануванні є застосування суто планового підходу, що, як правило, передбачає проведення передпланових досліджень, обов'язкову розробку і складання такого документа, як план, а також етап моніторингу його реалізації. Автори праці «Економічне планування та промислова політика в умовах глобалізації економіки: поняття, досвід та перспективи» зазначають, що «останнім часом з розвитком процесів глобалізації та загостренням конкуренції різні типи планування знову стають популярними в різних країнах». Звертається увага на те, що «в цю нову епоху підходи до планування національної економіки відрізняються від попередніх – кількісних», «використовуються нові інструменти – такі, як стратегічне бачення і плани дій, оновлені методи планування інфраструктури, промислова і кластерна політика» [1, с. 58]. При цьому слід поголитися з думкою Г. Б. Клейнера про те, що досі єдина методологічна і методична база реального стратегічного планування відсутня. Це створює труднощі не лише при розробці, а й при аналізі, порівнянні, узгодженні та агрегуванні стратегічних планів усіх рівнів економіки [2, с. 507].

Як пише Ю. Вінслав, сучасна методологія національно орієнтованого стратегічного планування потребує перспективного «бачення» стану конкретних соціально-економічних сфер і суспільства в цілому. Це «бачення» підлягає детальній проробці на макрорівні (із залученням системоутворюючих бізнес-структур та інститутів громадянського суспільства, висококваліфікованих незалежних експертів) і подальшому відображенню в системі не лише якісних, а й кількісних індикаторів [3, с. 9–10].

Під час формування нової та дієвої системи стратегічного планування постає питання про довгострокову мету цього процесу. Думка більшості представників економічної науки зводиться до того, що така мета повинна мати глибокий соціальний зміст, орієнтуватися на розв'язання ключових питань соціально-економічного розвитку суспільства та держави.

Формулюючи сьгоднішнє розуміння мети планування, вважаємо за доцільне врахувати зауваження П. Г. Олдака про те, що суспільне виробництво повинно не просто створювати господарські блага, а виробляти їх за умови збереження стій-

кості тих природних систем, на які воно спирається [4, с. 125].

На мікрорівні необхідність державного планування зазвичай обґрунтовується наступними обставинами: розвиток галузей крупних корпорацій і регіонів не завжди збігається з цілями розвитку всієї країни; державний план дозволяє ув'язати структурну, інноваційну та інвестиційну політику держави з цілями регіональної, демографічної, соціальної політики; державний план необхідний, щоб усі заходи щодо державного регулювання соціально-економічної системи проводилися системно і комплексно в рамках певної довгострокової соціально-економічної політики держави – стратегії розвитку [5, с. 34]. Удосконалення планового керівництва економікою повинно бути спрямоване на поєднання сучасних форм централізованого планування з господарською самостійністю підприємств [6, с. 61].

Таким чином, план сьогодні повинен стати потужним і одним з найголовніших інструментом політики розвитку, формування нового типу економічної системи. Така система повинна мати узгоджений характер. На думку Д. С. Львова, можна говорити про контрактну економіку, тобто економіку, що функціонує на договірній основі [7, с. 217]. Ф. Н. Клоцвог визначає таку економічну систему як планово-договірну або планово-контрактну [8].

О. В. Бузгалін і А. І. Колганов пропонують систему відносин та інститутів, яку називають селективним (вибірковим і обмеженим за методами й сферами застосування) плануванням. Його сутність – визначення суспільством і затвердження державою на певний період цілей та основних «правил гри» у сфері непрямого (для приватного сектору) і прямого (для суспільного сектору) регулювання частини економіки, на яку воно розповсюджується [9, с. 67].

Така система відносин селективного регулювання економіки за допомогою непрямих впливів, інтегрованих з державними замовленнями та інвестиціями в рамках коротко-, середньо- і довгострокових стратегій, націлених на зміну системи пропорцій (наприклад, забезпечення пріоритетного розвитку прогресивних галузей та/або соціальної орієнтації виробництва) з початку ХХ ст. стала невід'ємною частиною економічного розвитку [10, с. 19].

Дослідники вважають, що в сучасних умовах в економіці будь-якої країни вплив держави на економічні процеси ефективніше здійснювати не в порядку разових безсистемних заходів, а в рамках плану, що встановлює цілі розвитку і систему засобів їх реалізації. При цьому дерево цілей соціально-економічного розвитку в сучасних умовах слід формувати свідомо, демократично, на основі широкого суспільного діалогу. А система заходів, що забезпечують реалізацію прийнятих

суспільством пріоритетів, може включати як прямі (державні закупівлі та інвестиції, соціальні, екологічні та інші нормативи), так і непрямі (селективні, податкові, кредитні та ін. стимули і бар'єри) методи. Але й ті, й інші доцільно об'єднувати в рамках єдиного плану [11, с. 40].

