

## СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ

© 2016 ПРИМОСТКА О. О.

УДК 336.72

## Примостка О. О. Стратегії розвитку банківської системи України

Метою статті є аналітичний огляд та аналіз стратегій розвитку фінансового та банківського секторів на період до 2020 р. у системі економічної науки. Проаналізовано вектори розвитку, окреслені у Комплексній програмі розвитку фінансового сектора України до 2020 року (Програма) та Проекті Стратегії розвитку банківської системи України на 2016 – 2020 рр. Представлені державні стратегічні документи дають право стверджувати, що для створення ефективної моделі розвитку фінансових установ в Україні пріоритетом на найближчі роки повинна стати зміна монетарної політики в бік сприяння економічному зростанню; перетворення банків у інструменти економічного розвитку; зміна структури економіки і стимулювання експорту технологічних товарів і просунутих послуг; залучення іноземного капіталу в рамках національної економічної політики; підвищення ефективності використання міжнародної допомоги. Для реалізації цілей розвитку фінансового сектора важливо враховувати як стримуючі, так і стимулюючі фактори його розвитку, а також визначити множини можливих варіацій розвитку банківської системи в умовах невизначеності.

**Ключові слова:** програма, стратегія, банківська система, національний банк, державне планування.

**Табл.:** 3. **Бібл.:** 17.

**Примостка Олена Олександрівна** – доктор економічних наук, професор, професор кафедри банківської справи, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана (пр. Перемоги, 54/1, Київ, 03680, Україна)

**E-mail:** dotcom14@meta.ua

УДК 336.72

UDC 336.72

## Примостка Е. А. Стратегии развития банковской системы Украины

Целью статьи является аналитический обзор и анализ стратегий развития финансового и банковского секторов на период до 2020 г. в системе экономической науки. Проанализированы векторы развития, указанные в Комплексной программе развития финансового сектора Украины до 2020 года (Программа) и Проекте Стратегии развития банковской системы Украины на 2016 – 2020 гг. Представленные государственные стратегические документы дают право утверждать, что для создания эффективной модели развития финансовых учреждений в Украине приоритетом на ближайшие годы должны стать изменение монетарной политики в сторону содействия экономическому росту; преобразование банков в инструменты экономического развития; изменение структуры экономики и стимулирование экспорта технологических товаров и продвинутых услуг; привлечение иностранного капитала в рамках национальной экономической политики; повышение эффективности использования международной помощи. Для реализации целей развития финансового сектора важно учитывать как сдерживающие, так и стимулирующие факторы его развития, а также определить множества возможных вариаций развития банковской системы в условиях неопределенности.

**Ключевые слова:** программа, стратегия, банковская система, национальный банк, государственное планирование.

**Табл.:** 3. **Библ.:** 17.

**Примостка Елена Александровна** – доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры банковского дела, Киевский национальный экономический университет им. В. Гетьмана (пр. Победы, 54/1, Киев, 03680, Украина)

**E-mail:** dotcom14@meta.ua

## Prymstka O. O. The Strategy of Development of the Banking System of Ukraine

The article is concerned with an analytical overview and analysis of strategies for developing both the financial and the banking sectors for the period up to 2020 in the system of economic science. The article analyzes the vectors of development identified in the Integrated program for the development of Ukraine's financial sector up to 2020 (the Program) and the Draft of Strategy for development of the banking system of Ukraine in the 2016-2020 time-frame. The strategic documents, presented by the Government, provide to assert that, in order to create an effective model for the development of financial institutions in Ukraine, the priorities in the coming years must consist in changing the monetary policy towards the promoting economic growth; conversion of banks into the tools of economic development; changing the structure of economy and encouraging exports of the technological products and advanced services; attracting foreign capital within the terms of the national economic policies; improved utilization of the international assistance. To implement the objectives of development of the financial sector, is important to consider both the constraints and the enabling factors of its development, as well as to identify the multitude of possible variations of the banking system development under the conditions of uncertainty.

