

Шубенкова А.Ю.

СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ УЧАСТИЯ ОБЩЕСТВЕННЫХ ГРУПП В ФОРМУЛИРОВАНИИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СТРАТЕГИЙ В РОССИИ, НОРВЕГИИ И ЮЖНОЙ КОРЕЕ*

Аннотация

Применение методов стратегического управления получило широкое распространение в государственном управлении развитых стран мира. Методология создания долгосрочных национальных стратегий разрабатывается и рекомендуется международными организациями. Исполнение первой официальной долгосрочной стратегии России (Стратегии-2020) обусловило исследование различных принципов организации стратегического процесса в мире. Исследование двух зарубежных аналогов (Норвегии и Южной Кореи) по созданию государственных стратегий и сравнение с российской практикой показали, что модели стратегического управления отличаются в различных политических режимах. Схема организации стратегического управления и инструменты вовлечения политических акторов в формулирование стратегии может оказывать влияние на возможности исполнения стратегии.

Ключевые слова: государственная стратегия, Стратегия-2020, общественное участие, акторы, стратегическое управление, государственное управление.

Процессы внедрения практик стратегического управления на различных уровнях в системе государственной власти в России обуславливают необходимость изучения существующего в мире опыта в области создания государственных стратегий. Актуальность такого исследования объясняется разворачивающейся в России деятельностью по формулировке и реализации первой официальной долгосрочной стратегии государства, основным документом которой является Концепция долгосрочного развития до 2020 г. (КДР-2020). К ключевым событиям первого официального этапа этой деятельности относится утверждение КДР-2020 в 2008 г. [1] и сопровождающего пакета документов о стратегической деятельности до 2012 г. [2]. В 2011 г. была проведена масштабная работа

* Статья подготовлена на основе доклада А.Ю. Шубенковой и доктора философских наук профессора В.И. Гувакова «Сравнительный анализ опыта формулирования государственной стратегии в странах Европы, Азии и России», представленного на XIII Апрельской Международной научной конференции НИУ ВШЭ, 3–5 апреля 2012 г. в Москве.

экспертных групп по модернизации Концепции, результатом которой стал аналитический доклад с предложениями изменений в действующую редакцию КДР-2020 [3].

Данная статья посвящена анализу аналогичной деятельности правительств в разных странах мира. Данное исследование показывает, что такой опыт существует и может изучаться в интересах совершенствования процедур в России.

Метод создания и реализации стратегий изначально был разработан применительно к военным наукам, корпоративному менеджменту (бизнес-управлению), экономике и исследованиям будущего [4]. Трансфер стратегического инструментария из этих сфер в государственное управление связан с развитием концепции нового государственного управления, *New Public Management (NPM)*, и последовавшим за ним трендом реформирования государственного аппарата в соответствии с принципами *NPM*. В целом *NPM* выражается в переходе от управленческой модели (парадигмы) «government» к модели «governance» [4, с. 22, 27].

Пакеты стратегических документов центрального правительства в разных странах преимущественно включают один или несколько документов следующего типа:

- стратегия устойчивого развития (СУР);
- долгосрочная стратегия государства;
- отраслевые стратегии и планы государственного уровня.

Распространение стратегического управления в государственном секторе

Начиная с 1990-х гг., стратегический подход стал рекомендоваться разным странам для развития государственного управления такими наднациональными организациями, как ООН, Всемирный Банк и ОЭСР (OECD) [17, 20, 15]. Оценки, приводимые этими организациями, показывают, что принципы стратегического менеджмента были применены в 106 странах – членах ООН и еще в двух странах, не имеющих статуса членства в ООН: Острова Кука и Ниуэ [17, с. 2]¹. Деятельность ООН по распространению технологии создания долгосрочных стратегий фокусируется на развивающихся странах [16]. Обеспечение поддержки развития политик в различных странах является одной из декларируемых задач Программы развития ООН [18]. «Повестка дня на XXI век» ООН определяет, что СУР должна основываться на существующих стратегиях и планах.