Найскладніше при розвитку селективного планування – навіть не створення відповідних інститутів, що забезпечують формування засобів реалізації планів, а вироблення цілей, які дійсно відповідали б інтересам суспільства як конкретно-всезагального цілого – так званим загальнонародним інтересам. Координатором цього процесу, рівно як і інститутом, що забезпечує реалізацію цілей, може стати особливий планувальний орган нового зразка [9, с. 72, 74]. Нами пропонується створення для цих цілей Ради стратегічного планування України як координаційного органу під керівництвом голови Уряду.

Реалізація цілей плану забезпечується за допомогою (1) активної промислової політики – селективного податкового, кредитного, фінансового, митного і т. п. (тобто не директивного, а непрямого) регулювання плюс (2) за допомогою прямих планових дій держави – інвестицій, закупівель і т. д. Конкретні ж засоби можуть включати непрямі регулятори, адресовані більшій частині економіки (масове виробництво, торгівля і комерційні послуги, фінанси і т. п.), та комбінацію прямих і непрямих методів для регулювання досить обмеженого (переважно сферами освіти, охорони здоров'я, фундаментальної науки, культури, інфраструктури) суспільного сектору [11, с. 38].

Програмно-цільовий підхід. Складовою процесу стратегічного планування є програмно-цільовий підхід, сутність якого, на думку С. М. Писаренко, полягає в першочерговому виділенні цілей розвитку з подальшим підпорядкуванням розподілу ресурсів їх досягненню. Він визначає управління об'єктом як цілісною системою, встановлення у ній зв'язків і залежностей, що забезпечують найбільш ефективно досягнення цілей; визначає вироблення системи заходів, а не розробку окремих з них [12, с. 15–16].

У широкому сенсі слова програмно-цільовий метод є способом вирішення крупних і складних проблем через вироблення і проведення системи програмних заходів, орієнтованих на цілі, досягнення яких забезпечує вирішення виниклих проблем [13, с. 7].

Можна виділити декілька ознак, що відрізняють цільову програму від плану в його найзагальнішому уявленні, як бажаної намічуваної моделі майбутнього стану і шляхів, способів досягнення цього стану. Програма орієнтована на вирішення однієї, нехай навіть дуже крупної соціально-економічної проблеми, тоді як план покликаний вирішувати комплекс завдань економічного і соціального

розвитку планованого об'єкта. План виражений переважно в термінах значень планових показників, які повинні бути досягнуті в кінці планового періоду або у визначені фіксовані моменти часу протягом планового періоду. Програма представлена в основному набором заходів, послідовних дій, які повинні бути здійснені протягом програмного періоду, з тим, щоб досягти потрібних цільових показників. План в основному виражає кінцевий підсумковий результат діяльності, а програма – ще й детальне бачення способів і процедур самої діяльності [13, с. 33–34].

На думку авторів колективної праці за ред. Р. І. Шніпера, в одних випадках відмічається орієнтація програми на реалізацію однієї цілі чи одного аспекту на відміну від багатоцільового і багатоаспектного характеру плану, в інших програма розуміється як плановий інструмент, що забезпечує досягнення декількох цілей, реалізація яких потребує істотних змін тенденцій і пропорцій ланок народного господарства і пов'язана зі зміною існуючої організаційної структури управління. Інші автори визначають програму як ув'язаний за ресурсами, виконавцями та строками завершення комплекс плануючих заходів, здійснення яких забезпечує реалізацію цілі [14, с. 7].

Американський вчений Р. Акофф визначає програму як упорядковану сукупність взаємозв'язаних дій, спрямовану на досягнення певної (як правило, довгострокової) мети, яка ставиться лише один раз [15, с. 59].

Як вважає ряд авторів, сучасною особливістю програмно-цільового підходу є те, що програми сьогодні повинні являти собою розгорнуті, багатосторонні контракти, узгоджені з усіма учасниками як за змістом завдань, так і за ціною їх виконання [16, с. 87–88].