**Keywords:** program, strategy, banking system, the National Bank, the State planning.

**Tabl.:** 3. **Bibl.:** 17.

**Prymstka Olena O.** – D. Sc. (Economics), Professor, Professor of the Department of Banking, Kyiv National Economic University named after V. Hetman (54/1 Peremohy Ave., Kyiv, 03680, Ukraine)

**E-mail:** dotcom14@meta.ua

На сучасному етапі розвитку Україна переживає складний період, пов'язаний із спадом національної економіки. Не залишилися осторонь від економічних потрясінь і банки, загальна кількість яких за останні два роки зменшилася із 180 на початок 2014 р. до 117 станом на 1 травня 2016 р., що становить близько 30%. Очевидно, що за таких несприятливих умов виникає нагальна потреба підтримки національної банківської системи. Необхідною умовою для відновлення системи банків є визначення пріоритетних напрямів державного регулювання фінансової сфери. Ефективна державна політика в суспільстві як науковці, так і по-

літики пов'язують зі стратегічним плануванням, яке набуває особливої актуальності при розробці та реалізації державної стратегії у фінансово-банківській сфері. Це пов'язано з тим, що вирішення фінансово-банківських проблем потребує застосування комплексного та системного підходів, визначення мети, цілей, принципів, пріоритетів, дієвих методів прогнозування, ефективної взаємодії між різними органами державної влади тощо.

З цією метою державними органами законодавчої та виконавчої влади було розроблено дві альтернативних стратегії розвитку фінансового сектора та банківської системи зокрема. Проаналізуємо вектори розвит-

ку, окреслені у Комплексній програмі розвитку фінансового сектора України до 2020 р. (Програма) [1] та Проєкті Стратегії розвитку банківської системи України на 2016–2020 рр. (Стратегія) [2] зазначених стратегіях та визначимо їх сильні та слабкі сторони.

Дослідженню особливостей розробки державних стратегій присвячено значну кількість робіт вітчизняних та зарубіжних вчених. Найбільш вагомий внесок було зроблено такими вченими, як Я. Жаліло [3], А. Баровська [4], Еойн Янг і Ліза Кунін [5], П. Петровський [6], Я. Бережний [7], М. Мельник [8], О. Берданова, В. Вакуленко, В. Тертичка [9, 10]. Проте у працях практично не розглядається, якою має бути система державного стратегічного планування розвитку фінансового ринку та банківської системи, аби вона могла не лише створювати ідеальні стратегічні документи, але й забезпечити їх виконання.

На даний момент у наукових дослідженнях не проводилося аналітичного співставлення державних стратегій розвитку фінансового та банківського секторів на період до 2020 р., що є актуальним питанням та потребою подальших наукових пошуків.

Головною метою цієї роботи є аналітичний огляд та аналіз стратегій розвитку фінансового та банківського секторів на період до 2020 р. у системі економічної науки.

**Ф**інансова криза в Україні, загостривши низку структурних проблем у реальному (орієнтація на виробництво та експорт металургійної промисловості) і фінансовому секторах (безконтрольне продукування споживчих кредитів у іноземній валюті) вітчизняної економіки, вимагає прискорення реалізації економічних реформ, спрямованих на стимулювання внутрішнього попиту і формування дієвого внутрішнього ринку, а також посилення експортного потенціалу високотехнологічної інноваційної продукції. У таких умовах актуалізується нагальна потреба розробити й обґрунтувати основні засади розвитку фінансового сектора України.

З метою проведення комплексного аналітичного дослідження зазначених стратегій визначимо сутність економічної категорії стратегія, основні параметри та визначальні характеристики розробки та написання державних стратегій. Отже стратегія — (дав.-гр. *στρατηγία*, мистецтво полководця) — загальний, недеталізований план певної діяльності, який охоплює тривалий період, спосіб досягнення складної цілі. Стратегію можна розглядати як довгостроковий, послідовний, конструктивний, раціональний, підкріплений ідеологією, стійкий до невизначеності умов середовища план, який супроводжується постійним аналізом та моніторингом в процесі його реалізації та спрямований з певною метою на досягнення успіху в кінцевому результаті. Стратегія має здатність переходити від абстракції до конкретики у вигляді конкретизованих планів для функціональних підрозділів [11].