Методология создания стратегий устойчивого развития ОЭСР применена в 23 из 34 стран ОЭСР. Согласно Докладу ОЭСР, 23 государства – члена Организации (из 34 входящих в ОЭСР) имеют формальные стратегии (преимущественно СУР) или планы [15, с.10]. Австралия, Финляндия, Франция, Япония, Люксембург, Нидерланды, Швеция, Швейцария, Великобритания первыми приняли собственные СУР и к моменту выхода доклада провели обновление своих стратегий. Второй группой стран, принявших стратегии устойчивого развития, стали Австрия, Чехия, Дания, Германия, Греция, Исландия, Ирландия, Италия, Южная Корея, Новая Зеландия, Норвегия, Польша, Португалия, Словакия.

Помимо центрального уровня национальных правительств практика создания долгосрочных стратегий обнаруживается на международном (Стратегия Европейского Союза «Европа-2020», [6]), региональном (стратегия Страны Басков, [12]) и локальном уровнях. Таким образом, стратегическое управление широко применяется в мире в различных государственных практиках.

Более детальные описания опытов создания и реализации государственных стратегий реконструируются в ряде источников. Исследование Bertelsmann Stiftung приводит некоторые характеристики государственных стратегических систем США, Великобритании, Новой Зеландии, Финляндии, Швейцарии и Ирландии [7]. Р. Бойл и П. Хумфриз [8] указывают на опыт создания долгосрочных стратегических документов в Норвегии, Австралии, Канаде². Опыт стран по применению других типов стратегий (помимо СУР) качественно не обобщен и не систематизирован.

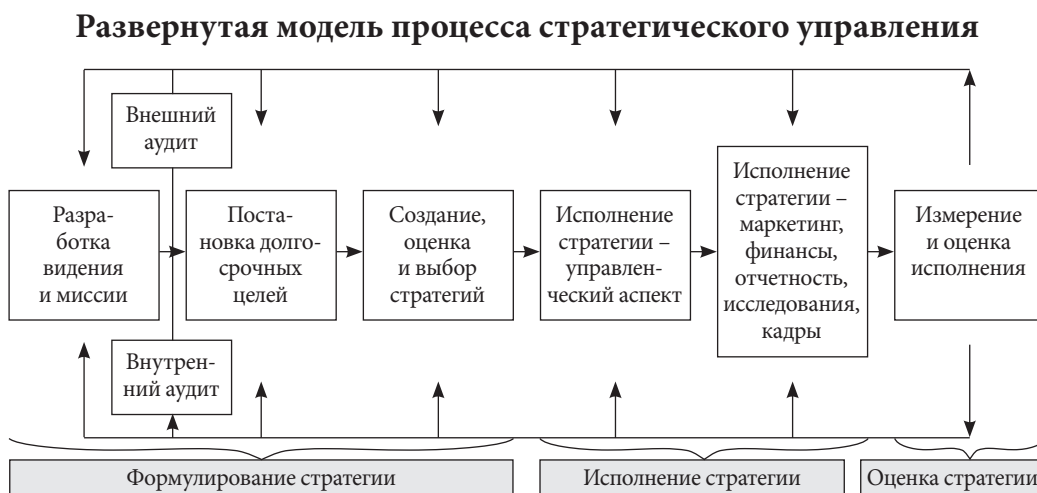
Основные понятия и методология

Стратегическое управление понимается как институт формулирования долгосрочных целей государственной политики [7, с. 4], инструмент обеспечения эффективности деятельности государственного аппарата и устойчивого развития государств, интеграции/консолидации политик на всех уровнях власти и децентрализации системы принятия государственных решений.

Под национальной стратегией понимается официально утвержденный документ, выраженный в текстовой форме и доступный публично, который представляет долгосрочные задачи национального развития государства для исполнения органами власти на определенный промежуток времени. Основаниями признания стратегии как таковой в данном исследовании считаются: наличие текста стратегии как документа с официальным статусом и отражение в нем долгосрочных целей государства.

Стратегическая деятельность может анализироваться с различных точек зрения. При рассмотрении стратегического управления как процесса оно разделяется на несколько стадий. Разделение на стадии признается в различных дисциплинах, использующих стратегический подход: корпоративное управление, наука ведения войны, государственное управление. Базовыми стадиями являются формулирование, исполнение и оценка исполнения стратегии. Они разделяются на более узкие этапы (см. схему 1). Схема выражает общее содержание *процессуального подхода* к стратегическому управлению.

Схема 1



Источник: Fred D.R. How Companies define their Mission. Long Range Planning 22, No. 3 (June 1988), p. 40.

Настоящее исследование фокусируется на рассмотрении особенностей только одного этапа процесса – стадии формулирования стратегии.