Н. І. Хумаровою проаналізовано діючі в Україні екологічні цільові програми (ЕЦП). На її думку, у цій сфері, по-перше, характерним виявляється неефективне управління процесами формування, реалізації та внесення доповнень в ЕЦП. У більшості випадків це відбувається через відсутність системного та програмно-цільового підходу до реалізації ЕЦП на всіх стадіях виконання, що призводить до втрати комплексності програмних заходів. Часто в процесі виконання ЕЦП відбувається несвоєчасне та необґрунтоване внесення змін або повна втрата зв'язку з виконавцями програмних завдань, яка призводить до того, що деякі профінансовані та виконані заходи залишаються незабезпеченими. По-друге, виконання більшості ЕЦП страждає через неефективне управління бюджетними коштами. Причин, що зумовлюють таке становище, багато, але серед них головною є відсутність скоординованих дій відповідальних за виконання ЕЦП органів і невизначеність повноважень управлінських органів. По-третє, при розгляді результатів

виконаних робіт по ЕЦП простежується ситуація, коли в програмах відсутнє системне бачення та комплексність запланованих заходів, відбувається «фрагментарність» виконання програмних заходів без визначення й урахування пріоритетів, створення умов послідовного досягнення поставленої мети. По-четверте, аналіз реалізації всіх ЕЦП свідчить про відсутність належного контролю безпосередньо за виконанням програм у цілому, а також системного контролю за результативністю програмних заходів, упровадженням результатів розробок і проектів [17, с. 118–119].

Докладно проаналізувавши практику оцінки ефективності та результативності реалізації державних програм, окремі автори пропонують кілька напрямів її вдосконалення, в тому числі, крім розрахунку ступеня досягнення показників, доцільність врахування їх динаміки за допомогою розрахунку індексу результативності державних програм і його співвіднесення з рівнем фінансування. При цьому механізм оцінки ефективності програм потребує більшої орієнтованості на врахування результативності реалізації програм, досягнення кінцевих результатів. Для цього необхідне як підвищення якості розробки державних програм (зокрема, забезпечення системного застосування вимог до формування показників результативності їх реалізації), так і коригування методичних підходів до проведення оцінки [18, с. 98].

Проектний підхід. Перехід до сталого розвитку висуває переважно комплексні проблеми, що потребують для свого розв'язання об'єднання зусиль спеціалістів різних наук. З урахуванням цього продуктивним є застосування проектного підходу – і на рівні соціального проектування, що включатиме в себе стратегічне планування, і на рівні реалізації конкретних проектів національного, галузевого та регіонального рівня. У вітчизняній історії і світовій практиці багато значущих соціально-економічних рішень у масштабах держави або регіонів були реалізовані на основі проектного підходу, найчастіше пов'язаного з програмно-цільовим управлінням.

Говорячи про застосування проектного підходу на рівні соціального проектування, В. М. Геєць констатує відсутність наукового проектування реформ: вони проектуються здебільшого без необхідних наукових розробок або за наявності таких, що не використовуються з політичних міркувань. У тих напрямках, щодо яких є такі розробки, створене наукою ігнорується внаслідок заангажованості істеблїшменту та корпоративних інтересів [19, с. 84–85]. Тим часом, на його думку, інноваційне відновлення розвитку економіки передбачає використання модернізаційного проекту, заснованого на знаннях, який за змістом є соціально-економічним, а не науково-технічним, як це часто розглядається [19, с. 814].

У збірнику праць міжнародного колективу авторів «Оцінка програм: методологія і практика» *проект* визначається як обмежена за часом діяльність, спрямована на створення унікального продукту чи послуги, будь-яка діяльність, що має чітко визначену відправну точку і цілі, досягнення яких означає завершення діяльності. На практиці більшість проектів для досягнення цілей можуть використовувати лише обмежені ресурси [20, с. 10].

«Керівництво до зводу знань з управління проектом» американського Інституту управління проектами (Project Management Institute, PMI) визначає *проект* наступним чином: тимчасове прагнення, докладання зусиль, діяльність (справа, операція, ініціатива, починання), спрямована на створення унікального продукту, послуги або результату [21, с. 3].

В «Екологічній енциклопедії» *проекткування екологічне* визначається як діяльність суспільства, спрямована на обґрунтування способів втручання господарства у природні системи без заподіявання або мінімізації шкоди процесам їх відтворення. Будь-яке проектне рішення має включати заходи щодо збереження та підтримання сприятливих екологічних умов у районі реалізації проекту і на суміжних територіях (до глобального рівня включно) [22, с. 159].

В. М. Степанов і К. В. Степанова, розглядаючи національний проект в якості інструменту екологізації посткризової економіки України, вважають, що національне проектування можна визначити, з одного боку, як процес створення прообразу (прототипу) значущого з точки зору національних інтересів об'єкта, явища чи процесу через побудову моделей; з іншого боку, як спосіб вирішення державних (національних) проблем у тих випадках, коли процеси ринкового саморегулювання не здатні розв'язувати виникаючі проблеми без втручання держави [23, с. 26].