Стратегічне планування економіки країни включає в себе визначення цілей та пріоритетних напрямів розвитку відповідно до очікуваних змін зовнішніх умов

розвитку та структури економіки, які втілюються в системі документів (у вигляді прогнозів, програм, планів тощо). А. Баровська зазначає, що відсутність ієрархії та чітко визначених вимог до змістовного наповнення документів призводить до того, що відповідні акти одночасно містять положення, притаманні різним видам керівних документів державної політики [4, с. 33]. Отже ієрархія стратегічних документів державної політики повинна бути такою: Концепція → Доктрина → Стратегія → Програма → План заходів.

Зміст стратегічного планування розкривають його процедури, зокрема прогнозування розвитку на довгостроковий період. З урахуванням стратегій реформування та розвитку галузей, які коригуватимуться один раз на 5 років, розробляються державні цільові програми. Стратегічний план розвитку фінансового сектора повинен визначати головну мету діяльності, цілі, завдання, плани дій та очікувані результати в довгостроковій та середньостроковій перспективі відповідно до визначених пріоритетів Уряду, які розкриваються у програмних документах.

**О**сновними характеристиками при визначенні стратегії є по-перше, адекватне цілепокладання, по-друге, коректне визначення можливостей організації. Одночасно стратегія виступає системним документом, а тому до неї можуть бути застосовані загально визнані принципи системного дослідження, такі як фіксація структурної цілісності системи, що вивчається (що вимагає дослідження як властивостей елементів, так і їх взаємозв'язків), виявлення джерел розвитку системи, що досліджується (вивчення механізму відтворення, функцій та механізму розвитку системи) та врахування різноманітності систем [12]. Забезпечення системного підходу вимагає як найповнішого врахування усіх аспектів проблеми у їхньому взаємозв'язку при виробленні рішення, яке має відповідати таким вимогам:

- ✦ починатися з обґрунтування та чіткого формулювання кінцевих цілей;
- ✦ представляти проблему як цілісну систему з урахуванням взаємозв'язків елементів та наслідків кожного окремого рішення;
- ✦ пропонувати сукупність можливих альтернативних шляхів досягнення цілей;
- ✦ забезпечувати несуперечливість цілей окремих елементів (підрозділів) цілям системи в цілому [13].

Побудова стратегії має ґрунтуватися на наукових стратегічних дослідженнях, які забезпечували б інтегральний системний підхід до аналізу процесів, що відбуваються, та побудованих на цій методологічній основі практичних рекомендацій [3]. Стратегічні дослідження, базуючись на положеннях системної парадигми, повинні бути орієнтованими саме на формування економічної стратегії, та не лише прогнозувати саму суспільно-економічну динаміку, але й передбачати майбутні кроки економічної політики в рамках визначених стратегічних цілей та модифікувати їх, тобто стратегія націлена на проблеми, які ще не існують [14, с. 22]. Отже, доречно визначити чотири головних напрямки, навколо яких по-

винні концентруватися стратегічні дослідження в економічній науці.

1. Установлення можливостей системи – визначення реалістичності завдань та їх відповідності наявним ресурсам, тобто розглядатися як з точки зору прямого впливу його на економічний порядок та економічний процес, так і з точки зору тих тенденцій до зміни економічного порядку, які він може породити, і, нарешті, з точки зору впливу його на інші порядки [15, с. 298]. Отже, сутність стратегічних досліджень полягає у «функціональній діагностиці» складових економічної системи на предмет їхньої здатності до функціонування в суспільному відтворювальному процесі.

2. Урахування та встановлення особливостей зв'язків між елементами системи, визначення дійсних причинно-наслідкових зв'язків, відкидання видимої причинності та пошук прихованих зв'язків [16, с. 699].

3. Установлення наявних загроз та об'єктивних обмежень здійсненню економічної стратегії.

4. Визначення оптимального плану дій, спрямованого на якнайповнішу реалізацію можливостей системи, виходячи з закономірностей її розвитку, цільових орієнтирів та виявлених обмежень.