Для систематизации анализа стратегической активности на каждом из процессуальных этапов была использована логическая схема концепции стратегического управления (схема 2). Она отражает *структуру* стратегического управления в рамках процессуального подхода.

Схема 2

Понятие стратегического управления

Содержание Каковы цели, объявляемые стратегией?		Актеры Кто участвует в разработке стратегии?
	Координация Как интегрируются и координируются конкретные аспекты?	
Процессы Каким образом реализуется стратегия?		Инструменты Как обеспечивается реализация стратегии?
	Стратегическое изменение	
	Возможности	
	Результат / успех	

Источник: Цитируется в докладе Bertelsmann Stiftung (2007) ([7], с. 9) из Scheldler K., J.P. Siegel (2005): *Strategisches Management in Kommunen*. Düsseldorf, Hans Böckler Stiftung (p. 100).

В статье приводится анализ процессов публичного участия в формулировании стратегий в различных государственных системах. Ключевое внимание будет уделено сравнению нескольких стран для их оценки с позиций: а) состава *акторов*, вовлеченных в процесс формулирования стратегий; б) *координации* процессов участия акторов в формулировании положений стратегии; в) *инструментов* обеспечения этого участия акторов.

Для определения акторов используется подход, предложенный группой авторов под редакторством Мелешкиной Е.Ю.: «Основными акторами политического процесса являются политические системы, политические институты (государство, гражданское общество, политические партии и т.д.), организованные и неорганизованные группы людей, а также индивиды» [5, с. 23].

В качестве гипотезы в данном исследовании предполагается, что в странах с разными политическими системами показатели (а), (б) и (в) (набор акторов, координация и инструменты) на стадии формулирования стратегии будут различаться.

В рамках разработки пункта (а) был проведен анализ состава официально включенных в формулирование национальной стратегии общественных групп и институтов. В рамках разработки пункта (б) был проведен анализ процессуальных норм, описывающих процедуру участия акторов в формулировании стратегий. В рамках пункта (в) был проведен анализ набора законов и их содержания относительно местоположения стратегического документа в системе государственных решений.

Обоснование выбора стран для сравнительного анализа

Базовым примером для изучения служит опыт создания государственной стратегии России – «Стратегии-2020» [1]. Для сравнения с российским опытом были подобраны по одному примеру европейской и азиатской политической среды: Норвегия [13] и Южная Корея [9].

Основаниями данного выбора стали элементы сходства (в рамках требований формирования выборки) и элементы различия (для возможности верификации гипотезы).

Критерии сходства:

- 1) наличие опыта стратегического управления (наличие официального текста);
- 2) создание стратегии в рамках второй волны создания СУР – после 2006 г.;
- 3) общая устойчивость режима: индекс хрупкости государства (State Fragility Index – SF) Центра за Системный Мир (CSP) [11];
- 4) возможность парных сравнений моделей: Россия–Норвегия: страны – экспортеры нефти, Россия – Южная Корея: сложный экономический комплекс индустриального типа.

Критерий различия: тип политического режима.

Сравнение выборки представлено в таблице 1.

Таблица 1

Критерии сравнения России, Норвегии и Южной Кореи

	Россия	Норвегия	Южная Корея
Наличие стратегии	+	+	+
Волна принятия стратегии	2008	2007	2006
SF**	7 (низкая)	2 (отсутствует)	0 (отсутствует)
Тип политического режима***	4 (dem)	10 (DEM)	8 (DEM)

** Кодирование матрицы: SF (индекс «хрупкости государства»): 20–25 = очень высокая; 16–19 = высокая; 12–15 серьезная; 8–11 = умеренная; 4–7 = низкая; 0–3 = отсутствует.

*** Тип режима: –6 до –10 (POLITY) = AUTH, сильный авторитаризм; –5 до 0 (POLITY) = auth, авторитаризм; 1 до 5 (POLITY) = dem, слабая (неинституционализируемая) демократия; 6–10 (POLITY) = DEM, сильная (институционализируемая) демократия.

Источник: Компиляция автора, [11, с. 30–37].

В приведенном сравнении показано, что все три страны обладают демократическим политическим режимом, однако Россия соответствует характеристикам «слабой» (неинституционализированной) демократии, которая тем не менее обладает достаточной устойчивостью. Норвегия и Южная Корея представляют собой «сильные» демократические системы с устойчивым институциональным основанием, что представляет собой базовое различие, рассматриваемое в данной работе.