В. Л. Макаров говорить про таку перспективну парадигму, як проектна або проектно-контрактна економіка, та перераховує основні характеристики проекту. Це: чітко сформульована мета; мережевий графік з детальним наведенням усіх робіт, послідовності і строків їх виконання тощо [24, с. 10]. Проект не може бути прийнятий до здійснення, якщо він не перевірений на несуперечливість по відношенню до інших проектів і загальної соціально-економічної стратегії. Тому в проектній економіці інститут стратегічного планування – це необхідна складова частина [24, с. 13].

Окремі дослідники виділяють мегапроекти, які характеризуються тим, що розповсюджуються на значну за масштабами територію – країну, групу регіонів, і націлені на забезпечення сталого та збалансованого розвитку соціогосподарської системи того чи іншого ієрархічного рівня. Зокрема,

територіальні мегапроекти забезпечують удосконалення існуючих і формування нових територіальних пропорцій та ефективних інтеграційних міжрегіональних зв'язків [25, с. 23]. Необхідність у мегапроекті виникає за наявності комплексних проблем територіальної спільноти, коли традиційні методи галузевого і територіального управління виявляються недостатніми, а сфера розповсюдження територіальних проблем не збігається з економічним і адміністративним районуванням [25, с. 33].

Ж. Біззард і Л. Клотц розглядають стале, загальносистемне, «зелене» та інші види проектування. Стале, або природоохоронне, екологічно стале, екологічно свідоме проектування являє собою концептуальне осмислення фізичних об'єктів, навколишнього середовища і послуг відповідно до принципів економічної, соціальної й екологічної сталості [26, с. 139].

Б. Флювбьєрг під крупними інфраструктурними проектами розуміє найбільш дорогі об'єкти інфраструктури, які будуються в різних країнах світу. Ці проекти і процес їх розробки, як правило, характеризуються такими ознаками: вони за визначенням є високоризиковими з-за довгострокового горизонту планування і складної системи взаємодій; вони нерідко потребують нестандартних технологій; у процесі прийняття рішень і планування зазвичай бере участь багато сторін, що мають суперечливі інтереси; у багатьох випадках масштаб проекту або його цілі з часом істотно змінюються і, як показує статистика, такий незапланований розвиток подій часто не враховується, в результаті чого передбачені кошторисом резерви на непередбачені витрати виявляються недостатніми; викривлення інформації про затрати, вигоди та ризики є нормою; у підсумку для більшості проектів характерна перевитрата коштів і/або недоотримання вигод [27, с. 77–78].

На вітчизняних теренах часто вживається поняття *пілотного проекту* у різних значеннях. У Програмі LIFE Європейського Союзу пілотними є такі проекти, в яких застосовується технологія чи метод, що не застосовувався або випробувався раніше, чи в іншому місці, і який дає потенційні переваги в області навколишнього середовища або клімату порівняно з нинішньою передовою практикою, і який в подальшому можна застосувати в більшому масштабі в подібних ситуаціях [28, с. 44].

Висновки з проведеного дослідження. Доведено, що цілісна система стратегічного планування сталого розвитку повинна базуватися на використанні переваг планового, програмно-цільового та проектного підходів. Сучасний плановий підхід реалізується в контрактній або планово-договірній економіці, основними ознаками якої є зміна об'єкта управління – централізоване планування загальноекономічних, міжгалузевих і міжрегіо-

нальних пропорцій відтворювального процесу та договірне регулювання внутрішньогалузевих, внутрішньорегіональних і внутрішньовиробничих пропорцій, а також зміна сутності відносин суб'єктів з підпорядкованості на рівноправність. Перевагою програмно-цільового підходу є першочергове виділення цілей розвитку з подальшим підпорядкуванням розподілу ресурсів їх досягненню. Проектний підхід дозволяє забезпечити реалізацію ідей та розробок через пілотні, національні проекти і мегапроекти.