Основними ознаками стратегічного планування, що відрізняють його від довгострокового планування за змістом і послідовністю здійснення, є такі:

- ✦ постійне спостереження за станом і змінами зовнішнього середовища (моніторинг);
- ✦ виявлення суттєвих загроз чи можливостей діяльності організації з боку зовнішнього оточення;
- ✦ ретельний аналіз рівня можливостей організації протистояти загрозам і використати можливості розвитку;
- ✦ визначення альтернативних стратегічних напрямів розвитку;
- ✦ вибір найважливішого стратегічного напрямку (напрямів) формування стратегії, що визначатиме саме стратегічну мету (або систему стратегічних цілей) та завдання щодо її досягнення;
- ✦ визначення системи стратегічних планів, що відповідатимуть реалізації завдань стратегії, їх зв'язку з іншими планами організації;
- ✦ забезпечення умов здійснення стратегічного планування; контроль реалізації стратегії, її

коригування або розроблення нової стратегії за результатами моніторингу зовнішнього оточення [17].

Ґрунтуючись на вищевикладених засадах і принципах розробки державної стратегії та враховуючи принципи системності проаналізуємо Комплексну програму розвитку фінансового сектора України до 2020 р. (Програма) [1] та Проект Стратегії розвитку банківської системи України на 2016–2020 рр. (Стратегія) [2]. Аналіз документів буде проведений за такими напрямками як формальний та змістовний (табл. 1, табл. 2). Оцінка буде проводитися за шкалою від 1 (незадовільний рівень) до 5 (найвищий рівень якості).

Структура Програми є досконалою, оскільки за всіма параметрами оцінки є досить високими. Програма чітко структурована, виділені розділи, що покращує пошук необхідної інформації для користувача, обсяг Програми становить 56 сторінок проти 96 у Стратегії, що свідчить про неструктурованість та розмитість викладу матеріалу, ускладнюючи та обтяжуючи документ. Виклад матеріалу у Стратегії також потребує доопрацювання у напрямі збалансованості інформаційного наповнення структурних підрозділів, оскільки аналітична становить більше половини обсягу документу та перемижується із рекомендаціями, що є недопустимим для документів такого рівня. У Стратегії відсутні такі необхідні для такого виду документів розділи, як список скорочень, список посилань та нормативних документів, у Програмі також відсутній список посилань на статистичні дані. Отже за формальним критерієм

Проведене оцінювання Програми та Стратегії свідчить про необхідність суттєвого доопрацювання Стратегії за формальними ознаками з метою приведення у відповідність до вимог визначених для державних стратегій економічного розвитку.

Стратегія містить значну кількість аналітичного та статистичного матеріалу, що є зайвим для документів такого спрямування, доречно скоротити аналітичну частину та зосередитися більше на власне стратегічній меті, цілях та плані заходів. У документі, який хоч і має назву Стратегія розвитку банківської системи України, значна частина інформації та ціле визначення зосереджені в площині загальнодержавної економічної та промислової стратегії, зокрема модуль II «Стратегіч-

Таблиця 1

Оцінка стратегій за формальним критерієм

Формальний критерій	Комплексна програма розвитку фінансового сектора України до 2020 р.	Проект Стратегії розвитку банківської системи України на 2016–2020 рр.
Структура	4	3
Обсяг	5	2
Послідовність викладу змісту	5	4
Доступність та зрозумілість викладу інформації	5	4
Присутність та повнота структурних складових (список скорочень, посилань, нормативних документів, пов'язаних із головним)	4	1

## Оцінка стратегій за змістовним критерієм

Змістовний критерій	Комплексна програма розвитку фінансового сектора України до 2020 р.	Проект Стратегії розвитку банківської системи України на 2016–2020 рр.
Повнота стратегічного плану	5	5
Об'єктивність	5	5
Контрольованість плану та його реалізації	5	5
Реалізм плану	3	3
Обґрунтованість плану	5	5
Розподіл відповідальності	4	4
Ідентифікація відповідальності (покарання за невиконання)	1	1
Функціональність плану	3	3
Унікальність і своєрідність плану	3	3

ні заходи» має назву «Перехід від моделі сировинного приросту до розвитку високотехнологічної промисловості і експорту товарів з високою доданою вартістю;

інтенсивний розвиток фінансово потужної та стабільної банківської системи», тобто можна відзначити невідповідність цілей змісту документу (табл. 3).