Необходимо отметить возможности выбора иного состава стран и применения иных критериев для сравнения. Южная Корея, Норвегия и Россия, безусловно, имеют множество иных сходств и различий, не обозначенных в данной статье. В данном исследовании в качестве ключевого различия были выбраны политические режимы стран, а в качестве ключевого сходства – наличие стратегического опыта.

Сравнение стратегического управления в трех странах

Изучение стратегического управления в России, Норвегии и Южной Корее было осуществлено поэтапно. На первом этапе стратегический пакет сравнивался на основании тематического содержания и структуры документа (см. табл. 2).

Таблица 2

Сравнение структуры пакета стратегических документов в России, Норвегии и Южной Корее

	Россия	Норвегия	Южная Корея
Документ	Концепция долгосрочного социально-экономического развития России до 2020 г. Принята в 2008 г.	Стратегия устойчивого развития Норвегии. Проект представлен в октябре 2005 г., утвержден в 2007 г. и в 2008 г. включен в финансовый бюджет	Национальная стратегия устойчивого развития Республики Корея (НСУР). Вступила в действие 31 октября 2006 г.
Содержание	Широкая повестка дня	Фокусируется на трех измерениях устойчивого развития: экономический, социальный сектор и окружающая среда	Фокусируется на трех измерениях устойчивого развития: экономический, социальный сектор и окружающая среда
Структура	На момент проведения исследования опубликована разработанная 21 экспертной группой обновленная версия Стратегии-2020. Однако она не утверждена официально. Обновленная версия содержит 6 разделов по разным направлениям макроэкономической политики [19]. Официальная версия образца 1998 г. разделена на 8 глав по общим направлениям политики	7 глав. Описывает политику и принципы управления в области 7 приоритетных направлений развития	5 тематических блоков. Структура блока: Анализ ситуации – стратегия – целевые индикаторы – задачи (tasks) – бюджетирование

Источник: Компиляция автора.

Следует отметить, что стратегии Норвегии и Южной Кореи созданы в соответствии с методологией ОЭСР создания стратегий «устойчивого развития». Эта методология заключается в проработке и взаимной увязке трех тематических блоков: экономического и социального развития, а также обеспечения устойчивости экологической среды для будущих поколений нации. Стратегия-2020 России методологически не учитывает рамку экологических ограничений при планировании показателей экономического и социального развития, таким образом, формально не является классической стратегией «устойчивого развития». Однако анализ самого содержания стратегий не является задачей данного исследования.

В рамках второго этапа исследования было проведено сравнение положения государственной стратегии в системе принятия государственных решений в выбранных странах. Для этого был проанализирован пакет законодательных

документов, отражающих официально зафиксированное положение стратегии в системе принятия решений (см. табл. 3).

Таблица 3

Место стратегических документов в системе принятия государственных решений в России, Норвегии и Южной Корее

	Россия	Норвегия	Южная Корея
Орган, ответственный за исполнение стратегии	На момент проведения исследования пакет законодательных документов не принят	Правительство Норвегии и министерство финансов	Президентская комиссия по Устойчивому развитию (ПКУР). Подчиняется Президенту. Состоит из министров, экспертов, представителей НКО
Функции органа		Разработка долгосрочной политики и бюджета	1. Разработка стратегической политики 2. Предварительная оценка важных национальных среднесрочных и долгосрочных планов по критерию обеспечения устойчивости национальной политики
Место государственной стратегии в системе принятия решений		<ul style="list-style-type: none"> – является частью Национального бюджета Норвегии – ключевого документа государственного планирования; – определяет показатели для реализации Повестки дня на XXI в. (ООН 1993) 	<ul style="list-style-type: none"> – с 2003 г. НСУР имеет статус ключевой задачи Правительства; – НСУР входит в лист «100 национальных административных задач Правительства»; – определяет показатели для реализации Повестки дня на XXI в. (ООН 1993); – задает рамку для долгосрочных планов администраций более низкого уровня

Источник: компиляция автора.