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі полягають у розробці конкретних механізмів стратегічного планування на основі планового, програмно-цільового та проектного підходів для досягнення адаптованих для України Цілей сталого розвитку, визначених Організацією Об'єднаних Націй.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Economic Planning and Industrial Policy in the Globalizing Economy: Concepts, Experience and Prospects. M. Yulek (Ed.). Springer, 2015. 395 p.
2. Клейнер Г. Б. Стратегическое планирование: основы системного подхода. *Модернизация экономики и общественное развитие*. В 3-х кн. Кн. 2 / Отв. ред. Е. Г. Ясин. М. : ГУ ВШЭ, 2007. С. 507–513.
3. Винслав Ю. Стратегическое макропланирование и национальная промышленная политика: содержательны ли официальные законопроекты? *Российский экономический журнал*. 2014. № 3. С. 3–22.
4. Олдак П. Г. Равновесное природопользование. Взгляд экономиста. Новосибирск : Наука, 1983. 128 с.
5. Попов А. Планирование и формы собственности. *Экономист*. 2007. № 6. С. 30–38.
6. Иванченко В. М. Планирование как исторический феномен жизнедеятельности человека и общества. М. : Наука, 2009. 320 с.
7. Львов Д. С. Экономика развития. М. : Экзамен, 2002. 512 с.
8. Клоцвог Ф. О модели планово-договорной экономики. *Проблемы теории и практики управления*. 2001. № 1. URL: http://vasilieva.narod.ru/6_1_01.htm (дата звернення: 26.04.2018).
9. Бузгалин А., Колганов А. Планирование: потенциал и роль в рыночной экономике XXI века. *Вопросы экономики*. 2016. № 1. С. 63–80.
10. Бузгалин А., Колганов А. Возрождение планирования: уроки истории (политико-экономический дискурс). *Проблемы теории и практики управления*. 2016. № 1. С. 8–21.
11. Бузгалин А. В., Колганов А. И. Планирование в экономике XXI века: какое и для чего. *Terra Economicus*. 2017. Т. 15. № 1. С. 29–43.
12. Писаренко С. М. Целевое планирование и территориальные комплексы. К. : Наукова думка, 1983. 172 с.
13. Райзберг Б. А., Лобко А. Г., Программно-целевое планирование и управление. М. : Инфра-М, 2002. 428 с.

14. Региональное программное планирование. Вопросы теории и практики / Р. И. Шнипер, А. С. Маршалова, Г. А. Унтура и др.; Отв. ред. Р. И. Шнипер. Новосибирск : Наука, 1981. 290 с.
15. Акофф Р. Планирование в больших экономических системах. М. : Советское радио, 1972. 224 с.
16. Тамбовцев В., Рождественская И. Программно-целевое планирование: вчера, сегодня... Завтра? *Вопросы экономики*. 2016. № 6. С. 77–90.
17. Хумарова Н. І. Екологоорієнтоване стратегічне планування розвитку територій. О. : ІПРЕЕД НАН України, 2011. 408 с.
18. Южаков В., Добролюбова Е., Александров О. Как оценить результативность государственных программ: вопросы методологии. *Экономическая политика*. 2015. № 6. С. 79–98.
19. Геєць В. М. Суспільство, держава, економіка: феноменологія взаємодії та розвитку. К. : Експрес, 2009. 864 с.
20. Оценка программ: методология и практика / Под ред. А. И. Кузьмина, Р. О'Салливан, Н. А. Кошелевой. М. : Престо-РК, 2009. 396 с.
21. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® GUIDE). Sixth Edition. Newtown Square, PA : Project Management Institute, 2017. 761 p.
22. Екологічна енциклопедія: У 3 т. / Редкол.: А. В. Толстоухов (гол. ред.) та ін. К. : ТОВ «Центр екологічної освіти та інформації», 2008. Т. 3: О–Я. 472 с.
23. Степанов В. Н., Степанова Е. В. Национальный проект как инструмент экологизации посткризисной экономики Украины. *Економіка та держава*. 2015. № 6. С. 24–28.
24. Макаров В. Л. К вопросу о проектной экономике. URL: <http://www.cemi.rssi.ru/ecr/2013/3/er2013-3n1.html> (дата звернення: 26.04.2018).
25. Батманова В. В. Региональная комиссия гор Аппалачей как один из примеров мирового опыта реализации мегапроектов. *Региональная экономика*. 2014. № 3 (5). С. 5–9.
26. Биззард Ж., Клотц Л. Рамки устойчивого общесистемного проектирования. *Проблемы окружающей среды и природных ресурсов*. 2015. Вып. 1. С. 138–165.
27. Флювбьерг Б. Стратегическая оценка планирования крупных инфраструктурных проектов. *Экономическая политика*. 2006. № 1. С. 77–101.
28. Про заснування Програми з захисту навколишнього середовища і збереження клімату ("LIFE") і скасування Регламенту (ЄС) № 614/2007: Регламент (ЄС) № 1293/2013/ЄС Європейського парламенту та Ради від 11.12.2013. URL: <http://old.minjust.gov.ua/file/52214.docx> (дата звернення: 26.04.2018).