Таблиця 3

## Основні стратегічні напрями документів

Напрямок стратегічного планування	Заходи	Програма	Стратегія
Забезпечення фінансової стабільності та динамічного розвитку фінансового сектора	Створити рівні умови для конкуренції у фінансовому секторі розвитку фінансового сектора, умови для вільного руху капіталу	+	+
	Посилити контроль та відповідальність за операції з пов'язаними особами	+	+
	Посилити вимоги щодо платоспроможності та ліквідності учасників фінансового сектора, спеціальні вимоги щодо капіталу, ліквідності та інших показників системно важливих банків та інших фінансових установ	+	+
	Удосконалити системи регулювання та нагляду за фінансовим сектором, забезпечити прозорість діяльності та звітності учасників фінансового сектора	+	+
	Розбудувати інфраструктуру, що забезпечує ефективне накопичення та обмін інформацією щодо кредитної історії позичальників, розвиток інституту рейтингових агентств	+	+
	Забезпечити податкове стимулювання розвитку інструментів фінансового сектора	+	-
Розбудова інституційної спроможності регуляторів фінансового сектора	Забезпечити інституційну та фінансову незалежність регуляторів та посилити інституційний контроль	+	+
	Підвищити ефективність інструментів впливу регуляторів на учасників фінансового сектора та провести трансформацію регуляторів та перерозподіл функцій	+	-
	Перейти до нагляду та оверсайта на основі оцінки ризику	+	-
	Посилити внутрішній контроль регуляторів	+	+
	Налагодити комунікації регуляторів зі споживачами та учасниками, підвищити рівень транспарентності	+	+
	Створення і розвиток при Раді НБУ потужного дослідницького та експертно-аналітичного центру	-	+
	Створити та налагодити роботу Ради з фінансової стабільності	+	-
Захист прав споживачів та інвесторів фінансового сектора	Підвищити рівень фінансової грамотності та рівень культури заощаджень населення	+	+
	Підвищити стандарти розкриття інформації в інтересах споживачів та інвесторів фінансового сектора	+	+
	Модернізувати законодавство в частині захисту прав споживачів та інвесторів	+	+



Співставлення заходів, передбачених Програмою та Стратегією свідчить про високий рівень співпадіння, але документ, запропонований комітетом Верховної Ради має низку суттєвих відмінностей, які можна поділити на дві групи. До першої групи віднесемо проведення грошової емісії для стимулювання кредитування реального сектора економіки, обмеження повноважень НБУ у питаннях віднесення банку до неплатоспроможного та зменшення, порівняно із існуючими, вимоги до розміру мінімального статутного капіталу. До другої групи входить створення Експортно-кредитної агенції на базі «Укрексімбанку» замість часткової приватизації держбанку та введення мораторію на адміністративне підвищення цін і тарифів на послуги ЖКГ.

Запропоновані напрями реформування банківського сектора, зокрема розширена емісія гривні для стимулювання кредитування, доречно в умовах дефляції, а в національній економіці це буде суперечити цілям зниження і стабілізації інфляції та унеможливить її уповільнення до 5% у 2019 р. Обмеження повноважень НБУ щодо віднесення банку до неплатоспроможних може спричинити збільшення порушень у системі, спричинити недотримання правил та підвищенням ризикованості діяльності, наприклад, щодо відмивання грошей або непрозорості структури власності. Власний капітал, як інструмент підтримання стійкості у системі, за умов нестабільності вітчизняних банків та низького рівня довіри до банків, доречно нарощувати згідно із затвердженим графіком та використати як один із важелів підвищення довіри населення до фінансових установ. Введення мораторію на адміністративне підвищення цін і тарифів на послуги ЖКГ є також неоднозначним параметром, з одного боку, підвищення цін і тарифів буде стимулювати інфляцію, але, з іншого, – заморожування цін зумовить дефіцит балансу компаній – постачальників, які фінансуються з держбюджету та спричинить емісію.