Анализ показывает, что в системах Норвегии и Южной Кореи стратегический пакет официально встроен в систему принятия государственных решений. Норвегия позиционирует стратегию как ключевой документ долгосрочного управления государством. Южная Корея трактует стратегию страны как ключевую задачу Правительства. Обе страны установили ответственность центрального правительства за исполнение положений стратегии. Российская Стратегия-2020 была утверждена в 2008 г., однако по состоянию на 2012 г. (4-й год своего официального исполнения) официально не закреплена в системе принятия государственных решений. Об этом свидетельствует отсутствие официально принятого пакета документов, посвященного стратегическому планированию. Существуют методические указания проведения государственного стратегического планирования, разработанные Министерством экономического развития. Однако эти указания отсутствуют в публичном доступе и на данный момент не могут использоваться как материал для научного анализа.

Ключевым и наиболее важным зафиксированным отличием стратегического опыта Норвегии и Южной Кореи от российской практики является то, что государственные стратегии двух стран завязаны на бюджетный цикл и бюджетное

обеспечение. В Норвегии СУР является частью Национального бюджета (табл. 3). В Южной Корее бюджетное обеспечение положений стратегии закладывается на этапе разработки национальных приоритетов (табл. 2). Наличие ресурсных возможностей является одним из ключевых механизмов обеспечения исполнения государственной стратегии в целом.

Отсутствие законодательной рамки, описывающей положение государственной стратегии в системе принятия государственных решений, а также отсутствие привязанности официальной стратегии к бюджету видятся основными препятствиями для последовательного исполнения стратегии России.

На третьем этапе было проведено исследование участия акторов в формулировании положений долгосрочных стратегий, в том числе инструментов обеспечения этой вовлеченности (см. табл. 4).

Таблица 4

Участие акторов в формулировании стратегий

	Россия	Норвегия	Южная Корея
На каком этапе обеспечено участие различных акторов	Общественное участие на этапе обновления принятой ранее стратегии	Общественное участие на этапе формулирования стратегии	Общественное участие на этапе формулирования стратегии
Инструмент реализации	Реализовано посредством работы 21 Экспертной группы	Реализовано посредством широкой 2-летней кампании общественных консультаций на этапе утверждения проекта исследовательских групп и институтов, в том числе зарубежных	Реализовано посредством включения в состав ПКУР представителей НКО, предприятий, академического сообщества, юристов, СМИ и местных властей. В том числе в составе комиссии по урегулированию конфликтов [20]

Источник: Компиляция автора.

Анализ показывает, что стратегический процесс в целом является открытым для участия общественных акторов во всех трех системах. Однако на практике включение общественных акторов на стадии формулирования положений стратегии было реализовано в Норвегии и Южной Корее и не было реализовано в России. В преддверии принятия стратегического документа Норвегия проводила цикл двухлетних публичных консультаций относительно общественных стратегических приоритетов с участием различных типов акторов: академические, общественные группы, бизнес, сектор НКО, международные организации. Процесс освещался публично и привел к удовлетворению ряда требований к содержанию стратегии.

Южнокорейская модель формулирования стратегии имеет свои особенности. Вовлечение общественных акторов обеспечено их включением в состав Президентской комиссии по устойчивому развитию. В работе Комиссии помимо высших федеральных чиновников принимают участие представители НКО, СМИ, академического сообщества, юристы и местные власти. В течение первых двух лет работы Президентской комиссии число ее членов было увеличено, но сохранена пропорция бюрократического и общественного представительства: общественным акторам отдано $\frac{2}{3}$ мест. Комиссия также контролирует соответствие положениям СУР

политики, проводимой на всех уровнях – от национального до местного. Комиссия отвечает за урегулирование конфликтов в случае несоответствия приоритетов на разных уровнях.

Российская модель отличается по набору инструментов и координации вовлечения акторов в формулирование стратегии прежде всего тем, что на этапе непосредственно формулирования текста Стратегии-2020 в 2007–2008 гг. широкого вовлечения акторов в определение стратегических интересов и приоритетов обеспечено и реализовано не было. В 2011 г. общественные акторы были широко вовлечены в обновление ранее принятой стратегии. Однако это общественное участие не закреплено никакими юридическими инструментами.

Различия опыта стратегического управления стран и конструктивные выводы для российской практики

По итогам анализа можно сделать ряд процедурных, а также содержательных комментариев. Во-первых, рассмотрены различия правовой природы стратегических документов. Позиционирование стратегических документов в Норвегии и Южной Корее утверждено законодательными рамками, которых нет в России. В Южной Корее и Норвегии организовано вовлечение общественных структур (в Южной Корее также нижних бюрократических уровней) в *формулирование* долгосрочных задач – парадигма bottom-up. Российская система основывается на принципах централизации: общественное обсуждение проводилось после официального утверждения текста.

Исследование показывает, что системы стратегического управления в РФ, Южной Корее и Норвегии различаются по юридическим основаниям, направленности решений во властной иерархии (парадигмы bottom-up против top-down). Зафиксированы пробелы правового поля, регулирующего деятельность по формулированию государственной стратегии в России: необходимо принятие законодательной рамки этой деятельности.

Объяснение различий моделей стратегического управления в трех странах можно связать с типом политического режима. Слабая и менее устойчивая демократическая система России демонстрирует ограничение общественного участия в формулировании долгосрочных задач правительства. Сильные устойчивые институционализированные демократические системы Норвегии и Южной Кореи применяют схемы активного вовлечения акторов в формулирование положений национальных стратегий и обеспечивают координацию и инструменты этого участия, в том числе фиксируя их законодательно.

Выводы

Данное исследование ставило своей задачей внесение вклада в проектирование и практическое приложение принципов стратегического управления в государственном управлении в России. Из проведенного исследования можно сделать несколько выводов.

Существующий в мировой практике опыт формулирования и реализации государственных стратегий показал, что данная деятельность является одной из

многих процедур процесса государственного управления, разделяется на этапы и строится на общих принципах. Однако в разных политических системах эта деятельность организована по-разному.

Государственная стратегия транслирует и фиксирует общественный образ желаемого будущего, который выражен в индикаторах общественного развития и достигается за определенный промежуток времени. В качестве общих требований к процессу предполагается, что в процессе формулирования государственных стратегий должны быть обеспечены и реализованы механизмы участия различных типов общественных акторов в определении желаемых показателей индикаторов и расстановка их во времени по приоритетной очередности.

Как показывает исследование, в странах с устойчивыми сильными демократическими режимами (Норвегия и Южная Корея) обеспечено широкое участие общественных акторов в формулировании положений стратегии государства. В стране с менее устойчивым демократическим режимом (Россия) общественное представительство в процессе формулирования стратегии на этапе ее разработки аналогичным образом не реализуется: общественные группы не включены в стратегическое управление на этапе формулирования. Таким образом, развитая устойчивая демократическая система более открыта для включения общества в институты долгосрочного управления, чем неустойчивая более централизованная система. В неустойчивой демократии России стратегия формально не отражает интересов общества, так как общественные акторы не имеют инструментов представления своих интересов в стратегическом процессе.

Для обязательности исполнения процедур стратегического управления в государственном управлении требуется несколько условий: фиксация места и роли стратегических документов в системе государственного управления, определение системы и участников стратегического управления на официальном уровне, привязанность стратегического документа к источникам бюджетного финансирования. В примерах Норвегии и Южной Кореи стратегические процессы таким образом закреплены и бюджетно обеспечены. И прямо противоположна ситуация, сложившаяся в России, для которой характерны отсутствие официально утвержденной схемы создания государственной стратегии, неопределенность ответственности на разных уровнях за ее формулирование и реализацию, а также отсутствие привязки к финансовым потокам. Реализация стратегии России не понимается как задача Правительства. Можно предположить, что перспективы исполнения стратегии в неустойчивой демократической системе России более низкие, чем в устойчивых демократиях Норвегии и Южной Кореи. В текущей системе организации стратегического управления в России стратегия имеет шанс остаться документом, не включенным в процесс государственного управления.