## ВИСНОВКИ

На наш погляд, суттєвими недоліками досліджуваних стратегічних документів є відсутність таких значимих складових, як ґрунтовний аналіз очікуваних зміни у зовнішньоекономічній ситуації та оцінка їх впливу на економіку країни та відсутність сценаріїв розвитку економіки та фінансово-банківського сектора. Відсутність альтернативних сценаріїв суттєво знижує можливість адаптації впроваджуваних заходів до динамічних змін зовнішнього середовища.

Необхідно запровадити моніторинг виконання завдань стратегії та оцінку отриманих результатів для коригування Стратегії з урахуванням нових потреб, невдач або нових можливостей з метою збереження стратегічного напрямку та досягнення намічених цілей. ■

## ЛІТЕРАТУРА

1. Комплексна програма розвитку фінансового сектору України до 2020 року : затверджена Постановою Правління Національного банку України від 18.06.2015 р. № 391 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id=32802659](http://www.bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=32802659)

2. Проект Стратегії розвитку банківської системи України на 2016–2020 рр. / Комітет з питань фінансової політики і банківської діяльності [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.forum-strategy.com>

3. Жаліло Я. А. Теорія та практика формування ефективної економічної стратегії держави : монографія / Я. А. Жаліло. – К. : НІСД, 2009. – 336 с.

4. Баровська А. В. Оптимізація структури керівних документів державної політики (на прикладі інформаційної сфери) : аналіт. доп. / А. В. Баровська. – К. : НІСД, 2011. – 88 с.

5. Янг Е. Як написати дієвий аналітичний документ у галузі державної політики : практичний посібник для радників з державної політики у Центральній і Східній Європі / Еойн Янг і Ліза Куїнн / Пер. з англ. С. Соколик; наук. ред. пер. О. Кілієвич. – К. : К. І. С., 2003. – 120 с.

6. Петровський П. М. Гуманітарна парадигма в системі державного управління : монографія / П. М. Петровський. – Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2008. – 252 с.

7. Бережний Я. В. Стратегічне планування і управління в енергетиці України: механізм забезпечення національних економічних інтересів : монографія / Я. В. Бережний, О. А. Шатило. – Івано-Франківськ : Вид-во Фоліант, 2015. – 287 с.

8. Мельник М. О. Особливості формування стратегічних документів державної політики у сфері соціального становлення та розвитку молоді в Україні [Електронний ресурс] / М. О. Мельник // Теорія та практика державного управління. – 2014. – Вип. 3 (46). – С. 140–148. – Режим доступу : <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/tpdu/2014-3/doc/2/05.pdf>

9. Берданова О. В. Стратегічне планування : навчальний посібник / О. В. Берданова, В. М. Вакулєнко, В. В. Тертичка. – Л. : ЗУКЦ, 2008. – 138 с.

10. Запровадження стратегічного планування в Україні : зб. док. і мат-лів / Укл. В. Тертичка. – К. : Центр дослідж. адмін. реформи НАДУ (електронна версія рукопису), 2004. – 437 с.

11. Вікіпедія [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://uk.wikipedia.org/wiki/Стратегія>

12. Лавриненко В. Н. Исследование социально-экономических и политических процессов : учеб. пособие / В. Н. Лавриненко, Л. М. Путилова. – М. : Вузовский ученик; ИНФРА-М, 2010. – 205 с.

13. Тавокин Е. П. Исследование социально-экономических и политических процессов : учеб. пособие / Е. П. Тавокин. – М. : ИНФРА-М, 2008. – 189 с. – (Высшее образование).

14. Валецький О. Л. Державна політика в Україні: методологія аналізу, стратегія, механізми впровадження / О. Л. Валецький; Адмін. Президента України. – К., 2001. – 240 с.

15. Ойкен В. Основные принципы экономической политики : монографія / В. Ойкен. – М. : Прогресс, 1995. – 496 с.

16. Хейне П. Экономический образ мышления / П. Хейне / Пер. с англ. – М. : Издательство «Каталакия», 1997. – 704 с.