ЛИТЕРАТУРА

1. Распоряжение Правительства РФ от 17.11.2008 № 1662-р (ред. от 08.08.2009) «Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года». 2008.
2. Распоряжение Правительства РФ от 17 ноября 2008 года № 1663-р «Основные направления деятельности правительства Российской Федерации на период до 2012 года». 2008.
3. Сводный доклад о работе международных экспертов над актуальными проблемами социально-экономической стратегии России на период до 2020 г. РАН-ХиГС 2012. URL: http://2020strategy.ru/data/2012/04/16/1214603983/International_experts_about_Strategy_2020_ver02.pdf (дата обращения: 01.04.2012).
4. Итоговый доклад о результатах экспертной работы по актуальным проблемам социально-экономической стратегии России на период до 2020 года. URL: <http://2020strategy.ru/data/2012/03/14/1214585998/1itog.pdf> (дата обращения: 01. 5.2012).
5. Мелешкина Е.Ю. Политический процесс: основные аспекты и способы анализа. – Изд-во: Инфра-М; Весь мир, 2001.
6. Стратегия Европейского Союза «Europe 2020» URL: http://ec.europa.eu/europe2020/index_en.htm (дата обращения: 23.02.2012).
7. Bertelsmann Stiftung. «Strategic Management for the State: Strategic Management in International Comparison.» 2007. URL: http://www.verwaltung-innovativ.de/nr_684680/SharedDocs/Pressemitteilungen/1094606__strategic__management__for__the__state,templateId=raw,property=publicationFile.pdf/1094606_strategic_management_for_the_state.pdf (дата обращения: 15.12.2011).
8. Boyle R., Humphreys Peter C. A New Change Agenda for the Irish Public Service. CPMR Discussion Paper 17. 2008. URL: <http://www.cpmr.gov.ie/Discussion.aspx> (дата обращения: 20.12.2011).
9. Chung Young-Keun, Hwang Kumju. The Korean National Strategy for Sustainable Development: A Background Report. UN. 04.12.2006. URL: <http://www.un.org/esa/sustdev/natlinfo/nsds/tmKorea/backgroundReport.pdf> (дата обращения: 20.01.2012).
10. Evered R. So What is Strategy? Long Range Planning. Vol. 16. №. 3 (1983): 57–72.
11. Marshall M.G., Cole B.R. State Fragility Index and Matrix 2010 Global Report 2011. URL: <http://www.systemicpeace.org/SFImatrix2010c.pdf> (дата обращения: 20.01.2012).
12. Navarro Arancegui M., Aranguren Querejeta M.J., Monter E.M. Smart Specialisation Strategies: The Case of the Basque Country. Working Paper Series in Territorial Competitiveness, Orkestra, Institute of Competitiveness of Pais Vasco. 2011.

13. Norwegian Ministry of Finance. «Norway's Strategy for Sustainable Development.» Norwegian Government. 2008. URL: <http://www.regjeringen.no/upload/FIN/rappporter/R-0617E.pdf> (дата обращения: 20.01.2012).
14. OECD Publishing. «OECD Government at a Glance 2011». 2011. URL: http://dx.doi.org/10.1787/gov_glance-2011-e (дата обращения: 20.01.2012).
15. OECD. «Good Practices in the National Sustainable Development Strategies of OECD Countries.» OECD official web-site. 2006. Источник: <http://www.oecd.org/dataoecd/58/42/36655769.pdf> (дата обращения: 15.01.2012).
16. United Nations Development Programme UNDP in Action. «People-centred Development Annual Report 2010/2011». 2011. URL: <http://www.beta.undp.org/content/dam/undp/library/corporate/UNDP-in-action/2011/English/UNDP-in-Action-2011-en.pdf> (дата обращения: 05.01.2012).
17. UN DESA. «Assessment Report on National Sustainable Development Strategies». Division for Sustainable Development. 2004. URL: <http://www.un.org/esa/sustdev/natlinfo/nsds/nsds.htm> (дата обращения 16.01.2012).
18. UNDP JPO Service Centre. «UNDP For Beginners: A Beginner's Guide to the United Nations Development Programme.» Верс. 4.1.1 Edition. June 2011 r. URL: http://www.jposc.org/documents/UNDP%20for%20Beginners/UNDP_for_Beginners_en.pdf (дата обращения: 23.02.2012).
19. Volkery Axel. Republic of Korea Case Study: Analysis of National Strategies for Sustainable Development. Июнь. 2004. URL: <http://www.giz.de/Themen/de/SID-65AEFBF2-4AC5B4FF/dokumente/en-nssd-rep.korea-casestudy.pdf> (дата обращения: 13. 01.2012).
20. World Bank Group. Country Stategies. 2011. URL: <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/PROJECTS/0,contentMDK:20120702~pagePK:41367~piPK:279616~theSitePK:40941,00.html> (дата обращения: 05.01.2012).

ПРИМЕЧАНИЯ

- ¹ В самом докладе отмечено, что из-за особенностей методологии подсчета числа стратегий реальное их количество может отличаться от приведенных данных.
- ² В этих странах осуществляется постановка стратегических целей государства, долгосрочное планирование, реализация данных программ. Указанные процедуры были заложены в систему государственного управления в рамках проведенных административных реформ [8, с. 29–39].