17. Дармограй В. І. Методологія стратегічного планування комплексного соціально-економічного розвитку регіону : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.05 / В. І. Дармограй. – НАН України. Рада по вивч. продукт. сил України. – К., 2007. – 20 с.

## REFERENCES

Barovska, A. V. *Optimizatsiia struktury kerivnykh dokumentiv derzhavnoi polityky (na prykladi informatsiinoi sfery)* [Optimization of the structure of the guidance documents public policy (for example, the information sphere)]. Kyiv: NISD, 2011.

Bereznyi, Ya. V., and Shatylo, O. A. *Stratehichne planuvannia i upravlinnia v enerhetytsi Ukrainy: mekhanizm zabezpechennia natsionalnykh ekonomichnykh interesiv* [Strategic planning and management in the energy sector of Ukraine: a mechanism to ensure national economic interests]. Ivano-Frankivsk: Foliant, 2015.

Berdanova, O., Vakulenko, V., and Tertychka, V. *Stratehichne planuvannia* [Strategic planning]. Lviv: ZUKTs, 2008: 138.

Berdanova, O., Vakulenko, V., and Tertychka, V. *Zaprovadzhennia stratehichnoho planuvannia v Ukraini* [The introduction of strategic planning in Ukraine]. Kyiv: Tsentr doslidzhennia administrativnoi reformy NADU, 2004: 437.

Darmohrai, V. I. "Metodolohiia stratehichnoho planuvannia kompleksnoho sotsialno-ekonomichnoho rozvytku rehionu" [Methodology of strategic planning of complex socio-economic development of the region]. *Avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk : 08.00.05*, 2007.

Kheyne, P. *Ekonomicheskii obraz myshleniya* [The economic way of thinking]. Moscow: Katalaksiya, 1997.

Lavrinenko, V. N., and Putilova, L. M. *Issledovaniye sotsialno-ekonomicheskikh i politicheskikh protsessov* [Study of the socio-economic and political processes]. Moscow: Vuzovskiy uchebnyk, 2007.

[Legal Act of Ukraine] (2015).

Melnyk, M. O. "Osoblyvosti formuvannia stratehichnykh dokumentiv derzhavnoi polityky u sferi sotsialnoho stanovlennia ta rozvytku molodi v Ukraini" [Features of formation of the strategic documents of the state policy in the sphere of social formation and development of youth in Ukraine]. <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/tpdu/2014-3/doc/2/05.pdf>

Oyken, V. *Osnovnyye printsipy ekonomicheskoy polityki* [The basic principles of economic policy]. Moscow: Progress, 1995.

Petrovskiy, P. M. *Humanitarna paradyhma v systemi derzhavnoho upravlinnia* [Humanitarian paradigm in the public administration]. Lviv: LRIDU NADU, 2008.

"Proekt Stratehii rozvytku bankivskoi systemy Ukrainy na 2016-2020 rr" [The project of Strategy of development of Bank system of Ukraine 2016-2020]. Komitet z pytan finansovoi polityky i bankivskoi diialnosti. <http://www.forum-strategy.com>

"Stratehiia" [Strategy]. Vilna entsyklopediia Vikipediia. <https://uk.wikipedia.org/wiki/Стратегія>

Tavokin, E. P. *Issledovaniye sotsialno-ekonomicheskikh i politicheskikh protsessov* [Study of the socio-economic and political processes]. Moscow: INFRA-M, 2008.

Valevskiy, O. L. *Derzhavna polityka v Ukraini: metodolohiia analizu, stratehiia, mekhanizmy vprovadzhennia* [The state policy in Ukraine: methodology, analysis, strategy, implementation mechanisms]. Kyiv, 2001.

Yanh, E., and Kuinn, L. *Yak napysaty diievyi analitychnyi dokument u haluzi derzhavnoi polityky* [How to write an effective policy paper in the field of public policy]. Kyiv: K.I.S., 2003.

Zhalilo, Ya. A. *Teoriia ta praktyka formuvannia efektyvnoi ekonomichnoi stratehii derzhavy* [Theory and practice of forming an effective economic strategy]. Kyiv: NISD, 2009.